

658
Ari

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PENERAPAN TOTAL
QUALITY MANAGEMENT DAN HUBUNGANNYA DENGAN
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
STUDI EMPIRIS PADA PT. PUPUK SRIWIJAYA PALEMBANG**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat utama guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Disusun oleh

Nama : Yulekhah Ariyanti
Nim : C4A099323

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

Saya, Yulekhah Ariyanti, yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya buat adalah karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini atau pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawabannya berada di pundak saya.

*Yulekhah Ariyanti
Februari 2002*

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR DALAM PENERAPAN TOTAL QUALITY
MANAGEMENT DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN
STUDI EMPIRIS PADA PT. PUPUK SRIWIJAYA PALEMBANG**

Yang disusun oleh Yulekhah Ariyanti, NIM C4A099323 telah dipertahankan di
depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Januari 2002, dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Indi Djastuti, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Sugiono, MSIE

Semarang, Februari 2002

**Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen**

Ketua Program

Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Kesuksesan bukan milik orang-orang tertentu. Kesuksesan adalah milik anda, milik saya dan milik siapa saja yang benar-benar menyadari, menginginkan dan memperjuangkan dengan sepenuh hati.

Kupersembahkan untuk Ayahanda almarhum dr Achmad Ghazi, Suamiku, dan kedua putriku tercinta; Bella & Shandy

ABSTRACT

This study is analyzing the factors in Total Quality Management application that is based on Deming Management Methode (Anderson et al., 1994 and Karuppan et al., 1996). The study will analyze the simultaneous relationship between variables in Total Quality Management. Namely: Visionary Leadership, Employee Empowerment, Learning, Process Management, Continuous Improvement, Employee Fulfillment, And Employee Satisfaction. The usage model will be developed from the study model of Anderson et al., 1994 and Karuppan et al., 1996. The data is using 110 respondents composed of employee in PT. Pupuk Sriwijaya. Which is acted as the supervisor of five main departments, Namely Production Departement, Finance Departement, Research and Development Departement, Technique and Engineering Departement, and Commerce Departement. The observer use Structural Equation Model (SEM) as the data analysis, Which is going to the applicate in computer.

The result shows that there is a positive relationship between Visionary Leadership, Employee Empowerment, Learning, Process Management, Continuous Improvement, Employee Fulfillment, And Employee Satisfaction. The result shows that the company management is totally able to explain the vision of quality. It is supported with the involvement of the employee and learning process; therefore it can be used as the support means for management process. Full attention is given to the company work condition quality, Thus employee will feel that their needs is main tained. Therefore the employee satisfaction will be reached. The implication of this study is that there is a necessary commitment of the company leader to from the appropriate work condition based on the important factors to achieve the successful of TQM application.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor dalam penerapan *Total Quality Management* berdasarkan pada *Deming Management Method* (Anderson et al., 1994 dan Karuppan et al., 1996). Dalam penelitian ini dianalisis hubungan simultan variable-variabel dalam *Total Quality Management*, yaitu : *visionary leadership, employee empowerment, learning, process management, continuous improvement, employee fulfillment, dan employee satisfaction*. Model yang digunakan dikembangkan dari model penelitian Anderson et al., 1994 dan Karuppan et al., 1996. Data dalam penelitian ini menggunakan 110 responden yang terdiri dari karyawan PT. Pupuk Sriwijaya yang bertindak selaku supervisor dari lima departemen utama, yaitu Departemen Produksi, Departemen Keuangan, Departemen Litbang, Departemen Teknik dan Rekayasa, dan Departemen Komersial. Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang di aplikasikan dengan komputer.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *employee empowerment*; *visionary leadership* dengan *learning*; *employee empowerment* dengan *process management*; *learning* dengan *process management*; *process management* dengan *continuous improvement*; *process management* dengan *employee fulfillment*; *continuous improvement* dengan *employee satisfaction*, dan *employee fulfillment*; dengan *employee satisfaction*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen perusahaan telah mampu menjelaskan visi dari kualitas secara total, didukung dengan keterlibatan karyawan dan adanya proses pembelajaran sehingga mendukung manajemen proses. Dengan diperhatikannya kualitas kondisi kerja perusahaan, maka karyawan akan merasa kebutuhannya terpenuhi sehingga tercapai kepuasan diantara seluruh anggota perusahaan. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya komitmen pimpinan perusahaan dalam membentuk kondisi kerja yang mendukung berdasarkan pada faktor-faktor yang berperan dalam keberhasilan penerapan TQM.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim.

Alhamdulillah saya panjatkan ke hadirat Allah swt, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Serta shalawat dan salam saya hantarkan kepada junjungan saya Nabi Muhammad saw, yang telah membawa risalah kebenaran bagi umat manusia.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Management Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah: **Analisis Faktor-Faktor Dalam Penerapan Total Quality Management dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Karyawan** (studi empiris pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang). Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia keilmuan dan pengembangan praktek manajemen. Saya menyadari bahwa tesis yang saya ajukan ini masih banyak memiliki kekurangan dan keterbatasan, untuk itulah saya mengharapkan saran dan kritikan yang membangun demi pengembangan keilmuan yang saya tempuh

Dalam penyusunan tesis ini, saya telah banyak mendapatkan bantuan, baik secara moril dan materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada mereka yang telah ikut membantu, khususnya kepada:

1. Prof. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

2. Drs. Indi Djastuti, MS, selaku pembimbing utama atas segala perhatian, motivasi dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Sugiono, MSIE, selaku pembimbing anggota atas segala perhatian, motivasi dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Seluruh Staff dan Kabag PT. Pupuk Sriwidjaja selaku responden yang telah membantu penyelesaian proses pengumpulan data.
5. Keluarga besar dr. Achmad Ghozi (alm), atas segala do'a dan dukungannya selama ini.
6. Keluarga besar Bapak Abdul Rasyid, atas segala do'a dan dorongan secara moril bagi penyelesaian pendidikan saya.
7. Rekan-rekan saya, Tatik, Ai', Wahyu, Denni, Visia, Awan, Vero, dan Diah atas segala bantuan dan dorongan yang telah diberikan.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih pada semuanya, mohon maaf atas segala kekurangan saya, semoga rahmat dan hidayah Allah swt. terlimpah bagi kita semua.

Semarang, Februari 2002



Yulekhah Ariyanti
NIM: C4A099323

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SERTIFIKAT.....	ii
PERSETUJUAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Perumusan Tujuan.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II : TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka.....	9
2.1.1. Peran Karyawan Dalam Penerapan TQM pada Organisasi.....	12
2.1.1.1. <i>Visionary Leadership</i>	13
2.1.1.2. <i>Employee Empowerment</i>	17
2.1.1.3. <i>Learning</i>	20
2.1.1.4. <i>Process Management</i>	23
2.1.1.5. <i>Continuous Improvement</i>	27
2.1.1.6. <i>Employee Fulfillment</i>	31
2.1.1.7. <i>Employee Satisfaction (Kepuasan Kerja Karyawan)</i>	36
2.2. Penelitian Terdahulu.....	40
2.3. Diagram Alur Penelitian.....	43
2.4. Hipotesis.....	47
2.5. Definisi Operasional Variabel.....	47
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Data Yang Digunakan.....	48
3.2. Populasi Dan Sampel.....	49
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	51
3.4. Metode Analisis Data.....	51
3.4.1. <i>Structural Equation Model</i>	54
BAB IV : ANALISIS DATA	
4.1. Gambaran Obyek Penelitian.....	64
4.1.1. Sistem Manajemen Perusahaan.....	64
4.1.2. Organisasi Mutu Terpadu.....	65

4.1.3. Uraian Pekerjaan di Lingkungan Unit Kerja Badan Penyelenggara PMT PT PUSRI Palembang	66
4.2. Deskripsi Responden	63
4.3. Hasil Dan Analisis Data	70
4.3.1. Uji Reliabilitas	70
4.3.2. <i>Variance Extracted</i>	72
4.3.3. Evaluasi Normalitas Data	73
4.3.4. <i>Evaluasi Outliers</i>	75
4.3.5. Evaluasi <i>Multicolinearity dan Singularity</i>	77
4.4. Pengujian Model.....	78
4.4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	78
4.4.2. <i>Structural Equation Model</i>	81
4.4.3. Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit</i>	83
4.5. Pengujian Hipotesis	84
4.6. Penujian nilai residual	89

BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan	92
5.2. Implikasi Teoritis	94
5.3. Implikasi Kebijakan.....	97
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	99
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	99

REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL 1. 1 : Produksi Pupuk Urea PT. PUSRI Tahun 1991-1995	3
TABEL 1. 2 : Produksi Pupuk Urea PT. PUSRI Tahun 1997-1999	3
TABEL 2. 1 : Definisi Operasional Variabel	47
TABEL 3. 1 : Variabel dan Indikator Pengukuran	58
TABEL 3. 2 : <i>Goodness Of Fit Index</i>	63
TABEL 4. 1 : Jumlah Responden Berdasarkan Usia	68
TABEL 4. 2 : Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
TABEL 4. 3 : Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
TABEL 4. 4 : Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	70
TABEL 4. 5 : Hasil Hubungan Reliabilitas	71
TABEL 4. 6 : Hasil Perhitungan <i>Varianced Extracted</i>	72
TABEL 4. 7 : Normalitas Data	74
TABEL 4. 8 : Hasil Data Observasi <i>Outliers</i>	76
TABEL 4. 9 : <i>Standardized Regression Weight</i>	80
TABEL 4.10: <i>Standardized Regression Structural Equation Model</i>	82
TABEL 4.11: Index Pengujian Kelayakan	84
TABEL 4.12: Pengujian Hipotesis	84
TABEL 4.13: <i>Standardized Residual Covariances</i>	91

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 : Diagram Alur Penelitian	44
GAMBAR 3.2 : Kerangka Pemikiran Teoritis	57
GAMBAR 4.1 : <i>Confirmatory Analysis</i>	79
GAMBAR 4.2 : <i>Structural Equation Model</i>	81

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Daftar Pertanyaan
- Lampiran II : Amos 4.01
- Lampiran III : Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era global, persaingan menjadi semakin tajam. Perusahaan yang pada masa lalu hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, pada masa sekarang harus menghadapi persaingan yang bersifat global. Keadaan ini mengakibatkan perusahaan dituntut untuk melakukan peningkatan kualitas secara total untuk dapat mengantisipasi persaingan dalam pasar dunia yang banyak diperebutkan oleh negara lainnya. *Total Quality Management* (TQM) adalah model pengelolaan perusahaan yang dapat mendorong perusahaan untuk tetap survive dan sekaligus mampu menjadi salah satu pemenang dalam persaingan global (Flynn et al., 1995).

Sejak awal tahun 1980-an, Indonesia mengenal *Total Quality Management* melalui *Total Quality Control/Quality Control Circle*. Sampai pada tahun 1999, di Indonesia tercatat sejumlah perusahaan besar dan perusahaan menengah yang telah menerapkan TQC/QCC ditambah dengan lebih dari 200 perusahaan kecil, yang diantaranya adalah sejumlah perusahaan BUMN (Ina Primiana, 2001). Beberapa hal yang mendorong mereka menetapkan TQM dalam perusahaan antara lain adalah:

1. Adanya informasi bahwa Jepang meraih keunggulan dalam perekonomian disebabkan karena menerapkan TQC/QCC dalam pola

manajemennya, sehingga semua pihak menjadi tertarik untuk menerapkannya.

2. Adanya faktor-faktor instruksi dan petunjuk serta pengaruh dari atasan pada pola manajemen di Indonesia, yang merupakan faktor pendorong yang sangat kuat untuk diterapkannya pola tersebut.

Namun setelah masing-masing menerapkan kurang lebih tiga sampai lima tahun, perkembangannya menjadi bermacam-macam. Ada yang terus berkembang, ada yang berkembang tetapi relatif lambat, bahkan ada yang tidak berkembang dan terhenti sama sekali.

PT. Pupuk Sriwijaya, atau yang disingkat dengan PT. PUSRI merupakan salah satu dari sekian perusahaan BUMN yang telah menerapkan program TQM dalam proses manajemennya. Penerapan TQM ini (dalam lingkungan PT. Pusri lebih dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu) secara corporate dilakukan melalui SK/DIR/084/1994, yang berisi tentang Pemantapan Struktur Organisasi Badan Pengarah-Pengendalian Mutu Terpadu (BP-PMT). Penerapan TQM ini perlu dilaksanakan dalam Memasuki era milenium ketiga, PT. Pupuk Sriwijaya (Persero) akan menghadapi tantangan persaingan dalam dunia usaha yang semakin berat, sehingga manajemen perlu mempersiapkan diri dengan membangun fundamental perusahaan yang cukup kuat dan mempertahankan kinerja perusahaan yang sebaik-baiknya untuk mengatasi kondisi tersebut.

Dari data produksi pupuk urea PT. Pusri Palembang mulai tahun 1991 sampai dengan tahun 1999, terlihat adanya kenaikan jumlah produksi yang cukup tinggi pada tahun 1995, yaitu setelah diterapkannya program TQM pada tahun

1994. ini menunjukkan bahwa penerapan TQM tersebut telah membawa dampak yang positif bagi produktifitas perusahaan.

Tabel 1.1.

Produksi Pupuk Urea PT. Pusri Palembang Tahun 1991-1995

Tahun	Produksi Urea (dalam ribuan ton)	Prosentase
1991	1.578	
1992	1.442	0,09%
1993	1.478	1,02%
1994	1.420	0,09%
1995	2.030	1,43%

Sumber: Data perusahaan

Tabel 1.2.

Produksi Pupuk Urea PT. Pusri Palembang Tahun 1997-1996

Tahun	Produksi Urea (dalam ribuan ton)	Prosentase
1997	2.112	1,04%*
1998	2.223	1,05%
1999	1.997	0,10%

Sumber : Data perusahaan

Keterangan: 1,04%* dari tahun 1995

Pada tahun 1999 jumlah produksi menurun sebagai akibat dari dihapuskannya subsidi dan tata niaga pada seluruh jenis pupuk, baik yang diproduksi di dalam negeri maupun impor

Secara keseluruhan produktivitas perusahaan hanya tumbuh sebesar 4%, Namun hal ini memberikan basis yang kuat untuk menjalankan kegiatan operasionalnya melalui konsep TQM. Yang menjadi permasalahan di sini adalah,

meskipun perhatian yang diberikan pada TQM di lingkungan industri cukup besar, namun masih sedikit penelitian empiris dalam bidang-bidang perilaku organisasi atau manajemen sumber daya manusia yang difokuskan pada TQM (Anderson et al., 1994). Keadaan ini cukup mengherankan karena selama ini keberhasilan TQM dianggap bergantung pada faktor karyawan dan organisasi. Hal ini juga diungkapkan oleh Blackburn dan Roses (1993) yang menyatakan bahwa implementasi TQM yang efektif tergantung pada perubahan-perubahan dalam praktek pemberdayaan sumber daya manusia.

Hal utama yang harus ada dalam penerapan TQM ini adalah komitmen yang utuh dari manajemen puncak untuk memimpin perusahaan ke arah TQM. Dengan keterlibatannya secara langsung, manajemen puncak dapat mengambil keputusan yang rasional berkaitan dengan berbagai perubahan budaya perusahaan yang dilakukan. Perubahan ini juga harus didukung oleh adanya pemberdayaan karyawan, dimana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah perusahaan. Keadaan ini akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat serta memperkaya wawasan dan pandangan karyawan dalam berprestasi. Dengan melalui berbagai program pembelajaran perusahaan, karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikan dan keterampilan, sehingga mereka dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Prestasi karyawan yang semakin meningkat tersebut secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja dan produktivitas perusahaan secara berkesinambungan. Hal ini didukung oleh konsep TQM tentang penggunaan

berbagai metode dan praktek perilaku yang lebih menekankan pada proses daripada hasil. Meningkatnya pengetahuan dan keterampilan karyawan ini tidak hanya berdampak pada perbaikan kualitas saja, tetapi juga meningkatkan kepuasan karyawan itu sendiri. Dengan asumsi bahwa seorang karyawan suka bekerja dan menikmati tantangan dalam bekerja, Deming mengungkapkan bahwa karyawan akan merasa puas dan bangga bila mereka dapat meningkatkan potensi dirinya sendiri, baik melalui berbagai proses pembelajaran yang ada maupun melalui keterlibatan mereka dalam organisasi, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Beberapa faktor yang menjadi penghambat penerapan TQM di Indonesia seperti yang diungkapkan oleh Sudirman (1997) yang didukung oleh Russel (1998) dalam Ina Premiana (2001), yang menyebutkan, adanya beberapa faktor penghambat tercapainya tujuan TQM pada perusahaan swasta dan BUMN, yaitu:

- (a) tidak adanya komitmen manajemen dan lemahnya visi bisnis yang selama ini dijalankan,
- (b) gaya kepemimpinan yang tidak mendorong inisiatif karyawan dalam perbaikan kualitas secara terus menerus,
- (c) tim kerja yang tidak efektif dan efisien, serta tidak melibatkan karyawan, disamping budaya takut dari para karyawan,
- (d) pendekatan kualitas yang digunakan cenderung bersifat dogmatis,
- (e) pemberdayaan karyawan yang bersifat prematur, dan
- (f) ketidakberhasilannya pelatihan.

Berdasarkan faktor-faktor yang berperan dalam penerapan TQM ini, penulis bermaksud untuk menguji secara empiris hubungan antara *visionary leadership, employee empowerment, learning, process management, continuous improvement, employee fulfillment*, dan *employee satisfaction* pada PT. Pupuk Sriwijaya Palembang, mengingat faktor-faktor tersebut juga pernah diteliti oleh Karuppan et al., (1994) pada Springfield Remanufacturing Company.

1.2. Perumusan masalah

Pada prinsipnya, terdapat tujuh faktor yang berperan dalam keberhasilan penerapan TQM di Indonesia, yaitu adanya komitmen dari senior manajer dalam mengimplementasikan TQM pada sistem organisasional (*Visionary Leadership*), pelibatan seluruh karyawan dari semua level perusahaan, mulai dari manajer puncak, middle manager, supervisor, dan karyawan tingkat bawah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah bersama (*Employee Empowerment*), membentuk kemampuan karyawan dalam menerapkan TQM melalui sistem pembelajaran dan pelatihan (*Learning*), penggunaan sekumpulan metodologi dan praktek perilaku yang menekankan pada jalannya proses manajemen ketimbang pada hasil (*Process Management*), adanya obsesi terhadap perbaikan kualitas yang berkesinambungan (*Continuous Improvement*), pemenuhan kebutuhan karyawan yang merupakan tingkat di mana mereka merasa keberadaannya diakui oleh perusahaan (*Employee Fulfillment*), sehingga mereka memperoleh kepuasan dalam melakukan pekerjaannya pada perusahaan tersebut (*Employee Satisfaction*).

Sejauh ini keberhasilan dari penerapan TQM diukur melalui produktivitas dan kinerja perusahaan yang terus meningkat. Tetapi, apakah penerapan TQM pada PT. Pusri benar-benar memberikan kepuasan bagi para karyawannya. Dengan alasan itu, maka masalah yang akan dianalisis berkaitan dengan faktor-faktor dalam penerapan TQM, serta hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana hubungan antara *Visionary Leadership* dengan *employee empowerment* dan *learning*.
2. Bagaimana hubungan antara *employee empowerment* dan *learning* dengan *process management*.
3. Bagaimana hubungan antara *process management* dengan *continuous improvement* dan *employee fulfillment*.
4. Bagaimana hubungan antara *continuous improvement* dan *employee fulfillment* dengan *employee satisfaction*.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian mengenai faktor-faktor dalam penerapan TQM, serta hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara *Visionary Leadership* dengan *employee empowerment* dan *learning*.
2. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara *employee empowerment* dan *learning* dengan *process management*.

3. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara *process management* dengan *continuous improvement* dan *employee fulfillment*.
4. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara *continuous improvement* dan *employee fulfillment* dengan *employee satisfaction*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara faktor-faktor dalam *Total Quality Management*, yaitu *visionary leadership*, *employee empowerment*, *learning*, *process management*, *continuous improvement*, dan *employee fulfillment*, berperan dalam perusahaan.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh *visionary leadership*, *employee empowerment*, *learning*, dan *employee fulfillment* terhadap kepuasan karyawan PT. Pupuk Sriwijaya Palembang.
3. Sebagai evaluasi perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* yang telah dilaksanakan, yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.
4. Diperuntukkan bagi kepentingan perusahaan itu sendiri, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat dalam penerapan *Total Quality Control* pada masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

Tantangan persaingan global mengharuskan perusahaan untuk lebih adaptif dan berupaya mengembangkan kapabilitas organisasi. Hal ini mengharuskan pihak manajemen untuk proaktif melakukan proses transformasi organisasi. Penerapan sistem TQM menuntut keunggulan organisasi seperti kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran dan kompetensi karyawan, yang menekankan pada partisipasi individu dalam mencapai tujuan organisasi yang berorientasi pada kualitas.

TQM merupakan seperangkat prinsip manajemen yang menfokuskan peningkatan kualitas sebagai pendorong dalam semua bidang fungsional pada seluruh tingkat organisasi. Prinsip-prinsip TQM tersebut meliputi (Russel dan Taylor, 1998):

- a. Kebutuhan konsumen akan kualitas merupakan prioritas yang utama
- b. Top manajemen harus mengembangkan kepemimpinan untuk kualitas.
- c. Kualitas adalah tanggung jawab seluruh karyawan pada semua tingkatan organisasi.
- d. Semua fungsi organisasi harus berfokus pada peningkatan kualitas secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Masalah kualitas dipecahkan melalui kerja sama antara karyawan dan manajemen.

- f. Peningkatan kualitas yang terus menerus.
- g. Latihan dan pendidikan bagi semua karyawan merupakan dasar untuk meningkatkan kualitas secara kontinyu.

W. Edward Deming yang lebih dikenal sebagai penggerak dalam revolusi kualitas di Jepang menawarkan 14 point untuk menilai kualitas. Dalam literatur '*Operations Management*' (Krawjesky dan Ritzman, 1996), W. Edward Deming menekankan bahwa perbaikan kualitas adalah tanggung jawab top manajemen dan pentingnya pelatihan terhadap karyawan, terutama dalam hal mempelajari cara pengambilan keputusan yang baik. Perbaikan kualitas yang dilakukan secara kontinyu akan menurunkan biaya. Kualitas yang baik dan rendahnya biaya akan meningkatkan produktivitas. Dengan produktivitas tinggi, maka bisnis perusahaan akan terus berkembang (Krawjesky dan Ritzman, 1996).

Ringkasan dari 14 point pandangan Deming terhadap manajemen kualitas adalah sebagai berikut (Anderson et al., 1994):

1. Menciptakan ketetapan tujuan terhadap perbaikan produk dan jasa dengan maksud untuk lebih dapat bersaing dan tetap berada dalam bisnis, serta memberikan lapangan pekerjaan.
2. Mengadopsi filosofi baru. Manajemen harus memahami era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggung jawab dan menerima perubahan kepemimpinan.
3. Menghentikan ketergantungan pada pengawasan massal untuk perbaikan kualitas dengan membangun kualitas produk sejak awal.

4. Menghentikan praktek menghargai bisnis hanya berdasarkan harga. Meminimumkan total biaya, melalui single supplier, ditambah mengadakan kerjasama jangka panjang dengan membangun loyalitas dan kepercayaan.
5. Melakukan perbaikan secara kontinyu sistem produksi atau jasa untuk bisa meningkatkan kualitas dan meningkatkan produktivitas kerja serta pada akhirnya secara kontinyu akan menurunkan biaya.
6. Mengadakan pelatihan dengan metode terbaru.
7. Mengadakan supervisi dengan metode terbaru.
8. Menghilangkan rasa takut, sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif bagi perusahaan.
9. Menghilangkan hambatan-hambatan organisasional. Setiap orang harus bekerja secara team untuk menyelesaikan persoalan perusahaan.
10. Menghilangkan slogan, desakan, dan target bagi karyawan baru tanpa memberikan metode yang benar, karena hanya akan mengakibatkan rendahnya produktivitas sistem.
11. Mengurangi standard pekerjaan (Kuota) dan menggunakan *management by objective* untuk digantikan dengan kepemimpinan.
12. Menghilangkan penghalang yang dapat mengurangi rasa bangga karyawan terhadap pekerjaannya.
13. Menggiatkan program pendidikan dan pelatihan.

14. Menciptakan setiap orang dalam perusahaan untuk mampu menyelesaikan transformasi pekerjaan.

2.1.1. Peran Karyawan dalam Penerapan TQM pada Organisasi

Manajemen sedang mengalami transformasi yang radikal, di mana terjadi perubahan dari model tradisional yang menekankan pada *command and control model*, bergeser pada organisasi TQM yang menghadapi tantangan-tantangan persaingan global yang menuntut keunggulan organisasi, seperti kecepatan, kemampuan daya tanggap, kelincahan, kemampuan pembelajaran, dan kompetensi karyawan, serta menekankan pada partisipasi individu dalam organisasi TQM yang berorientasi pada kualitas (Ulrich, 1998). TQM menciptakan adanya tuntutan yang lebih tinggi dari sumber daya manusia, yang bukan saja menyangkut pengetahuan dan keterampilan guna menunaikan tugas-tugas mereka, tetapi juga terbentuknya nilai-nilai khas, seperti perbaikan secara kontinyu, tim kerja, pelayanan konsumen, dan pemecahan masalah (Anderson et al., 1994). Para ahli teori TQM secara khusus berpendapat bahwa organisasi yang berorientasi pada kualitas harus meningkatkan suatu iklim pemecahan masalah yang terbuka, dan sportif agar menjadi efektif. Alasannya adalah, bahwa iklim seperti ini dianggap dapat meningkatkan tanggung jawab dan perilaku karyawan yang sangat penting bagi keberhasilan TQM. Keberhasilan ini sangat tergantung pada sejauh mana karyawan:

- a. dilibatkan dalam pencapaian tujuan yang berorientasikan kualitas;

- b. keinginan menggunakan pengetahuan dan gagasan-gagasan mereka untuk memperbaiki proses organisasi;
- c. dan menyertakan perilaku yang inovatif yang mungkin akan membantu organisasi untuk terus menerus belajar.

Sejalan dengan itu, Marquart (1996), dalam Primiana (2001), menjelaskan tentang pentingnya organisasi dalam melakukan *collective learning* berdasarkan sumber daya yang dimiliki organisasi, sehingga pada akhirnya dapat diciptakan daya saing saing organisasi. Setiap organisasi harus senantiasa mengelola *knowledge* organisasi, meningkatkan keterampilan, memanfaatkan teknologi, dan memberdayakan sumber daya manusia. Deming (1986) dalam Ina Premiana (2001) menyebutkan bahwa dengan pendekatan TQM, nilai-nilai tujuan dan asumsi organisasi yang dijalankan adalah; a) menciptakan nilai; b) peningkatan proses secara kontinyu; c) organisasi belajar; d) struktur berdasarkan kelompok/tim; e) pemberdayaan karyawan, dan f) berorientasi jangka panjang.

Salah satu keberhasilan pelaksanaan TQM sangat tergantung pada kompetensi para karyawan di perusahaan, yaitu bagaimana perusahaan bisa mengoptimalkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki para karyawannya agar termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan bagaimana mereka mau berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan.

2.1.1.1. Visionary Leadership

Visionary leadership merupakan kemampuan manajemen untuk menetapkan, mempraktekkan dan memimpin visi jangka panjang organisasi

(Anderson et al., 1994). Suatu visi yang efektif harus dapat mewujudkan ideologi inti dari organisasinya, di mana ideologi inti tersebut menjelaskan sifat dari sebuah organisasi yang merupakan identitas yang konsisten yang terwujud dalam suatu produk, gaya manajemen dan komitmen para pemimpinnya. Pada dasarnya organisasi harus memiliki suatu nilai yang nantinya akan dipegang teguh sebagai suatu pedoman dari lingkungan tertentu, serta memenuhi persyaratan yang merupakan keunggulan bersaing dari organisasi tersebut (Collin dan Porass, 1996).

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, para manajer dituntut mempunyai berbagai karakteristik personal yang mencakup: dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreativitas, fleksibilitas, kemampuan bisnis, dan kharisma (Kirkpatrick dan Locke, 1991). Dengan pondasi berbagai karakteristik personal, pemimpin perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan para karyawan. Dalam TQM, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, dan memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan rasa tim dalam kehidupan kerja, dan menjembatani keadaan perusahaan sekarang dan masa yang akan datang. Visi dirumuskan, diartikulasikan, dan dikomunikasikan keseluruh jajaran organisasi untuk mempromosikan perubahan, inovasi, dan pengambilan keputusan (Puffer dan McCarthy, 1996).

Pemimpin efektif akan mengambil berbagai langkah untuk menterjemahkan visi menjadi kegiatan-kegiatan yang spesifik, yang dapat dicapai

dengan dukungan dan bantuan para manajer, supervisor, dan karyawan mereka. Perolehan dukungan secara berkesinambungan menuntut pemimpin untuk menerapkan kepemimpinan transformasional melalui:

1. Penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
2. Stimulasi intelektual untuk mempromosikan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara ilmiah.
3. Pemberian pertimbangan yang bersifat individual untuk memberikan perhatian personal dan memberdayakan karyawan. (Handoko dan Tjiptono, 1996).

Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan pada tingkat manajemen puncak selanjutnya disebarkan ke seluruh jajaran manajemen dan karyawan. Dalam perspektif TQM, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, dan pada gilirannya juga akan meningkatkan daya saing (Choi dan Behling, 1997). Untuk dapat mencapai filosofi ini dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Kepemimpinan dalam konteks tersebut memiliki karakteristik antara lain (Ross, 1994):

1. *Visible, committed, dan knowledgeable*

Kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan. Selain itu juga

mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan dan pemasok.

2. Semangat misionaris

Pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi, baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan.

3. Mengkomunikasikan nilai-nilai

Kepemimpinan yang baik melakukan perubahan budaya kearah budaya kualitas secara efektif. Hal ini dilakukan dengan menyusun suatu sistem komunikasi yang jelas dan konsisten melalui kebijakan tertulis, misi, pedoman, dan pernyataan-pernyataan lain mengenai nilai-nilai kualitas.

4. Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi level-level yang lebih rendah. Setiap karyawan diberdayakan dan dilibatkan dalam tim-tim perbaikan interdepartemental.

Kepemimpinan TQM perlu menyadari *stakeholder* eksternal merupakan elemen integral organisasi. Empat komponen perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam konteks ini mencakup: *sharing information*, pengembangan hubungan, pemberdayaan karyawan dan pengambilan keputusan (Choi dan Behling, 1997).

2.1.1.2. Employee Empowerment

Employee empowerment atau pemberdayaan karyawan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan dan mendorong *mutual trust* karyawan dan majikan (Khan, 1997). Dalam *empowerment* diperlukan adanya kesungguhan dari pihak manajemen untuk menyerahkan kekuasaan kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam melaksanakan aktivitas mereka, menilai hasilnya, dan mengontrol sarana produksi dalam satu kata otonomi (Wilberforce, 2000).

Empowerment mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya, sesuai dengan tugas yang diembannya (Noe et al., 1994 dalam Milwadani, 1999). Dalam pengertian Carlzon (Milwadani, 1999), proses *empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani, berinisiatif dan menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Usaha pemberdayaan karyawan, menurut Fandy Tjiptono (1996), dimulai dengan:

- Keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.
- Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.

- Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.
- Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari kontribusi mereka kepada perusahaan.

Untuk memicu inisiatif karyawan, dibutuhkan lingkungan dan kondisi yang kondusif. Oleh karena itu, seorang manajer perlu melakukan hal-hal berikut kepada karyawannya (Fandy Tjiptono, 1996):

- Mempercayai kemampuan mereka untuk mencapai keberhasilan.
- Bersifat sabar dan memberikan mereka waktu untuk belajar.
- Membagi informasi kepada mereka untuk menjalin hubungan
- Memberikan umpan balik yang tepat waktu dan dapat dipahami dan membantu mereka dalam proses belajar.
- Menawarkan cara alternatif untuk melaksanakan tugas.
- Berfokus kepada hasil dan menghargai perbaikan pribadi.

Di dalam model TQM, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Skrabec (dalam George dan Weimerskirch, 1994), menyatakan bahwa sistem kompensasi yang baik untuk meningkatkan kinerja harus memenuhi prinsip-prinsip kunci manajemen kualitas sebagai berikut:

1. Kompensasi harus berorientasi pada pelanggan

Karyawan harus mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan serta apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan

dan harapan pelanggan tersebut. Secara internal, sebenarnya karyawan dan manajer adalah pelanggan dari sistem kompensasi, oleh karenanya kebutuhan dan harapan mereka juga harus dipertimbangkan dalam sistem kompensasi.

2. Kompensasi harus berorientasi pada tim

TQM mensyaratkan dibentuknya tim, sehingga kompensasi didasarkan pada pencapaian sasaran tim, bukan individual.

3. Kompensasi harus dapat diukur

Pengukuran digunakan untuk menentukan seberapa besar upah/gaji yang harus diberikan sebagai hasil dari kerja tim. Pengukuran harus relevan, dan difokuskan pada apa yang penting bagi pelanggan.

4. Sistem kompensasi harus mengikutsertakan partisipasi seluruh karyawan

Karyawan, baik secara individual ataupun tim, harus berpartisipasi dalam menentukan sasaran, memantau serta mengevaluasi kemajuan perkembangan. Perusahaan harus memberikan pelatihan untuk menolong karyawan dalam novator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Coleman et al., 1999).

2.1.1.3. Learning

Pembelajaran (*learning*) adalah kemampuan serta keinginan organisasional untuk memperkenalkan dan memelihara pengembangan *skill*, *abilities* dan *knowledge base*. Oleh karena itu *learning* atau pembelajaran merupakan suatu bentuk yang luas yang menyangkut pengembangan seseorang secara keseluruhan, baik sosial, intelektual, maupun secara fisik (Mc. Farland, 1969).

Prinsip-prinsip pembelajaran merangkum apa yang diketahui dan diterima secara luas mengenai bagaimana orang belajar. Dalam melaksanakan proses pembelajaran akan lebih baik apabila dipahami prinsip-prinsip berikut (Cascio, 1995):

- Orang akan belajar dengan sebaik-baiknya apabila mereka siap untuk belajar.
- Orang akan belajar lebih mudah apabila apa yang mereka pelajari dapat dikaitkan dengan sesuatu yang sudah mereka ketahui.
- Orang belajar sebaik-baiknya dengan cara setahap demi setahap
- Orang belajar dengan melakukannya (*learning by doing*)
- Semakin sering menggunakan apa yang ia pelajari , semakin baik ingatan dan pemahamannya.
- Sukses dalam belajar cenderung merangsang untuk belajar lebih banyak

Adanya pelatihan akan membantu karyawan untuk memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya untuk meningkatkan keterampilan yang dimilikinya, sehingga dapat tercipta suatu lingkungan di mana karyawan bisa

memperoleh dan mempelajari baik sikap, kemampuan, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya (T. Hani Handoko, 1992). Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan:

1. Kualitas angkatan kerja yang ada

Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah mereka yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual dasar seperti membaca, menulis, berfikir, mendengarkan, berbicara dan memecahkan masalah. Seseorang dengan karakteristik demikian sangat potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya.

2. Persaingan global

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dalam pasar global yang ketat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah dari pada pesaingnya. Pelatihan dan pendidikan merupakan senjata yang ampuh untuk tetap *survive* dalam menghadapi persaingan.

3. Perubahan yang cepat dan terus menerus

Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus menerus. Dalam lingkungan yang seperti ini sangatlah penting untuk selalu

memperbarui kemampuan karyawan untuk menghadapi perubahan tersebut.

4. Perubahan teknologi

Dalam perubahan teknologi ini terdapat dua tahap. Yang pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan dalam laboratorium riset atau oleh penemu individual, dan yang kedua adalah proses difusi teknologi yang merupakan proses pemindahan teknologi yang baru dikomersialkan ke dunia kerja untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing.

Teknologi tanpa didukung oleh adanya karyawan yang memahami penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi yang besar pada peningkatan produktivitas.

5. Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting. Pelatihan dibutuhkan untuk melatih kerjasama tim, yang merupakan unsur pokok dari TQM guna melatih para karyawan yang memiliki latar belakang berbeda, sehingga mereka dapat bekerja sama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan budaya, sosial, dan jenis kelamin tersebut, diperlukan adanya suatu pelatihan, komitmen, dan perhatian.

Pelatihan harus meliputi topik seperti prosedur operasi, praktek kerja yang aman, respon dan evaluasi darurat, serta aktivitas kerja, baik yang rutin maupun yang tidak rutin. Dalam mengadakan program latihan tersebut, perusahaan harus menentukan siapa yang akan dilatih dan subyek apa yang akan dimasukkan di dalamnya. Dalam program tersebut juga harus ditentukan tujuan dari pelatihan yang ditulis dengan kata-kata dan istilah-istilah yang jelas dan mudah dipahami (Kavianian, 1998).

2.1.1.4. Process Management

Proses Manajemen memiliki arti konotasi sebagai seperangkat alat praktek kerja yang mengkombinasikan pendekatan metodologis dan pengelolaan sumber daya manusia, dan diimplementasikan guna mengelola serta meningkatkan proses produksi suatu perusahaan dalam menghasilkan produk barang dan jasa. Definisi ini secara empiris dikemukakan oleh Flynn, Schroeder, dan Sakakibara (1993). Adanya penemuan terbaru dimana praktek manufaktur dan pengelolaan sumber daya manusia sering kali dikelola bersama-sama menimbulkan suatu pemikiran bahwa dengan mengelola proses yang ada dalam perusahaan, maka kita akan terlibat dalam dua hal yaitu, pengelolaan aspek teknis dan aspek sumber daya manusia dari suatu proses.

Praktek metodologis dari proses manajemen, bertujuan untuk mengelola dan meningkatkan aspek teknis dari suatu proses, termasuk diantaranya adalah mengelola masukan atau *input* dan menghasilkan keluaran atau *output*, hal ini berasal dari manfaat teori statistik mengenai variasi proses dalam proses

pengendalian, dan dikemukakan oleh Walter Shewhart (1939) dalam Anderson et al.,(1994). Aspek metodologis dari proses manajemen telah berkembang, termasuk diantaranya tidak hanya yang bertujuan untuk mengelola teknis pengendalian proses agar menjadi lebih baik, misalnya, mengelola tujuh alat pengendali kualitas, tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan perbaikan teknis, dan juga untuk memanfaatkan fungsi kualitas yang ada sebaik-baiknya [Akao, 1990 dalam Anderson et al.,1994). Ketujuh alat pengendali kualitas tersebut antara lain adalah;

- (1) *Pareto Chart* (grafik pareto), namanya diambil dari seorang ekonom dan sosiolog Italia bernama Vilfredo Pareto. Ia menemukan bahwa ada sejumlah kecil penyebab yang menimbulkan sebagian besar persoalan yang muncul. Prinsip ini berlaku bagi apa saja. Sumberdaya selalu terbatas adanya, sehingga kita harus memilih dan mengalokasikan sumberdaya tersebut untuk memberi hasil yang besar. Inilah tujuan dari grafik pareto, yaitu mengarahkan alokasi sumber daya pada hal-hal yang memberikan hasil terbesar.
- (2) *Fishbone diagram* (diagram tulang ikan), diagram ini dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli di bidang mutu terpadu. Diagram ini merupakan cara untuk visualisasi dari berbagai faktor yang berpengaruh dalam proses terjadinya suatu output. Analisis sebab akibat ini digunakan oleh para anggota gugus mutu dalam melakukan sumbang saran tentang kemungkinan-kemungkinan

penyebab, dan kemudian masing-masing penyebab dianalisis untuk memperbaiki persoalan yang dihadapi.

- (3) *Check sheet diagram* (lembar periksa), diagram ini memudahkan orang mengumpulkan data untuk kepentingan tertentu, dan menampilkannya dalam bentuk informasi yang berguna untuk keperluan organisasi.
- (4) *Histogram*, merupakan suatu skala pengukuran untuk data atributif dan data variable, dengan grafik axis XY untuk pengukuran skala dan frekuensinya. Histogram dapat berguna pula untuk menunjukkan korelasi antara faktor proses yang satu dengan faktor proses lainnya.
- (5) *Scatter diagram* (diagram sebar), diagram ini adapt berguna untuk menguji korelasi antara faktor-faktor prose dan karakteristik produk yang dihasilkan oleh proses tersebut. Selain itu adapt berguna pula untuk menunjukkan korelasi antara faktor proses yang satu dengan faktor proses yang lainnya.
- (6) *Run and control charts*, di mana kedua grafik ini dianggap sebagai satu kelompok, yang penggunaannya untuk memonitor dan mengendalikan suatu proses. Run chart mencatat hasil output selama waktu proses dalam jangka tertentu. Sedangkan control chart adalah grafik pengendali yang disusun dengan menggunakan rumus-rumus statistik.

- (7) *Stratification* (pengelompokan), dengan melakukan stratifikasi data, maka akan dapat terlihat penyebab utama dari masalah-masalah yang timbul. Dengan menghilangkan penyebab utama ini, maka masalah-masalah yang dihadapi dapat terselesaikan semua.

Pengguna proses manajemen memanfaatkan pendekatan metodologis ini secara pro aktif untuk melaksanakan siklus kerja sebagai berikut: merencanakan – melakukan – meneliti – bertindak (*plan – do – study – act* atau PDSA) (Shewhart, 1931), siklus ini memiliki dualisme tujuan yaitu tindakan yang bertujuan untuk melakukan pencegahan dan tindakan yang bertujuan untuk melakukan perbaikan; siklus PDSA adalah metode ilmiah terapan yang sangat penting bila perusahaan ingin melakukan perbaikan dan meningkatkan dirinya secara berkesinambungan (Box, 1987 dalam Anderson et al., 1994). Ada lima tahap dalam siklus PDSA (Fandy Tjiptono, 2000), antara lain:

- (1) Pemahaman terhadap proses. setiap anggota tim harus memahami proses yang ada sehingga dapat mengetahui masalah yang harus dihadapi.
- (2) Eliminasi kesalahan. Dalam mengeliminasi proses, tim mungkin mengidentifikasi kesalahan nyata yang harus segera dieliminasi sebelum melaksanakan tahap selanjutnya.
- (3) Menghilangkan kelambatan. Tahap ini meliputi analisis terhadap semua tahap dalam proses untuk menentukan apakah tahap tersebut sesuai dengan tujuan. Bila ada tahap yang tidak sesuai dengan tujuan atau tidak efisien, maka harus segera diatasi.

- (4) Mengurangi variasi. Variasi dalam proses adapt dikarenakan oleh penyebab umum ataupun penyebab khusus. Penyebab umum akan menghasilkan variasi kecil dan hampir selalu ada, sedangkan penyebab khusus menghasilkan variasi kinerja yang lebih besar dan tidak selalu terjadi.
- (5) Merencanakan perbaikan berkesinambungan. Pada saat tahap ini dimulai, proses yang dijadikan proyek perbaikan telah berlangsung baik. Kuncinya menjadikan perbaikan berkesinambungan sebagai bagian dari usaha menjalankan bisnis.

Pendekatan metodologis dalam proses manajemen dilengkapi dengan seperangkat praktek kerja yang memiliki hubungan dengan para pekerja individu dan keterlibatannya dengan para pekerja individu dalam proses transformasi. Praktek proses manajemen yang mempengaruhi pekerja akan menghasilkan suatu persetujuan dimana tiga dari empat prinsip ilmiah manajemen akan terpenuhi, misalnya, dengan cara mengganti peraturan yang berdasarkan pengalaman dengan peraturan yang berdasarkan ilmu pengetahuan, melatih dan mengembangkan diri para pekerjanya, serta bekerja sama dengan para pekerja.

2.1.1.5. Continuous Improvement

Konsep tentang *perbaikan atau peningkatan diri secara terus menerus* mendapatkan perhatian penuh karena hal ini telah menjadi bagian dari karakteristik persaingan global agar berhasil memajukan produksi barang, layanan jasa dan kualitas proses dalam perusahaan (Misterek, Anderson, &

Dooley, 1990). Perbaikan atau peningkatan diri secara berkesinambungan akan menjelaskan definisi dari tujuan metode manajemen milik Deming yang menghimbau suatu organisasi untuk tetap meningkatkan kinerjanya secara konstan dan diharapkan hal ini berlangsung terus untuk selamanya baik dalam sistem produksi barang maupun dalam sistem jasa” (Deming, 1986: 49 dalam Anderson et al., 1994). Peningkatan diri juga dijelaskan oleh Deming dalam bentuk reaksi mata rantai, yang menghubungkan antara kualitas bernilai tinggi dengan biaya bernilai lebih rendah juga pembagian pangsa pasar yang bernilai lebih tinggi, serta memberikan perbandingan rasional yang berhubungan erat dengan peningkatan diri dan kualitas perusahaan. Peningkatan diri secara terus menerus dan secara konsisten memiliki arti “memberikan kualitas yang lebih baik dan lebih baik lagi, serta mengurangi perbedaan yang ada menjadi lebih sedikit dan lebih sedikit lagi”, sehingga hasil dari praktek dalam proses manajemen akan membawa kemajuan dan perbaikan inkremental juga proses yang bersifat inovatif, dalam bentuk produksi barang dan jasa.

Perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja, tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis tahap demi tahap. Agar suatu organisasi dapat melaksanakan perbaikan berkesinambungan, organisasi harus tersstruktur dengan tepat. Langkah-langkah strukturisasi untuk perbaikan kualitas menurut Joseph Juran (Fandy Tjiptono, 2000), terdiri atas tiga langkah berikut:

- (1) Membentuk dewan kualitas. Dewan kualitas bertanggung jawab atas perbaikan berkesinambungan. Tanggung jawab dari dewan ini adalah

untuk mengadakan, mengkoordinasi, dan melembagakan perbaikan kualitas tahunan.

- (2) Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas. Pernyataan yang telah disetujui oleh CEO perusahaan perlu disusun dan didistribusikan agar setiap anggota dewan dan karyawan lain memahami tanggung jawab dewan kualitas.
- (3) Membangun infrastruktur yang diperlukan. Dewan kualitas merupakan basis usaha kualitas organisasi, tetapi infrastruktur kualitas juga diperlukan untuk mendukung usaha perbaikan yang telah dilakukan.

Konseptualisasi milik Masaaki Imai tentang perbaikan inkremental seperti model *kaizen* diambil dari pendapat mengenai operasi evolusioner (Box, 1987 dalam Anderson 1994) dimana perubahan dalam proses inkremental akan direncanakan, diuji coba, diteliti, dan diterapkan dengan tepat, guna mendapatkan manfaat berupa dimensi kualitas khusus yang jauh lebih baik. Meski model *kaizen* memasukkan pendapat dan pembelajaran dari para peneliti, hal ini juga memberikan sudut pandang deskriptif yang menggambarkan dan menjelaskan perbaikan atau peningkatan suatu proses. Konsep dasar Kaizen itu sendiri menurut Masaaki Imai adalah sebagai berikut:

- Sistem nilai Kaizen. Sistem nilai pokok Kaizen adalah perbaikan/penyempurnaan yang berkesinambungan yang melibatkan setiap orang dalam organisasi.
- Peranan manajemen puncak. Manajemen puncak memegang peranan dan tanggung jawab baik untuk meninstitusikan Kaizen sebagai strategi

perusahaan, memberikan dukungan dan pengarahan untuk Kaizen, menetapkan kebijakan Kaizen, merealisasikan sasaran Kaizen melalui penyebaran kebijakan dan audit, serta membuat sistem, prosedur, dan struktur yang membantu Kaizen.

- Peranan penyelia (supervisor). Penyelia bertanggung jawab dalam mempergunakan Kaizen dalam peranan fungsional, memformulasikan rencana untuk Kaizen dan memberikan bimbingan kepada karyawan, menyempurnakan komunikasi, mengintroduksi disiplin di tempat kerja, dan memberikan saran Kaizen.
- Peranan karyawan. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk melibatkan diri dalam Kaizen, mempraktekkan disiplin ditempat kerja, melibatkan diri dalam pengembangan diri yang terus menerus, serta meningkatkan keterampilan dan keahlian kinerja pekerjaan.

Deming lebih tertarik untuk menghimbau sudut pandang inovasi inkremental yang berasal dari cabang metodologis, dan kemudian meneliti dan menguji tingkat kepatuhan sudut pandang ini, serta sekaligus memrosesnya secara organisatoris. Dua hal yang ada – yaitu sudut pandang inovasi inkremental dan perbaikan atau peningkatan diri secara terus menerus – memiliki anggapan yang sama; kesamaan anggapan ini bahkan terlihat lebih nyata dalam siklus PDSA milik Shewhart (1931) yang letaknya berdampingan dengan siklus adaptasi milik Leonard Barton (1988), sudut pandang inovasi milik Van de Ven dan Roger (1988) adalah siklus yang berisi rutinitas aktivitas, dan sudut pandang proses

inovasi milik Dornblaser, Lin dan Van de Ven (1989) adalah bentuk pembelajaran dan rangkaian tindakan yang membentuk lingkaran tanpa putus (Anderson et al., 1994).

2.1.1.6. Employee Fulfillment

Employee fulfillment, adalah suatu konsep multidimensional yang didefinisikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan dalam suatu organisasi memiliki kepercayaan bahwa suatu organisasi akan secara terus menerus memuaskan kebutuhannya, dan secara fundamental akan meningkatkan kemampuan para pegawainya yang berasal dari kebanggaan atau rasa bangga atas hubungan kerja, kepuasan dan komitmen terhadap apa yang telah mereka kerjakan. Strauss dan Sayless (1990), menyatakan adanya tiga bentuk pemenuhan kebutuhan karyawan, yang antara lain adalah:

a. Kebutuhan-kebutuhan fisik dan keamanan

Kebutuhan ini menyangkut pemuasan keinginan jasmaniah, seperti rasa lapar, haus, tempat bernaung, dan sebagainya, serta kebutuhan akan rasa aman dalam menikmati semua itu.

➤ Upah. Tuntutan yang utama dari suatu pekerjaan adalah pekerjaan tersebut memberikan bayaran/upah untk memenuhi segala macam kebutuhan hidup mereka, baik untuk keperluan-keperluan fisik, maupun sebagai status sosial dalam masyarakat.

☛ Keamanan/kenyamanan dalam bekerja. Keamanan pekerjaan adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, bahkan sebagian orang menganggap hal tersebut lebih penting daripada gaji ataupun kenaikan pangkat. Adanya permasalahan seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, kekhawatiran atas perkembangan teknologi yang sedemikian cepat, merupakan alasan dari kebutuhan akan keamanan tersebut.

☛ Keinginan untuk maju. Setiap orang selalu memiliki keinginan untuk maju. Kemajuan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kenaikan upah yang diterima, senioritas, penghargaan, promosi, maupun pekerjaan yang lebih menantang yang diberikan organisasi.

b. Kebutuhan-kebutuhan sosial

Manusia adalah makhluk sosial, di mana mereka sangat membutuhkan interaksi dengan orang-orang di sekitarnya. Dua kebutuhan mereka yang utama adalah:

☛ Rasa bersatu. Keanggotaan mereka dalam sebuah kelompok dapat memberikan perasaan bersatu dan diakui. Karyawan yang termasuk dalam kelompok-kelompok kerja terpadu memiliki moral yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja secara sendirian atau tidak memiliki ikatan dengan kelompok manapun.

☛ Dukungan. Selain kontak sosial, manusia juga membutuhkan dukungan dari orang lain. Mereka ingin merasa dihargai dan mendapatkan bantuan

apabila memerlukannya. Sumber dari dukungan tersebut bisa berasal dari rekan sekerja, atasan, atau bahkan bawahan.

c. Kebutuhan-kebutuhan egois

Salah satu kebutuhan manusia yang paling kuat adalah kebutuhan akan prestasi, perasaan puas akan keberhasilannya dalam menyelesaikan sesuatu (pekerjaan), dan arti penting dari pekerjaan itu sendiri.

- Arti tugas. Pekerjaan yang seolah-olah tidak berarti akan menimbulkan perasaan frustrasi. Telaah-telaah terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan yang erat antara prestasi kerja dan kepuasan yang didapat seseorang dari pekerjaan itu sendiri, dan orang-orang cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menantang.
- Keterampilan. Semua orang akan menyukai perasaan mampu yang timbul karena dapat mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Dalam pekerjaan, seseorang juga menyenangi pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus, di mana tidak setiap orang dapat melakukannya.
- Pengetahuan. Keinginan akan pengetahuan juga merupakan kebutuhan manusia yang utama. Banyak orang menemukan, bahwa dengan belajar akan memberikan mereka suatu rasa berprestasi dan memberikan suatu perasaan untuk lebih maju.

Konsep ini erat kaitannya dengan kebutuhan akan kepuasan cara kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan (Cranny, Smith & Stone, 1992: 259–

260). Perluasan logis menjadi bentuk pemenuhan kebutuhan karyawan yang potensial dapat lebih memberikan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai. Karena itulah, kepuasan kerja akan menjadi suatu tahap emosional positif yang dapat memberikan kenyamanan yang berasal dari penghargaan terhadap hasil kerja atau pengalaman kerja seorang pegawai (Locke, 1976 dalam Anderson et al., 1994), yang memungkinkan seorang pegawai untuk memandang hasil kerjanya dengan sudut pandang yang lebih menyenangkan (Wanous & Lawler, 1972 dalam Anderson et al., 1994).

Elemen kedua dari pemenuhan kebutuhan karyawan adalah komitmen pekerjaan, yang telah didiskusikan oleh Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan umumnya didefinisikan dengan istilah "loyalitas atau kesetiaan, identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi" (Mitchell, 1979: 249). Komitmen kerja menyajikan bentuk perluasan dari persetujuan antara karyawan dan nilai mendasar serta tujuan suatu organisasi. Lebih jauh ada pula persetujuan, dimana seorang karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk menghabiskan energi terhadap tugas organisatoris dan untuk menyediakan proses bernilai tinggi, produksi dan kualitas jasa untuk memuaskan pelanggan dalam suatu perusahaan. Komitmen kerja terpisah dari kepuasan kerja dan tentu saja, akan tetap ada meskipun kepuasan kerja tidak ada; misalnya, seorang pegawai melakukan suatu tugas tertentu dalam situasi kerja yang tidak begitu disenangi (Steers, 1977 dalam Anderson et al., 1994).

Kepuasan hubungan kerja, elemen defisional ketiga dari pemenuhan kebutuhan karyawan, yang dinyatakan dengan sangat keras oleh Deming, dan

hal ini mencakup keseluruhan poin tentang peniadaan "batasan untuk kepuasan hubungan kerja". Dalam konteks pemenuhan kepuasan pegawai, rasa bangga dalam suatu pekerjaan seperti yang telah didefinisikan oleh Wollack et al.,(1971: 332) dalam Anderson et al., (1994), mencakup tiga sumber interaktif.

1. Rasa bangga terhadap suatu penyelesaian pekerjaan atau prestasi atas kualitas produk dan jasa, yang didapatkan dari kemampuan untuk memberikan kualitas jasa dan produk terhadap konsumen.
2. Rasa bangga untuk mengetahui bahwa seseorang telah memperbaiki suatu proses yang akan menghasilkan kualitas jasa dan produk, yang berasal dari kepuasan karena telah memperbaiki kualitas tentang bagaimana suatu tugas dalam pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik oleh diri sendiri maupun oleh yang lain.
3. Rasa bangga karena telah dengan sukses secara pribadi mampu terikat dengan bentuk pembelajaran, yang dilakukan dengan penuh kesadaran oleh seseorang dengan telah menggunakan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki untuk menurunkan ilmu pengetahuan baru dan sehingga memberikan suatu peningkatan.

Seperti yang dikatakan oleh Gabor (1990: 27), bahwa seorang karyawan berhak untuk mempunyai dan diberi rasa bangga atas hasil kerjanya. Deming percaya bahwa rasa bangga, atau rasa senang, berasal dari peningkatan diri sendiri, karena tugas perusahaan adalah untuk menawarkan kesempatan dalam hal mengembangkan potensi diri. Deming (1993: 111), sendiri, mengklaim bahwa

setiap orang lahir dengan kecenderungan alamiah untuk belajar. Belajar merupakan sumber inovasi. Seseorang akan mewarisi hak untuk menyenangkan pekerjaannya. Manajemen yang bagus membantu kita untuk tetap memelihara dan menjaga ciri positif dari setiap orang.

Yang perlu ditambahkan dalam konsep pemenuhan kebutuhan karyawan adalah adanya asumsi atau dugaan bahwa seseorang suka bekerja, menikmati tantangan kerja, dan bersedia untuk memikul tanggung jawab atas hasil kerjanya, asumsi atau dugaan ini dengan mudah dapat diterapkan dalam Teori Y tentang sudut pandang terhadap tingkah laku setiap hasil kerja manusiawi (McGregor, 1960 dalam Stephen Robbins, 1996).

2.1.1.7. Kepuasan Karyawan

Definisi kepuasan karyawan, menurut Locke yang dikutip oleh Luthans (1995), adalah sesuatu yang menyenangkan, atau suatu pernyataan emosi yang positif sebagai hasil penilaian dari pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari persepsi karyawan dari sebaik apakah pekerja mereka menyediakan hal-hal yang mereka pandang penting.

Robbins (1993), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum individu karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Seseorang pada suatu tingkat kepuasan yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sedangkan Lawler (1973), menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan suatu ukuran kualitas kehidupan dalam organisasi, yang merupakan pemahaman berharga. Luthans (1995), menjelaskan, bahwa terdapat

tiga dimensi kepuasan karyawan. Pertama, kepuasan karyawan merupakan suatu tanggapan emosi pada situasi kerja, sehingga hasilnya meskipun tidak dapat dilihat, tetapi dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja karyawan sering ditentukan oleh sebaik apakah hasil-hasil yang dicapai dapat memenuhi pengharapan, atau bahkan melibehinya. Ketiga, kepuasan kerja karyawan mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Suatu tinjauan ulang dari literature yang ada menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung (Robbins, 1996).

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai keberhasilan mereka dalam mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang memberikan tantangan akan menciptakan kebosanan, tetapi apabila terlalu menantang akan menciptakan perasaan frustrasi dan gagal. Pada kondisi tantangan yang sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan, mereka akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Katzel et al., 1992 dalam Robbins, 1996).

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Tetapi tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam kondisi yang lebih diinginkan. Hal yang sama pula, karyawan akan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status social yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Witt dan Nye, 1992 dalam Robbins, 1996).

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan proses pengerjaan tugas. Berbagai studi menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Di samping itu, karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan tempat tinggal mereka, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan itu sendiri. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku seorang atasan juga merupakan faktor utama dari kepuasan. Pada umumnya, studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

e. Kesesuaian kepribadian

Dalam teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan Holland (Robbins, 1996), menyebutkan bahwa pada hakikatnya orang-orang yang tipe kepribadiannya sama dan sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinannya untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut. Keberhasilan ini memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Peran penting kepuasan karyawan dalam suatu organisasi dalam masyarakat maju tidak hanya memperhatikan kuantitas kehidupan saja (yaitu memperhatikan hanya pada produktifitas dan akuisisi material saja), tetapi juga pada kualitasnya. Kepuasan karyawan tidak hanya berhubungan dengan absensi dan perputaran tenaga kerja saja, tetapi organisasi juga memiliki tanggung jawab untuk menyediakan karyawan dengan pekerjaan-pekerjaan yang menantang (Robbins, 1993). Kepuasan karyawan dapat dicapai dengan menjaga lingkungan sosial organisasi positif, partisipasi dan adanya kesepakatan yang saling menguntungkan (Argyris, 1964, Likert, 1961 dalam Ostroff, 1992).

2.2. Penelitian terdahulu

Anderson, Rungtusanatham, dan Schroeder telah mengungkapkan proses manajemen berdasarkan pada ke-14 filosofi Deming. Dengan menggunakan teknik Delphi, mereka membuat suatu model yang menjelaskan hubungan antar konsep Deming, yaitu *Visionary Leadership, Internal and External Cooperation, Learning, Process Management, Continuous Improvement, Employee Fulfillment,* dan *Customer Satisfaction*. Model ini untuk selanjutnya dikembangkan oleh Karuppan et al. dalam penelitiannya tentang *Total Safety Management (TSM)*, di mana mereka memodifikasi model TQM milik Anderson et al. ke dalam model TSM.

Corinne M. Karuppan, Muthu Karuppan, dan Irene M. Scafer melakukan studi pada Springfield Remanufacturing Corporation (RSC), yang tujuannya

adalah menganalisis penerapan TSM pada RSC dan pengaruhnya terhadap penurunan jumlah kecelakaan kerja karyawan. Variable-variabel yang digunakan dalam model TSM ini adalah *Visionary Leadership, Employee Empowerment, Learning, Process Management, Continuous Improvement, Employee Fulfillment, dan Customer Satisfaction*. Karuppan et al. mengungkapkan pentingnya peranan seorang pimpinan perusahaan dalam mengembangkan visinya mengenai kualitas keamanan dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan oleh adanya komitmen dari pimpinan perusahaan terhadap proses pemberdayaan karyawan dan usahanya untuk membudayakan budaya learning dalam perusahaan. dengan melalui proses ilmiah, kegiatan ini akan mengarahkan perusahaan pada adanya perbaikan kualitas secara kontinyu, di samping terpenuhinya kebutuhan karyawan akan aktualisasi diri mereka dalam perusahaan, sehingga hal tersebut akan menuju pada kepuasan pelanggan. Dalam model TSM ini, yang merupakan pelanggan adalah para karyawan perusahaan itu sendiri, sedangkan produknya adalah keamanan/ keselamatan kerja karyawan. (Karuppan et al., 1996).

Hasil dari analisis ini adalah menurunnya tingkat kecelakaan setelah diterapkannya TSM. Hal ini dapat dilihat pada tahun 1991, di mana jumlah jam kerja yang hilang mencapai angka 605 dari satu juta jam kerja. Dengan diterapkannya TSM, maka pada tahun 1993, SRC dapat menjapai satu juta jam kerja tanpa kehilangan sedikitpun jam kerja yang ada (Karuppan et al., 1996). Ini menunjukkan bahwa pendekatan keamanan berdasarkan atas prinsip TQM yang mereka terapkan telah berhasil dilakukan.

Leon Kappelman dan Victor Prybutok melakukan studi terhadap 52 cabang bank yang mulai mengadakan transformasi dalam proses manajemen mereka ke arah *Total Quality Management*. Studi ini dilakukan untuk meneliti sikap dan perilaku pekerja, yang memperlihatkan adanya perbedaan yang sangat jelas antara perilaku dan aspek psikologis dari seorang pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan peranan pegawai yang akan mempengaruhi keberhasilan dalam proses transformasi manajemen tersebut.

Dua variable penting dari pola perilaku pegawai tersebut adalah pelatihan (*worker participation in training*) dan pemberdayaan (*worker empowerment in training*). Pelatihan secara sederhana memiliki arti bahwa seorang pegawai akan berpartisipasi dalam suatu pelatihan. Sedangkan pemberdayaan merupakan dilibatkannya seorang pegawai dalam suatu perusahaan untuk membuat jadwal pelatihan untuk melengkapi program tersebut.

Variable yang lainnya adalah motivasi (*worker motivation about TQM*) dan kepuasan karyawan (*TQM Program success*). Kedua hal ini diukur dengan menggunakan skala sikap, di mana motivasi diukur berdasarkan pemenuhan kebutuhan yang berhubungan dengan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Keterlibatan adalah suatu indikator dari kepentingan pribadi dalam semua hal (teknologi maupun sistem informasi) yang diperuntukkan bagi para karyawan. Sedangkan kepuasan diukur sebagai bentuk kepuasan kerja dari karyawan secara keseluruhan dengan kemampuan mereka³ dalam menggunakan sistem informasi yang terbaru. Kepuasan merupakan indikator tentang bagaimana seorang pekerja merasakan dan menguasai perubahan teknologi dalam

perusahaan dan semua hal yang mewakilinya. Kepuasan adalah cerminan dari moral pekerja. Oleh karenanya kepuasan karyawan digunakan sebagai suatu perwakilan untuk mengukur keberhasilan program TQM. Karena kepuasan karyawan merupakan intisari dari keberhasilan suatu program TQM, maka kepuasan karyawan memiliki kecenderungan untuk dapat menjaga dan memelihara kepuasan pelanggan.

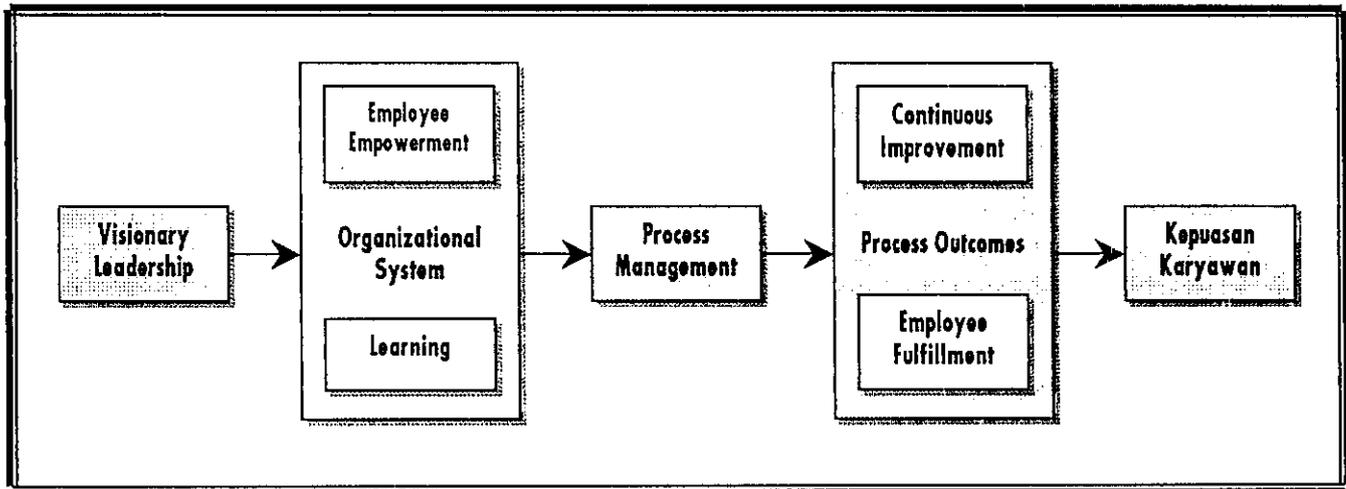
Hasil dari studi ini memperkuat adanya hubungan sebab akibat yang bersifat statistical yang sangat signifikan ($p \leq 0.1$) antara variable pelatihan, pemberdayaan, motivasi dan kepuasan. Hubungan antara pelatihan program TQM dengan kepuasan kerja memberikan hasil 0.096 ($p \leq 0.262$), sedangkan pemberdayaan dengan kepuasan karyawan memberikan hasil 0.236 ($p \leq 0.005$).

2.3. Diagram Alur Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dikembangkan suatu diagram alur penelitian yang menjadi dasar pemikiran penelitian ini, dan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.1

Diagram Alur Penelitian



Sumber: Karuppan, Karuppan dan Schaefer, 1996, "Total Safety Management: A TQM Approach to Industrial Safety". *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter, p:15-20, dikembangkan untuk tesis ini

Deming mengemukakan pendapatnya bahwa dukungan kepemimpinan dalam lingkungan kerja sangat diperlukan sekali untuk dapat menciptakan suasana kerja sama dan budaya learning. Tanggung jawab pemimpin perusahaan adalah mengeliminasi hambatan-hambatan organisasional, yaitu dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan-bawahannya untuk bekerja secara tim. Pimpinan organisasi juga harus dapat membentuk program pelatihan dan pendidikan secara kontinyu. Hal ini penting untuk dicermati, sebab melalui program-program inilah para anggota organisasi (dalam hal ini karyawan) secara keseluruhan akan dapat belajar dan berlatih, sekaligus juga dapat membantu untuk membentuk aktualisasi diri mereka, serta mengembangkan tingkat intelektualitasnya masing-masing (Anderson et al., 1994).

Sebuah organisasi yang memelihara dan melakukan proses belajar secara simultan, akan mendapatkan fasilitas memadai untuk melakukan implementasi dalam praktek manajemen proses. Pentingnya *pembelajaran* menjadi suatu *proses manajemen* dibuktikan oleh Deming dalam pertimbangannya yang mendukung ilmu pengetahuan sepenuhnya, di mana pembelajaran merupakan pondasi untuk melaksanakan proses manajemen yang lebih baik (Anderson dkk., 1992; W.E. Deming, Seminar Deming, September, 1992). Deming menghimbau untuk terus menerapkan siklus PDSA milik Shewhart (1931) guna mengelola dan meningkatkan proses manajemen, sehingga akan memberikan bukti tambahan tentang seberapa pentingnya para pegawai untuk terikat dengan pembelajaran dan memahami ilmu yang berasal dari proses manajemen dalam perusahaannya. Lingkaran tertutup untuk melaksanakan siklus PDSA ini menunjukkan adanya siklus yang akan berlangsung terus menerus dimana generasi berikutnya dari proses pembelajaran ini akan terus mengikuti siklus PDSA: Generasi berikutnya dari suatu proses pembelajaran akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukannya, sehingga akhirnya akan mengarah menuju proses pembelajaran lebih lanjut, tindakan yang lebih tegas, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, proses pembelajaran dan proses manajemen berulang kali diterapkan, hingga terjadi hubungan timbal balik satu sama lain yang saling menguntungkan.

Praktek proses manajemen yang dilakukan secara simultan akan meningkatkan kualitas dan kebutuhan diri para pegawainya secara berkesinambungan. Deming (1986:248 dalam Anderson 1994) percaya bahwa

implementasi dan praktek proses kerja akan mengarahkan perusahaan menuju jalan dan cara yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pegawainya dengan makin baik pula. Perhatian terhadap perkembangan pegawai dalam organisasi, tidak dapat dilakukan secara langsung, tetapi lebih cenderung harus dilakukan melalui penghapusan batasan dan halangan yang ada dalam perusahaan dengan tetap menjaga serta memelihara pengembangan diri dan proses pembelajaran yang ada. Deming menganggap bahwa pemenuhan kebutuhan diri tiap pegawai, seperti yang dijelaskan disini, adalah elemen pokok dari kehidupan kerja, "rasa bangga terhadap hubungan kerja" adalah komponen utama dari pemenuhan kebutuhan diri para pegawai yang tidak hanya tergantung pada realisasi kualitas output hasil kerja seseorang tetapi juga tergantung pada pemberian penghargaan intrinsik terhadap hasil kerja pegawai dan perkembangan pribadi seseorang dalam proses kerja yang ada (Anderson et al., 1994)

Usaha yang terus menerus dan simultan dari suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki dan memenuhi kebutuhan pegawainya akan mengarahkan organisasi tersebut menuju kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi pula. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh usaha untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus tetapi juga oleh konsep pemenuhan kebutuhan para pegawainya. Hubungan logis antara pemenuhan kebutuhan pegawai dan kepuasan kerja karyawan secara fundamental terletak diatas interaksi kebanggaan akan hubungan kerja dalam diri tiap pegawai, khususnya kebanggaan terhadap kualitas dan hasil kerja seseorang.

2.4. Hipotesis

- H1: Terdapat hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *employee empowerment*
- H2: Terdapat hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *learning*
- H3: Terdapat hubungan positif antara *employee empowerment* dengan *process management*
- H4: Terdapat hubungan positif antara *learning* dengan *process management*
- H5: Terdapat hubungan positif antara *process management* dengan *continuous improvement*
- H6: Terdapat hubungan positif antara *process management* dengan *employee fulfillment*
- H7: Terdapat hubungan positif antara *continuous improvement* dengan *employee satisfaction*
- H8: Terdapat hubungan positif antara *employee fulfillment* dengan *employee satisfaction*

2.5. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
<p><i>Visionary Leadership</i></p> <p><i>Visionary leadership</i> menyatakan peranan <i>top management</i> dalam mendefinisikan visi jangka panjang dari pengembangan organisasi, mengkomunikasikan visi, mengimplementasikan rencana kegiatan dan memberi inspirasi serta motivasi pada seluruh organisasi terhadap pemenuhan visi (Anderson et al., 1994).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kejelasan visi perusahaan, - <i>management style</i> yang demokratis - orientasi jangka panjang perusahaan. 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari</p> <p>1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju.</p>
<p><i>Employee Empowerment</i></p> <p><i>Employee empowerment</i>, mempunyai kecenderungan untuk membentuk kesadaran sikap seluruh karyawan terhadap kualitas dengan mengikat aktivitas yang non competitive dengan adanya <i>teamwork</i>, kerjasama antar departemen dalam organisasi, keterlibatan seluruh anggota organisasi, pandangan sistem dalam organisasi, <i>trust</i>, dan berkurangnya rasa takut terhadap pekerjaan (Anderson et al., 1994).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - adanya <i>teamwork</i>, - adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi, - terdapat kerjasama yang baik antar departemen organisasi. 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari</p> <p>1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju</p>
<p><i>Learning</i></p> <p><i>Learning</i> ialah kemampuan serta keinginan organisasional untuk memperkenalkan dan mengembangkan <i>skill, abilities, and knowledge base</i> yang meliputi pelatihan secara meluas dalam organisasi, pemberian pengetahuan mendasar mengenai pekerjaan, <i>process knowledge, continuous self improvement</i> dan <i>managerial learning</i> (Anderson et al., 1994).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pelatihan secara meluas tentang pekerjaan karyawan - adanya kesempatan untuk mengembangkan diri secara terus menerus - adanya pembelajaran manajerial. 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari</p> <p>1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju</p>
<p><i>Process Management</i></p> <p><i>Process Management</i> merupakan sekumpulan metodologi dan praktek perilaku yang menekankan pada proses manajemen daripada menekankan pada hasil yang</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ada komunikasi yang baik antara karyawan dan supervisor - keefektifan dari pelatihan 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari</p> <p>1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju,</p>

<p>meliputi <i>management processes</i> (mengelola dan mengembangkan aspek teknis proses pekerjaan), komunikasi antara karyawan dan supervisor, tingkat keefektifan dari training, serta tersedianya fasilitas dan kelengkapan untuk bekerja (Anderson et al., 1994).</p>	<p>yang telah diberikan</p> <ul style="list-style-type: none"> - tersedianya fasilitas dan kelengkapan dalam bekerja. 	<p>3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju</p>
<p>Contonuous Improvement</p> <p><i>Continuous improvement</i> merupakan kecenderungan organisasi untuk terus melakukan perbaikan yang bersifat inovatif terhadap suatu proses, produk barang, dan layanan jasa yang dimilikinya. <i>Continuous improvement</i> dapat dilihat dari menurunnya tingkat kesalahan karyawan dalam bekerja, dan rendahnya tingkat transfer to another job (Anderson et al., 1994).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - berkembangnya keterampilan kerja karyawan - menurunnya tingkat kesalahan - karyawan dapat bekerja dengan lebih baik 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju</p>
<p>Employee Fulfillment</p> <p><i>Employee fulfillment</i> merupakan tingkat di mana karyawan merasa bahwa organisasi telah memberikan pemenuhan kebutuhan mereka dalam melakukan pekerjaannya secara berkesinambungan (Anderson et al., 1994). <i>Employee fulfillment</i> meliputi pemberian penghargaan (insentif), dan motivasi kepada karyawan, serta meningkatnya kualitas kehidupan karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kebutuhan karyawan dalam bekerja terpenuhi - kepuasan karyawan atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. - meningkatnya kualitas kehidupan karyawan. 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju</p>
<p>Employee Satisfaction</p> <p><i>Employee satisfaction</i> merupakan pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari penilaian atas pekerjaan karyawan, dan merupakan hasil persepsi mereka tentang sebaik apakah pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang mereka pandang cukup penting. Hal ini di wujudkan dengan kebanggaan karyawan atas hubungan kerja mereka dengan perusahaan, sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan dan keinginan untuk adapt bekerja dengan lebih baik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kebanggaan dalam hubungan kerja. - karyawan selalu ingin bekerja dengan lebih baik. - tingginya semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan 	<p>Lima poin skala digunakan, mulai dari 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, dan 5= sangat setuju</p>

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metode-metode penelitian yang akan digunakan, yang terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sample, metode pengumpulan data, dan teknik analisis yang dipakai untuk menjawab hipotesis yang diajukan.

3.1. Data Yang Digunakan

a. Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1995), data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data, yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para karyawan pada level manajer lini pertama (supervisor) yang terdapat pada PT. PUSRI Palembang. Jenis data ini diperoleh secara langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada karyawan perusahaan. Data primer yang diambil merupakan persepsi, pendapat, dan opini dari responden yang meliputi: *Visionary leadership, employee empowerment, learning, process management, continuous improvement, employee fulfillment, dan employee satisfaction.*

b. Data Sekunder

Yaitu data yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti. Data ini dapat diperoleh dengan melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal, penelitian-penelitian yang terdahulu, artikel, maupun dokumen-dokumen yang sekiranya diperlukan dalam penyusunan penelitian ini.

3.2. Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan unit analisis yang cirinya akan diduga (Singarimbun dan Effendi,1989). Populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory,1995) Populasi dalam penelitian ini adalah 3.776 orang karyawan yang bekerja pada PT. PUSRI Palembang.

b. Sampel

Yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti oleh peneliti (Cooper dan Emory,1995). Agar dapat diinterpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM), ukuran sampel yang digunakan adalah antara 100 hingga 200 responden (Hair et al., 1995). Penentuan jumlah sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis structural equation model (SEM). Ukuran sample yang ideal dan

representatif menurut Hair et al. (1995) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh. Dengan demikian sample untuk penelitian ini adalah

- Jumlah indikator : 21
- Sampel minimal : $21 \times 5 = 105$

Dengan perhitungan tersebut, maka jumlah sample minimal dalam penelitian ini adalah 105 responden. Untuk mengantisipasi data yang cacat, maka dalam penelitian ini menggunakan 110 responden.

Teknik pengambilan sample menggunakan *purposive sampling*, di mana sample diambil secara *judgement*, yaitu pemilihan sample tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah para karyawan PT PUSRI Palembang dengan kriteria sebagai berikut:

1. Responden adalah karyawan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang Total Quality Management yang diterapkan di perusahaan.
2. Responden adalah karyawan yang bertindak selaku supervisor atau yang setingkat dengan itu, dengan pertimbangan mereka lebih memahami kondisi karyawan pada level yang paling rendah dan mengetahui apa yang difikirkan oleh para manajer dan pimpinan pada level yang lebih tinggi (Goestch. 1994; Kavianian, 1998).

3. Responden adalah karyawan yang bekerja pada lima departemen utama PT. PUSRI Palembang yaitu Departemen Produksi, Departemen Keuangan, Departemen Teknik dan Perencanaan, Departemen Penelitian dan Pengembangan, dan Departemen Komersial.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang digunakan adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan) yang dikirimkan kepada karyawan PT PUSRI Palembang khususnya pada level supervisor.

Daftar pertanyaan dirancang dalam bentuk tertutup (closed questionnaire), dengan variasi jawaban yang sudah disediakan. Responden tinggal memilih salah satu jawaban yang dianggap sesuai dengan cara memberikan tanda silang (X).

Skala pengukuran yang digunakan untuk menganalisis kelima variable dalam penelitian ini adalah Likert 5 point. Skala 1 menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan peneliti. Skala 2 menunjukkan tidak setuju, skala 3 adalah netral, skala 4 menunjukkan setuju, dan skala 5 menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan yang diajukan peneliti.

3.4. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap

fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Data yang diperoleh dalam penelitian perlu dianalisis agar dapat ditarik suatu kesimpulan yang tepat. Oleh karena itu, perlu ditetapkan teknik analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, dan juga untuk menguji kebenaran hipotesa yang diajukan (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif. Persepsi responden yang merupakan data kualitatif akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya dapat berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor ini diolah dengan metode statistik. Penggunaan metode ini adalah untuk memudahkan proses analisa data. Dalam penelitian ini alat analisis yang di gunakan ada dua jenis, yaitu:

1. Uji Data
 - a. Uji Normalitas Univariat/Multivariate
 - b. Uji Outliers Univariat/Multivariate
 - c. Pola Korelasi/Kovarian.
2. Uji Model
 - a. Goodness of Fit Test
 - b. Uji Pengaruh (Regression Weight)

Selanjutnya, alat uji yang digunakan disesuaikan dengan model penelitian. Alat analisis yang dipergunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dilakukan melalui aplikasi komputer.

Pada persamaan struktural, variabel dependen dapat menjadi variabel independen di sisi lain. *Visionary leadership* merupakan variabel independen dengan *employee empowerment* dan *learning* sebagai variabel dependen, sedangkan *employee empowerment* dan *learning* merupakan variabel independen dari *process management* (sebagai variabel dependen), dan *process management* merupakan variabel independen dari *continuous improvement* dan *employee fulfillment* (sebagai variabel dependen), dan selanjutnya *continuous improvement* dan *employee fulfillment* merupakan variabel independen dengan *employee satisfaction* sebagai variabel dependennya. Hubungan variabel-variabel ini simultan, sehingga untuk menguji hipotesis diperlukan persamaan struktural.

Tujuan dari penggunaan teknik multivariate ini adalah untuk memperluas kemampuan dalam menjelaskan penelitian dan untuk mencapai efisiensi statistik. Alasan digunakannya SEM ini antara lain adalah:

- a. Alat ini menyediakan metode secara jelas hubungan antar *multirelationship* secara simultan dan cepat.
- b. Memiliki kemampuan menaksir hubungan (relationship) secara menyeluruh yang membuat sebuah peralihan dari *exploratory* ke *explanatory* (Hair et al., 1995).

Dengan pertimbangan tersebut peneliti menggunakannya untuk menguji model penelitian yang diajukan dalam kerangka berfikir teoritis, sehingga dapat diuji statistik secara simultan. Dua model yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Model Pengukuran

Variabel-variabel penelitian akan diuji unidimensionalitasnya dalam membentuk variable laten.

b. Model Struktural (Structural Model)

Program ini juga akan mengukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep/variable yang telah diukur. Hipotesis akan menguji *Goodness of Fit* dari model penelitian yang disampaikan dan hipotesis mengenai hubungan dalam model (Hair et al., 1995).

3.4.1. Structural Equation Model (SEM)

Sebuah permodelan *Structural Equation Model* (SEM) yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement model* dan *structural model*. *Measurement model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM (Agusty, 2000), antara lain:

1. Pengembangan model teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoretis yang kuat. Model teoritis dalam penelitian ini terdiri dari 21 indikator untuk menguji adanya hubungan antara *visionary leadership, employee empowerment, learning, process*

management, continuous improvement, employee fulfillment, dan employee satisfaction. Kemudian model tersebut divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

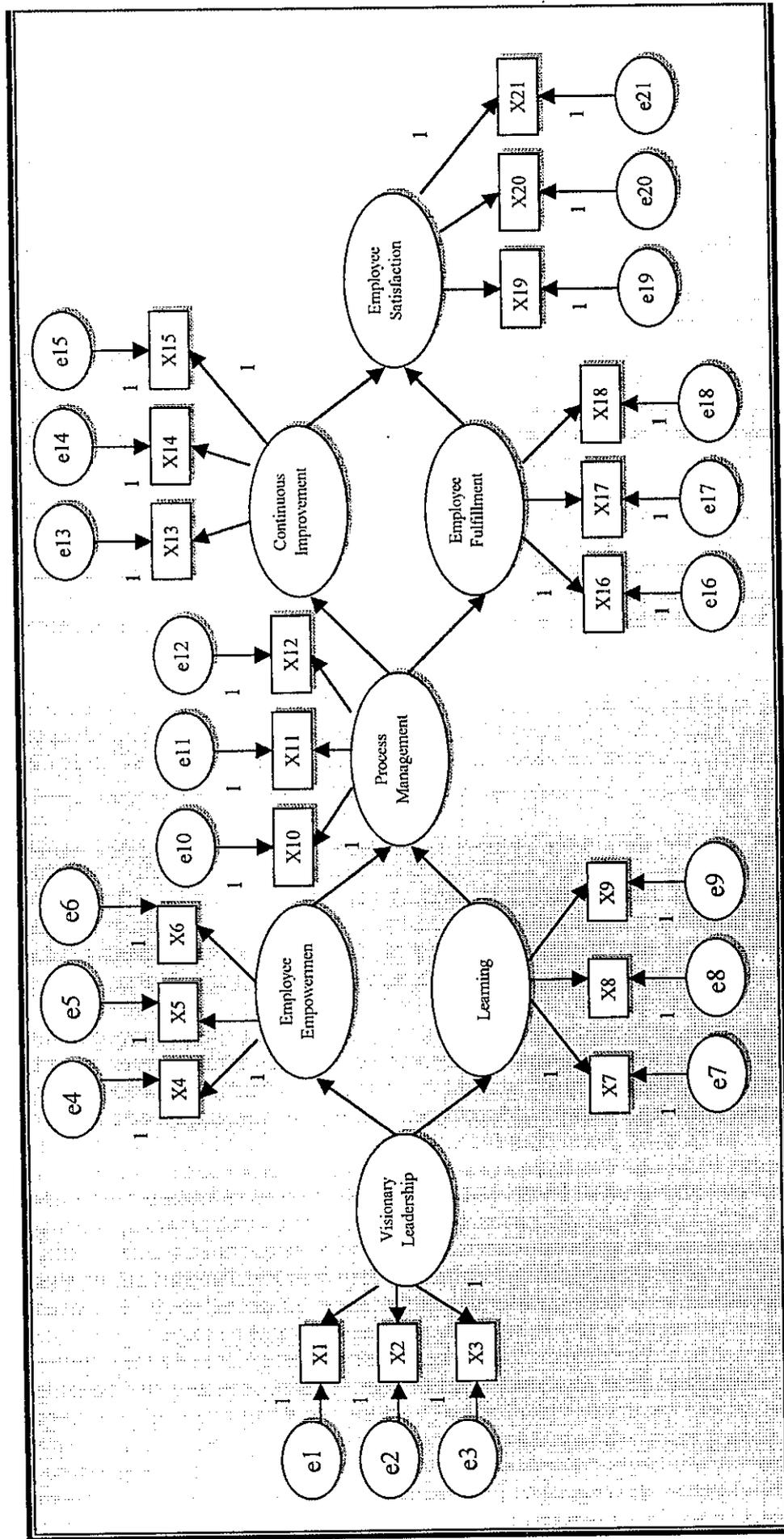
Pada langkah yang kedua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji.

Dalam diagram alur, hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan adanya korelasi di antara konstruk. Konstruk dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok;

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), atau yang disebut juga *independent variable* yang tidak diprediksikan oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis, konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yaitu faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen, tetapi

konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: dikembangkan dalam penelitian

Tabel 3.1

Variabel dan Indikator Pengukuran

Varabel	Indikator
<i>Visionary Leadership</i>	X1: Kejelasan pimpinan perusahaan dalam mengkomunikasi-kan visinya X2: Gaya manajemen perusahaan yang bersifat demokratis X3: Orientasi jangka panjang perusahaan
<i>Employee Empowerment</i>	X4: Adanya Team work X5: Kerjasama yang baik antar departemen X6: Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah perusahaan
<i>Learning</i>	X7: Pelatihan yang meluas tentang pekerjaan karyawan X8: Adanya upaya peningkatan pengetahuan karyawan yang terus menerus X9: Penerapan sistem pembelajaran manajerial
<i>Process Management</i>	X10: Komunikasi yang baik antara karyawan dengan supervisor X11: Keefektifan pelatihan yang telah diberikan X12: Ketersediaan fasilitas dalam bekerja
<i>Continuous Improvement</i>	X13: Berkembangnya keterampilan kerja karyawan X14: Berkurangnya tingkat kesalahan dalam bekerja X15: Karyawan dapat bekerja dengan lebih baik
<i>Employee Fulfillment</i>	X16: Kebutuhan karyawan dalam bekerja terpenuhi X17: Kepuasan karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan X18: Meningkatnya kualitas kehidupan karyawan
<i>Employee Satisfaction/Kepuasan Karyawan</i>	X19: Kebanggaan karyawan dalam hubungan kerja X20: Keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik X21: Tingginya semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi akan terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (Structural Equation Model), dirumuskan untuk menyatakan kausalitas antar berbagai konstruk.

Pedomannya adalah:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error.}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model), di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan hubungan yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matrik input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan matrik varian/kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matrik kovarian digunakan karena lebih memenuhi asumsi dan metodologi di mana *standart error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matrik korelasi. Sebagai ukuran, hair et al. (1996) menemukan bahwa sampel yang sesuai untuk untuk SEM adalah 100-200 responden. Dalam penelitian ini sample yang digunakan adalah 110

responden yang terdiri dari para supervisor pada lima departemen utama PT. Pusri Palembang.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi tersebut antara lain:

- Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,90$).

Bila setiap kali estimasi yang dilakukan muncul problem indifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Goodness of fit adalah derajat yang menunjukkan apakah kenyataan/matrik input terobservasi (kovarian atau korelasi) sesuai dengan ramalan model estimasi. Ukuran *Goodness of fit* dihitung untuk matrik total input, agar tidak terdapat perbedaan antara konstruk endogen dan exogen, ataupun indicator.

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

a. χ^2 - *Chi-Square (Likelihood Ratio Chi-Square Statistik)*

Di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 -nya, semakin baik model tersebut, dan dapat diterima berdasarkan probabilitasnya dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.01$ (Hulland et al., 1996).

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran yang menunjukkan ketepatan model dengan rentang nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 0.90 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam index ini menunjukkan sebuah ketepatan model atau "*better fit*".

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Merupakan penyesuaian dari resiko derajat kebebasan untuk model bebas. Nilai yang dapat diterima adalah nilai yang sama atau lebih besar dari 0.90 (hair et al., 1995).

d. CFI (*Comparative Fit Index*)

di mana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

e. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi (Hair et al., 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut, berdasarkan *degrees of freedom* (Browne and Cudect, 1997).

f. CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom*)

CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 di bagi *df*-nya, yang disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0, adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

g. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI merupakan sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinan, AT., 2000).

Sedangkan nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al., 1995).

Tabel 3.2
Goodness Of Fit Index

No.	Goodness of Fit	Cut of Value
1.	χ^2 Chi-Square	
2.	Significaned Probability	≥ 0.01
3.	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	> 0.90
4.	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90
5.	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approxmation</i>)	< 0.08
6.	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	> 0.95
7.	CMIN/DF(<i>The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan Degree of Freedom</i>)	$\leq 2,58$
8.	Tucker Lewis Index (TLI)	> 0.95

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al. (1995), memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual adalah yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah $\pm 2,58$, pada taraf signifikansi 1%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian, yang untuk selanjutnya dari data tersebut akan dilakukan analisis data dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan. Penahasan dimulai lebih dahulu dengan menggambarkan karakteristik responden.

4.1. Gambaran Obyek Penelitian

PT. Pupuk Sriwijaya (PT. PUSRI) merupakan pabrik pupuk urea pertama di Indonesia. Perusahaan nasional ini didirikan pada tanggal 24 Desember 1959, dan seluruh saham dari Perusahaan Perseroan ini dimiliki oleh pemerintah. Pabrik Pupuk Sriwidjaja didirikan kurang lebih 7 km dari kota Palembang.

4.1.1. Sistem Manajemen Perusahaan

Dengan semakin berkembangnya peranan dan tugas serta tanggung jawab perusahaan, maka saat ini kondisi organisasi di lingkungan PT. Pusri semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan yang ada. Sistem manajemen di PT Pusri menggunakan *Line and Staff* organisasi, di mana dewan komisaris berada pada jajaran paling atas dalam susunan keorganisasian dengan tugas menentukan kebijakan umum dan bertindak sebagai pengawas atas semua kegiatan yang dilakukan oleh Dewan Direksi.

Tugas operasional dilakukan oleh Direktur Utama yang membawahi lima anggota Dewan Direksi, yaitu:

- Direktur Produksi
- Direktur Keuangan
- Direktur Teknik dan Perekayasaan
- Direktur Penelitian dan Pengembangan
- Direktur Komersial

4.1.2. Organisasi Mutu Terpadu

Dalam rangka penerapan Manajemen Mutu Terpadu di lingkungan PT PUSRI, maka secara corporate diberlakukan SK/DIR/084/1994 tentang Pemanjapan Struktur Organisasi BP-PMT PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, dengan uraian sebagai berikut:

A. Badan Pengarah PMT PT. PUSRI

- Badan pengarah PMT (Pengendalian Mutu Terpadu) beranggotakan seluruh Direksi PT. PUSRI dengan tugas-tugas pokok:
 - a. Menyusun kebijakan umum tentang penerapan Pengendalian Mutu Terpadu di PT. PUSRI.
 - b. Memberikan motivasi dan pengarahan dalam penerapan PMT.
 - c. Memantau dan mengadakan evaluasi penerapan PMT.

- Wakil Ketua Badan Pengarah adalah direktur produksi yang sekaligus merangkap sebagai Pembina Harian dengan beranggotakan seluruh kepala kompartemen dan kepala departemen, dengan tugas-tugas:
 - a. Memberikan pengarahan dan pembinaan dalam membudayaan manajemen PMT di unit-unit kerja.
 - b. Memberikan pengarahan dalam menyusun program penerapan PMT oleh BP-PMT yang akan dilaksanakan oleh unit-unit kerja PT PUSRI.

4.1.3. Uraian Pekerjaan Di Lingkungan Unit Kerja Badan Penyelenggara PMT PT. PUSRI

a. Bidang Renbang

Bidang ini berfungsi untuk menyusun perencanaan dan pengembangan serta mengatur pelaksanaan kegiatan dan penerapan manajemen PMT di perusahaan, dan bertanggung jawab atas pelaksanaan program pengembangan PMT dalam pencapaian sasaran BP-PMT yang telah ditetapkan, dan memberikan rekomendasi hasil pelaksanaan program pengembangan PMT kepada ketua BP-PMT.

b. Bidang Produksi

Bidang ini berfungsi untuk mengatur pemberian pengarahan dan pembinaan dalam membudayakan penerapan manajemen PMT di unit-unit kerjanya, dan membentuk karyawan PT. PUSRI agar memiliki sikap dasar

yang berwawasan kepada peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja dalam perusahaan.

c. Bidang Distribusi

Bidang ini mengatur kegiatan/aktivitas yang meliputi pembinaan teknis. Promosi, dan standarisasi dalam penerapan sistem manajemen BP-PMT dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pembudayaan sistem manajemen BP-PMT di perusahaan melalui pembinaan GKM/TQM secara efektif.

d. Bidang Jasa

Bidang ini berfungsi mengatur segala kegiatan yang meliputi tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh pembinaan teknis dan standarisasi dalam penerapan yang meliputi sistem manajemen BP-PMT. Staf bidang jasa ini bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program yang meliputi pembudayaan sistem manajemen BP-PMT melalui GKM (gugus kendali mutu)/TQM (total quality management) secara efektif. Staf bidang jasa ini mencakup wewenang dan menentukan prosedur pembinaan GKM/TQM serta memberikan rekomendasi hasil standarisasi perbaikan masalah yang ditandatangani oleh GKM/TQM melalui ketua BP-PMT.

4.2. Deskripsi Responden

A. Responden Berdasarkan Usia

Responden yang dibagi berdasarkan usia pada penelitian ini sebagian besar pada rentang 30-35 tahun, yaitu sebanyak 47 orang yang bekerja di lima departemen utama. Responden berusia 25-30 tahun sebanyak 14 orang, dan usia 35-40 tahun sebanyak 32, diatas 40 tahun sebanyak 17 orang. Data secara lengkap dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 4.1
Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Dept. Komersial	Dept. Keuangan	Dept. Produksi	Dept. Rekayasa	Dept. Litbang	Jumlah
25 - 30	3	4	2	3	2	14 orang
31- 35	7	14	7	9	11	47 orang
36- 40	6	6	7	8	5	32 orang
41 ke atas	6	-	5	2	4	17 orang
Jumlah	22	22	22	22	22	110 orang

Sumber: data primer

B. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden menurut jenis kelamin ini baik jumlah antara laki-laki dan perempuan hampir seimbang. Responden laki-laki sebanyak 58 karyawan dan perempuan sebanyak 52 karyawan.

Tabel 4.2
Jumlah Responden Berdasarkan Pada Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Dept. Komersial	Dept. Keuangan	Dept. Produksi	Dept. Rekayasa	Dept. Litbang	Jumlah
Laki-laki	12	7	17	13	9	58 orang
Perempuan	10	15	5	9	13	52 orang
Jumlah	22	22	22	22	22	110 orang

Sumber: data primer

C. Responden Berdasarkan Masa bekerja

Jumlah responden yang dibagi berdasarkan pada masa bekerja di perusahaan ini sebagian besar adalah pada rentang 5-10 tahun, yaitu sebanyak 55 karyawan. Responden dengan masa bekerja 1-5 tahun sebanyak 35 karyawan, dan usia 10-15 tahun sebanyak 21 karyawan. Data secara lengkap dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 4.3
Jumlah Responden Berdasarkan Pada Masa Kerja

Lama Bekerja	Dept. Komersial	Dept. Keuangan	Dept. Produksi	Dept. Rekayasa	Dept. Litbang	Jumlah
1-5 tahun	11	11	12	12	9	55 orang
5-10 tahun	7	7	5	10	6	35 orang
10-15 tahun	4	4	5	-	7	20 orang
Jumlah	22	22	22	22	22	110 orang

Sumber: data primer

D. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jumlah responden berdasarkan pada tingkat pendidikan ini di bedakan menjadi strata 1, strata 2, dan diploma 3. dari ketiga tingkatan tersebut ternyata responden banyak didominasi oleh karyawan yang berpendidikan S1. Data secara lengkap dapat dilihat pada table dibawah ini

Tabel 4.4
Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Lama Bekerja	Dept. Komersial	Dept. Keuangan	Dept. Produksi	Dept. Rekayasa	Dept. Litbang	Jumlah
D3	7	10	7	6	5	35 orang
S1	9	5	11	10	12	47 orang
S2	6	7	4	6	5	28 orang
Jumlah	22	22	22	22	22	110 orang

Sumber : data primer

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) menunjukkan ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan sejauh mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum, Sehingga akan memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam *Structural Equation Modeling* diperoleh melalui rumus (Hair, et al., 1995)

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari $1 - \text{reliabilitas}$ dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data, diperoleh nilai reliabilitas data yang dalam penelitian ini nilai $\geq 0,7$. dengan demikian penelitian ini dapat dilanjutkan, karena dari indikator yang membentuk konstruk variabel yang telah dijabarkan dalam setiap pertanyaan atau kuestioner dinyatakan reliabel dan dapat diterima. Hasil dari pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini, seperti yang terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Hasil Hubungan Reliabilitas

Variabel	Hasil Reliabilitas
Visionary leadership	0,908
Employee empowerment	0,848
Learning	0,918
Process management	0,907
Employee fulfillment	0,907
Continuous improvement	0,880
Employee satisfaction	0,891

Sumber: data primer diolah

Selanjutnya setelah data diuji melalui reliabilitas, agar dalam proses penelitian ini dapat diteruskan, maka perlu juga dilakukan pengujian melalui *variance extracted*.

4.3.2. Variance Extracted

Pada prinsipnya pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah variasi dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* tiap indikator, yang diambil dari perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima apabila telah memenuhi persyaratan, yaitu $\geq 0,50$, sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini akan dinyatakan valid dan dapat diterima, sehingga bisa diproses lebih lanjut. Hasil dari perhitungan *variance extract* dalam penelitian ini bisa terlihat pada table 4.6.

Tabel 4.6.

Hasil Perhitungan Variance Extract

Variabel	Variance Extract
Visionary leadership	0,767
Employee empowerment	0,656
Learning	0,799
Process management	0,752
Employee fulfillment	0,710
Continuous improvement	0,766
Employee satisfaction	0,733

Sumber: data primer diolah

4.3.3. Evaluasi Normalitas Data

Untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM, maka dilakukan uji normalitas data, baik untuk data *univariate* (tunggal) maupun *multivariate*. Dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada $\alpha = 0,01$ (1%), dapat dilihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran normal. Tetapi secara *multivariate* data tidak signifikan karena memiliki angka yang lebih besar dari 2,58. Hasil dari evaluasi normalitas data ini dapat dilihat pada table 4.7.

Tabel 4.7
Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x21	1,000	5,000	-0,106	-0,454	-1,156	-2,476
x20	1,000	5,000	0,143	0,611	-1,062	-2,274
x19	1,000	5,000	-0,105	-0,451	-0,804	-1,722
x16	1,000	5,000	-0,076	-0,326	-1,082	-2,317
x17	1,000	5,000	-0,066	-0,282	-0,969	-2,075
x18	1,000	5,000	0,022	0,093	-0,952	-2,037
x15	1,000	5,000	-0,156	-0,669	-0,628	-1,345
x14	1,000	5,000	-0,155	-0,665	-0,743	-1,591
x13	1,000	5,000	0,083	0,355	-0,690	-1,477
x10	1,000	5,000	0,032	0,136	-0,665	-1,423
x11	1,000	5,000	-0,178	-0,762	-0,534	-1,143
x12	1,000	5,000	-0,035	-0,151	-0,622	-1,332
x7	1,000	5,000	-0,124	-0,533	-0,585	-1,253
x8	1,000	5,000	-0,040	-0,171	-0,614	-1,315
x9	1,000	5,000	0,054	0,232	-0,630	-1,349
x6	1,000	5,000	-0,031	-0,132	-1,204	-2,577
x5	1,000	5,000	0,136	0,583	-0,856	-1,832
x4	1,000	5,000	0,023	0,099	-0,795	-1,702
x1	1,000	5,000	0,010	0,043	-0,834	-1,786
x2	1,000	5,000	0,003	0,011	-0,805	-1,723
x3	1,000	5,000	-0,017	-0,073	-0,605	-1,296
Multivariate					59,051	9,963

Sumber: data primer diolah.

4.3.4. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain, dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995).

4.3.4.1. Univariate Outliers

Univariate outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score* yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, dkk., 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu *descriptives statistic – summarise*. Observasi data yang mempunyai *z-score* $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* seperti yang terlihat pada table 4.8. berikut ini menunjukkan tidak ada nilai *z-score* yang lebih tinggi dari $\pm 3,00$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Tabel 4.8.

Hasil Data Observasi Outliers
Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	110	-1,74796	1,56714	5,169476E-16	1,0000000
Zscore(X2)	110	-1,65283	1,53684	3,070461E-16	1,0000000
Zscore(X3)	110	-1,81512	1,64225	6,921547E-16	1,0000000
Zscore(X4)	110	-1,69584	1,56254	-1,8561541E-16	1,0000000
Zscore(X5)	110	-1,57538	1,61894	1,458902E-15	1,0000000
Zscore(X6)	110	-1,49189	1,39988	-2,1857516E-16	1,0000000
Zscore(X7)	110	-1,79197	1,68145	-1,0234869E-15	1,0000000
Zscore(X8)	110	-1,75860	1,63519	3,608225E-16	1,0000000
Zscore(X9)	110	-1,81512	1,64225	7,129713E-16	1,0000000
Zscore(X10)	110	-1,66117	1,66117	3,972517E-16	1,0000000
Zscore(X11)	110	-1,79451	1,66858	-7,8409501E-16	1,0000000
Zscore(X12)	110	-1,72060	1,68960	4,787837E-16	1,0000000
Zscore(X13)	110	-1,72476	1,60372	-7,4940054E-16	1,0000000
Zscore(X14)	110	-1,88878	1,43548	-1,4918622E-16	1,0000000
Zscore(X15)	110	-1,73917	1,66187	-3,4000580E-16	1,0000000
Zscore(X16)	110	-1,68204	1,52184	2,706169E-16	1,0000000
Zscore(X17)	110	-1,68540	1,51105	-1,7694179E-16	1,0000000
Zscore(X18)	110	-1,60618	1,53480	3,720982E-16	1,0000000
Zscore(X19)	110	-1,73219	1,70098	-3,1225023E-16	1,0000000
Zscore(X20)	110	-1,65283	1,53684	-1,1050189E-15	1,0000000
Zscore(X21)	110	-1,55036	1,37736	6,479192E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	110				

Sumber: data primer diolah

4.3.4.2. Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-obaservasi itu dapat menjadi *outliers* jika sudah

dikombinasikan. Uji *mahalanobis distance* tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair, dkk., 1995). Uji terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak *mahalanobis* berdasarkan pada tingkat $p < 0,001$, dan dievaluasi dengan menggunakan nilai *chi-square* berdasarkan pada jumlah variabel yang diobservasi, yaitu 21 variabel. Dengan demikian *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari $\chi^2 (21, 0.001) = 46,797$ adalah outlier, sehingga responden no. 26 dan 92 adalah *multivariate outlier*.

Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis, karena data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis (Ferdinand, 2000).

4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabelnya, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol, mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan. Determinan matriks kovarians sampel dalam penelitian ini adalah $1,9453e-006$, sehingga disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas, sehingga data ini layak digunakan.

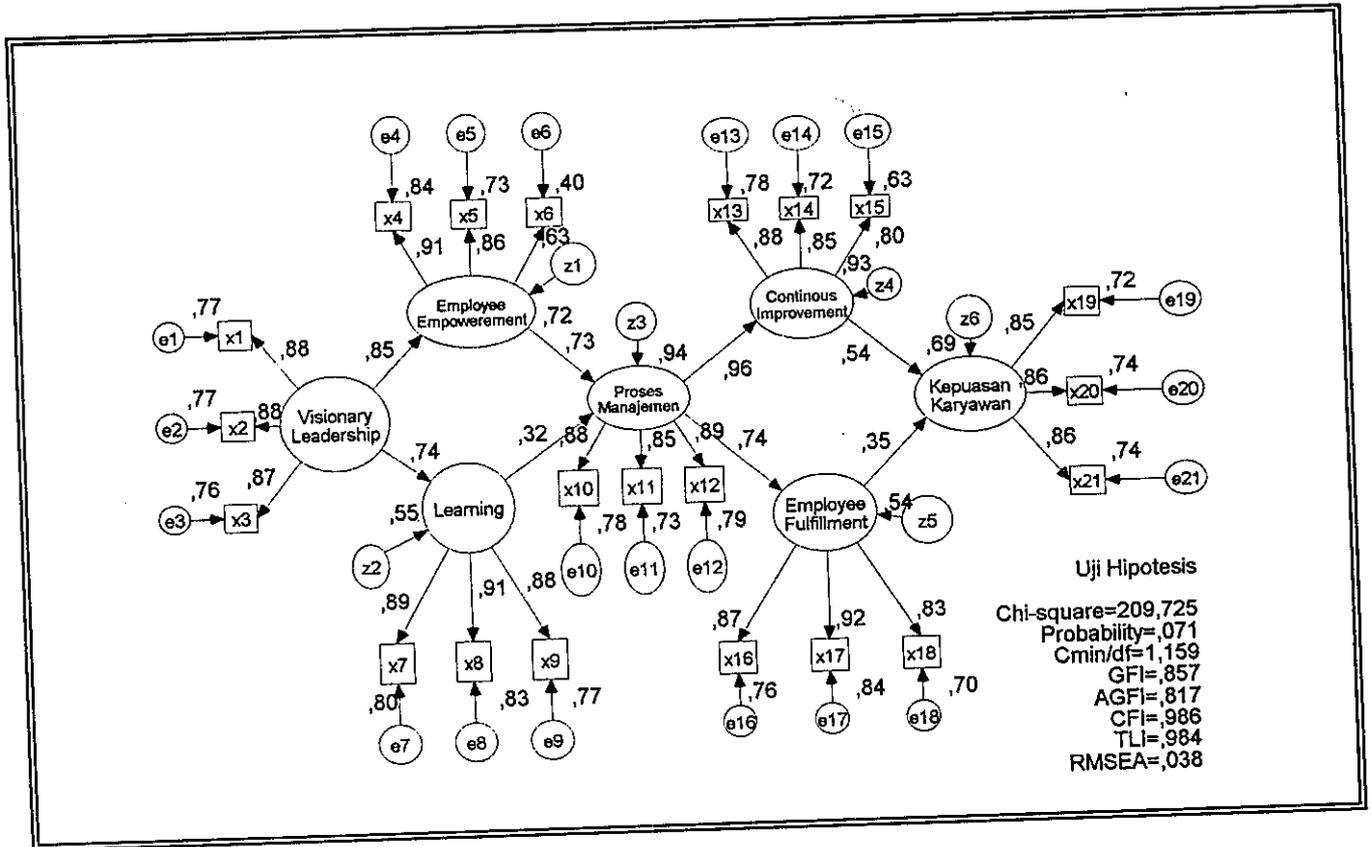
4.4. Pengujian Model

4.4.1. Confirmatori Factor Analysis.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam penelitian ini, yaitu *visionary leadership*, *employee empowerment*, *learning*, *process management*, *employee fulfillment*, *continuous improvement*, dan *employee satisfaction*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.1. dan Tabel 4.9 berikut.

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori Visionary Leadership, Employee Empowerment, Learning, Process Management, Employee Fulfillment, Continuous Improvement, dan Employee Satisfaction



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

Hasil analisis ini dapat terlihat pada table 4.9

Tabel 4.9

Standardized Regression Weight

Standardized Regression Weights

		Stand. Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
x3	<-- Visionary_Leadership	0,869	1,000			
x2	<-- Visionary_Leadership	0,878	1,095	0,090	12,198	0,000
x1	<-- Visionary_Leadership	0,879	1,054	0,084	12,524	0,000
x4	<-- Employee_Empowerment	0,915	1,000			
x5	<-- Employee_Empowerment	0,855	0,954	0,073	13,141	0,000
x6	<-- Employee_Empowerment	0,633	0,779	0,101	7,726	0,000
x9	<-- Learning	0,878	1,000			
x8	<-- Learning	0,912	1,058	0,078	13,513	0,000
x7	<-- Learning	0,892	1,011	0,077	13,150	0,000
x12	<-- Proses_Manajemen	0,889	1,000			
x11	<-- Proses_Manajemen	0,852	0,945	0,073	12,911	0,000
x10	<-- Proses_Manajemen	0,883	1,019	0,073	13,898	0,000
x13	<-- Continous_Improvement	0,884	1,000			
x14	<-- Continous_Improvement	0,846	0,959	0,078	12,318	0,000
x15	<-- Continous_Improvement	0,796	0,884	0,081	10,918	0,000
x18	<-- Employee_Fulfillment	0,834	1,000			
x17	<-- Employee_Fulfillment	0,917	1,079	0,088	12,217	0,000
x16	<-- Employee_Fulfillment	0,870	1,022	0,091	11,253	0,000
x19	<-- Kepuasan_Karyawan	0,846	1,000			
x20	<-- Kepuasan_Karyawan	0,861	1,095	0,098	11,115	0,000
x21	<-- Kepuasan_Karyawan	0,861	1,193	0,107	11,188	0,000

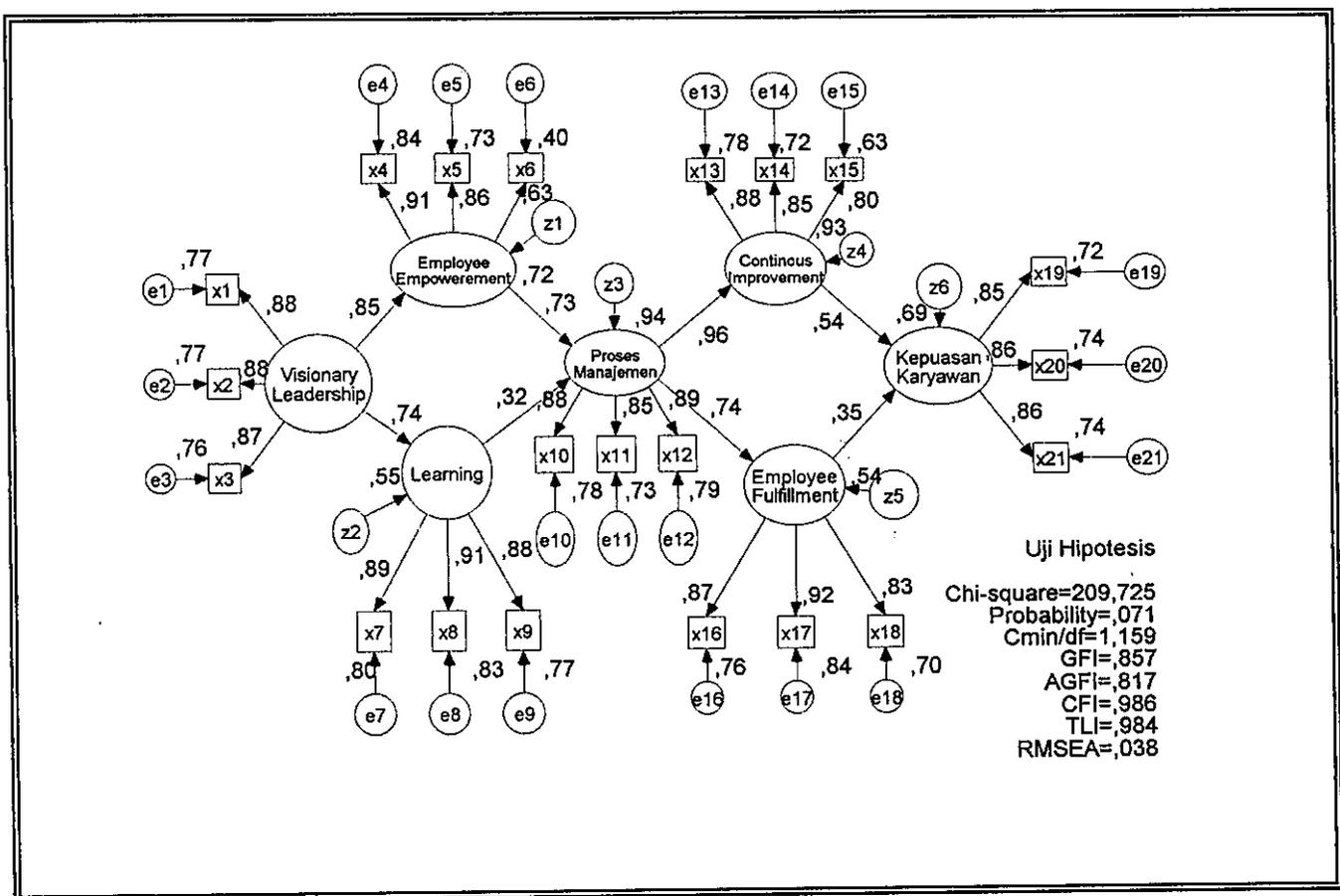
Sumber: data primer diolah.

Dari hasil analisis ini bisa dilihat bahwa *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari setiap dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas menunjukkan model dapat diterima dengan nilai CR lebih besar dari 2,58 dan p lebih kecil dari 0,01 (1%). Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator dari variable laten tersebut secara teoritis dapat diterima (memperkuat justifikasi teori).

4.4.2. Structural Equation Models Analysis.

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, dan pata dilihat bahwa masing-masing variable dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka secara keseluruhan SEM dapat dianalisis sebagai berikut.

Gambar 4.2.
Structural Equation Model



Tabel 4.10

**Standardized Regression Weight Structural Equation Model
Hubungan Kausalitas: Visionary Leadership, Employee Empowerment, Learning,
Process Management, Continuous Improvement, Employee fulfillment, dan Employee
Satisfaction**

Standardized Regression Weights

		Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
Employee_Empowerment	<-- Visionary_Leadership	0,851	0,950	0,094	10,130	0,000
Learning	<-- Visionary_Leadership	0,739	0,746	0,094	7,977	0,000
Proses_Manajemen	<-- Employee_Empowerment	0,734	0,673	0,076	8,865	0,000
Proses_Manajemen	<-- Learning	0,324	0,328	0,071	4,647	0,000
Continous_Improvement	<-- Proses_Manajemen	0,962	0,980	0,076	12,852	0,000
Employee_Fulfillment	<-- Proses_Manajemen	0,738	0,757	0,094	8,022	0,000
Kepuasan_Karyawan	<-- Continous_Improvement	0,540	0,503	0,106	4,738	0,000
Kepuasan_Karyawan	<-- Employee_Fulfillment	0,353	0,327	0,103	3,170	0,002
x3	<-- Visionary_Leadership	0,869	1,000			
x2	<-- Visionary_Leadership	0,878	1,095	0,090	12,198	0,000
x1	<-- Visionary_Leadership	0,879	1,054	0,084	12,524	0,000
x4	<-- Employee_Empowerment	0,915	1,000			
x5	<-- Employee_Empowerment	0,855	0,954	0,073	13,141	0,000
x6	<-- Employee_Empowerment	0,633	0,779	0,101	7,726	0,000
x9	<-- Learning	0,878	1,000			
x8	<-- Learning	0,912	1,058	0,078	13,513	0,000
x7	<-- Learning	0,892	1,011	0,077	13,150	0,000
x12	<-- Proses_Manajemen	0,889	1,000			
x11	<-- Proses_Manajemen	0,852	0,945	0,073	12,911	0,000
x10	<-- Proses_Manajemen	0,883	1,019	0,073	13,898	0,000
x13	<-- Continous_Improvement	0,884	1,000			
x14	<-- Continous_Improvement	0,846	0,959	0,078	12,318	0,000
x15	<-- Continous_Improvement	0,796	0,884	0,081	10,918	0,000
x18	<-- Employee_Fulfillment	0,834	1,000			
x17	<-- Employee_Fulfillment	0,917	1,079	0,088	12,217	0,000
x16	<-- Employee_Fulfillment	0,870	1,022	0,091	11,253	0,000
x19	<-- Kepuasan_Karyawan	0,846	1,000			
x20	<-- Kepuasan_Karyawan	0,861	1,095	0,098	11,115	0,000
x21	<-- Kepuasan_Karyawan	0,861	1,193	0,107	11,188	0,000

Sumber: data primer diolah

Pada Tabel 4.10, terlihat bahwa masing-masing variable memiliki nilai critical ratio (CR) lebih besar dari 2,58 dengan p lebih kecil dari 0,01 pada taraf signifikansi

1%. Hal ini menunjukkan bahwa variable laten tersebut secara teoritis dapat diterima.

4.4.3. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit*

Hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan SEM yang telah dilakukan dalam penelitian ini telah diuraikan dengan jelas dan seperti yang tampak pada table 4.11 (pengujian kelayakan model). Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: dengan nilai *Chi-Square* sama dengan 209,725 yang diperkirakan cukup memenuhi syarat. Probabilitasnya adalah 0,071, ini sudah lebih besar dari pada 0,01; demikian juga nilai *CMIN/df* yang sama dengan 1,159 (memiliki nilai $< 2,58$). Sedangkan *AGFI* memiliki nilai 0,817 dan *GFI* 0,857, ini juga menunjukkan hasil yang secara marjinal cukup baik, sehingga *Employee Satisfaction* sebagai variable endogen dapat dijelaskan sebesar 81,7 % oleh variable exogen yang dalam hal ini adalah variable *Visionary Leadership, Employee Empowerment, Learning, Process Management, Continuous Improvement, dan Employee Fulfillment*. Sedangkan untuk *TLI* memiliki nilai 0,984 dan *CFI* 0,986; keduanya menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,95. ini menjelaskan bahwa model yang diuji dalam penelitian merupakan model yang baik dan bisa diaplikasikan dalam aktivitas organisasi. Selanjutnya nilai *RMSEA* sama dengan 0,038 berada dibawah 0,08 sehingga bisa dipakai untuk mengestimasi model dalam populasi dan sebagai indeks untuk kompensasi *Chi-square* statistik dalam sample besar.

Tabel 4.11

Indek Pengujian Kelayakan

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (χ^2)	228,17	209,725	
Significaned Probability	$\geq 0,01$	0,071	Baik
CMIN/df	$\leq 2,58$	1,159	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,817	marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	Baik

Sumber: data primer diolah

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Terdapat hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *employee empowerment*

Parameter estimasi antara *visionary leadership* dan *employee empowerment* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 10,130, sehingga variable *visionary leadership* mempunyai pengaruh terhadap variable *employee empowerment* dan secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa *visionary leadership* dibentuk oleh indicator-indikator kejelasan pimpinan dalam mengkomunikasikan visinya, gaya manajemen perusahaan yang demokratis, dan orientasi jangka panjang perusahaan mempengaruhi pemberdayaan karyawan perusahaan (*employee empowerment*) yang dibentuk oleh indicator-indikator adanya kerjasama secara team yang baik,

dan kerjasama yang baik antar departemen, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah pekerjaan.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Terdapat hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *learning*.

Parameter estimasi antara *visionary leadership* dan *learning* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 7,977, sehingga variable *visionary leadership* mempunyai pengaruh terhadap variable *learning* dan secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa *visionary leadership* yang dibentuk oleh indicator-indikator kejelasan pimpinan dalam mengkomunikasikan visinya, orientasi jangka panjang perusahaan, dan gaya manajemen perusahaan yang demokratis ini juga mempengaruhi proses pembelajaran perusahaan (*learning*) yang dibentuk oleh indicator-indikator pelatihan yang meluas tentang pekerjaan karyawan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka, dan penerapan sistem pembelajaran manajerial.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Terdapat hubungan positif antara *employee empowerment* dengan *process management*

Parameter estimasi antara *employee empowerment* dan *process management* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 8,865, sehingga variable *employee empowerment* mempengaruhi variable *process management* dan

secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* yang dibentuk oleh indicator-indikator adanya kerjasama secara team yang baik, dan kerjasama yang baik antar departemen, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah pekerjaan berpengaruh terhadap manajemen proses (*process management*) perusahaan yang dibentuk oleh indicator-indikator adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan supervisor, keefektifan pelatihan yang telah diberikan, ketersediaan fasilitas dalam bekerja.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Terdapat hubungan positif antara *learning* dengan *process management*

Parameter estimasi antara *learning* dan *process management* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 4,647, sehingga variable *learning* mempengaruhi variable *process management* dan secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa *learning* yang dibentuk oleh indicator-indikator pelatihan yang meluas tentang pekerjaan karyawan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka, dan penerapan sistem pembelajaran manajerial juga berpengaruh terhadap manajemen proses (*process management*) perusahaan yang dibentuk oleh indicator-indikator adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan supervisor, keefektifan pelatihan yang telah diberikan, ketersediaan fasilitas dalam bekerja.

4.5.5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Terdapat hubungan positif antara *process management* dengan *continuous improvement*

Parameter estimasi antara *process management* dan *continuous improvement* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 12,852, sehingga variable *process management* mempengaruhi variable *continuous improvement* dan secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa manajemen proses (*process management*) perusahaan yang dibentuk oleh indicator-indikator adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan supervisor, keefektifan pelatihan yang telah diberikan, ketersediaan fasilitas dalam bekerja ini mempengaruhi perbaikan perusahaan yang terus menerus (*continuous improvement*) yang dibentuk oleh indicator indicator berkembangnya keterampilan kerja karyawan, karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, dan berkurangnya tingkat kesalahan dalam bekerja.

4.5.6. Pengujian Hipotesis 6

H6: Terdapat hubungan positif antara *process management* dengan *employee fulfillment*

Parameter estimasi antara *process management* dan *employee fulfillment* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 8,022, sehingga variable *process management* mempengaruhi variable *employee fulfillment* dan secara

statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa manajemen proses (*process management*) perusahaan yang dibentuk oleh indicator-indikator adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan supervisor, keefektifan pelatihan yang telah diberikan, ketersediaan fasilitas dalam bekerja ini juga mempengaruhi pemenuhan kebutuhan karyawan dalam bekerja (*employee fulfillment*) yang dibentuk oleh indicator-indikator terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam bekerja, kepuasan karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan, dan meningkatnya kualitas kehidupan karyawan.

4.5.7. Pengujian Hipotesis 7

H7: Terdapat hubungan positif antara *continuous improvement* dengan *employee satisfaction*

Parameter estimasi antara *continuous improvement* dan *employee satisfaction* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR= 4,738, sehingga variable *continuous improvement* mempengaruhi variable *employee satisfaction* dan secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 7 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa (*continuous improvement*) yang dibentuk oleh indicator-indikator berkembangnya keterampilan kerja karyawan, karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, dan berkurangnya tingkat kesalahan dalam bekerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) yang dibentuk oleh indicator-indikator kebanggaan karyawan dalam membina hubungan kerja,

keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik, dan tingginya semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.5.8. Pengujian Hipotesis 8

H8: Terdapat hubungan positif antara *employee fulfillment* dengan *employee satisfaction*

Parameter estimasi antara *employee fulfillment* dan *employee satisfaction* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR3,170, sehingga variable *employee fulfillment* mempengaruhi variable *employee satisfaction* dan secara statistik signifikan pada alpha 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 8 dapat diterima.

Keadaan ini menunjukkan bahwa *employee fulfillment* yang dibentuk oleh indikator-indikator terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam bekerja, kepuasan karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan, dan meningkatnya kualitas kehidupan karyawan juga berpengaruh terhadap kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) yang bentuk oleh indikator-indikator kebanggaan karyawan dalam membina hubungan kerja, keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik, dan tingginya semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.6. Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimpdifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikan 0,01 (Hair, dkk., 1995). Pada tabel

4.13 dapat dilihat standard residual model penelitian ini. Karena nilai residual dalam penelitian ini sebesar $\pm 2,58$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan.

Tabel 4.13.

Standardized Residual Covariances

	x21	x20	x19	x16	x17	x18	x15	x14	x13	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x6	x5	x4	x1	x2	x3
x21	0,136	0,184	0,174	0,241	-0,045	-0,263	0,231	-0,08	-0,013	0,928	0,473	0,097	0,46	0,188	0,705	-0,956	-0,106	0,531	0,203	0,846	0,256
x20	0,184	0,136	0,098	0,251	0,342	0,539	0,302	-0,443	0,209	0,426	0,296	-0,04	0,796	0,277	0,586	-0,472	-0,006	0,196	0,619	1,036	0,669
x19	0,174	0,098	0,131	0,013	-0,088	0,88	0,369	0,047	0,575	0,718	0,136	-0,463	0,45	0,368	0,494	-0,406	-0,255	0,317	0,599	1,292	0,429
x16	0,241	0,251	0,013	0,108	0,142	0,02	0,666	0,351	0,898	0,681	0,708	-0,141	0,694	0,776	0,351	-0,567	0,011	-0,067	-0,15	0,593	-0,446
x17	-0,045	0,342	-0,088	0,142	0,12	0,166	0,225	0,008	0,381	0,277	0,184	-0,081	0,144	0,405	-0,315	-0,771	-0,197	0,088	-0,122	0,549	0,315
x18	-0,263	0,539	0,88	0,02	0,166	0,099	0,3	0,314	0,396	0,167	0,303	-0,311	-0,168	0,707	0,35	-0,461	-0,169	0,176	-0,356	0,432	-0,072
x15	0,231	0,302	0,369	0,666	0,225	0,3	0,153	0,402	0,038	-0,053	0,253	-0,005	0,144	0,04	0,189	0,105	0,534	0,351	0,559	1,032	0,192
x14	-0,08	-0,443	0,047	0,351	0,008	0,314	0,402	0,173	0,317	0,133	0,136	-0,002	0,185	0,346	0,541	0,082	0,319	0,405	-0,501	0,138	-0,271
x13	-0,013	0,209	0,575	0,898	0,381	0,396	0,038	0,317	0,189	0,146	0,09	0,43	0,952	0,799	0,573	0,223	-0,331	-0,022	-0,143	0,261	-0,016
x10	0,928	0,426	0,718	0,681	0,277	0,167	-0,053	0,133	0,146	0,204	0,39	0,131	0,464	0,495	1,181	-0,248	-0,043	0,138	-0,203	0,388	-0,015
x11	0,473	0,296	0,136	0,708	0,184	0,303	0,253	0,136	0,09	0,39	0,19	0,34	-0,122	0,551	0,672	-0,023	0,212	0,045	-0,284	-0,3	-0,231
x12	0,097	-0,04	-0,463	-0,141	-0,081	-0,311	-0,005	-0,002	0,43	0,131	0,34	0,207	0,025	0,133	0,267	0,575	0,346	0,47	-0,051	0,119	0,62
x7	0,46	0,796	0,45	0,694	0,144	-0,168	0,144	0,185	0,952	0,464	-0,122	0,025	0	0,007	0,086	0,225	0,888	1,231	-0,086	0,138	-0,365
x8	0,188	0,277	0,368	0,776	0,405	0,707	0,04	0,346	0,799	0,495	0,551	0,133	0,007	0	-0,044	0,281	0,955	0,862	-0,149	0,008	-0,047
x9	0,705	0,586	0,494	0,351	-0,315	0,35	0,189	0,541	0,573	1,181	0,672	0,267	0,086	-0,044	0	0,533	1,064	1,023	-0,589	-0,565	-0,83
x6	-0,956	-0,472	-0,406	-0,567	-0,771	-0,461	0,105	0,082	0,223	-0,248	-0,023	0,575	0,225	0,281	0,533	0	0,001	0,211	-0,87	-0,143	-0,449
x5	-0,106	-0,006	-0,255	0,011	-0,197	-0,169	0,534	0,319	-0,331	-0,043	0,212	0,346	0,888	0,955	1,064	0,001	0	0,106	-0,211	0,043	0,025
x4	0,531	0,196	0,317	-0,067	0,088	0,176	0,351	0,405	-0,022	0,136	0,045	0,47	1,231	0,862	1,023	0,211	0,106	0	-0,606	-0,171	-0,2
x1	0,203	0,619	0,599	-0,15	-0,122	-0,356	0,559	-0,501	-0,143	-0,203	-0,284	-0,051	-0,086	-0,149	-0,589	-0,87	-0,211	-0,606	0	0,094	0,253
x2	0,846	1,036	1,292	0,593	0,549	0,432	1,032	0,138	0,261	0,388	-0,3	0,119	0,138	0,008	-0,565	-0,143	0,043	-0,171	0,094	0	-0,13
x3	0,256	0,669	0,429	-0,446	0,315	-0,072	0,192	-0,271	-0,016	-0,015	-0,231	0,62	-0,365	-0,047	-0,83	-0,449	0,025	-0,2	0,253	-0,13	0

Sumber: Data primer diolah

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KABIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang berperan dalam penerapan *Total Quality Management* yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Sesuai dengan apa yang telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *employee empowerment* dan *learning*, artinya bahwa manajemen PT. Pusri Palembang mampu mengkomunikasikan visinya dengan di dukung dengan gaya manajemen dan demokratis, sehingga menciptakan kerjasama di antara karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan adanya kecenderungan untuk bekerja secara *team* dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini perlu ditunjang dengan proses pembelajaran, di mana karyawan dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya melalui adanya pelatihan yang meluas tentang pekerjaan mereka.

Budaya *learning* yang telah terbentuk melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan diri karyawan ini akan sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen proses dalam *Total Quality Management*. Artinya *organizational system* akan mendukung manajemen dalam mengelola dan mengembangkan aspek teknis proses pekerjaan, yang menekankan pada pentingnya penerapan TQM dalam perusahaan (Karuppan et al., 1996). Hal ini

ditunjang oleh efektifitas dari pelatihan yang telah diberikan perusahaan, ketersediaan fasilitas kerja, dan adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan supervisor mereka. Keadaan ini ditunjukkan dengan adanya hubungan positif antara *employee empowerment* dan *learning* dengan *process management*.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *process management* dengan *continuous improvement* dan *employee fulfillment*, artinya dengan tersedianya fasilitas yang mendukung dan ditunjang dengan lingkungan kerja baik akan meningkatkan efektifitas pelatihan dan pengembangan kemampuan diri karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan berkembangnya keterampilan kerja karyawan dan berkurangnya tingkat kesalahan yang dilakukan dalam bekerja. Dengan kondisi yang demikian, karyawan akan merasa dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Pemberian penghargaan atas prestasi yang dilakukan karyawan juga dilakukan oleh PT. Pusri Palembang. Hal ini dilakukan sebagai balas jasa atas apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Dengan adanya penghargaan tersebut karyawan menjadi termotivasi untuk lebih berprestasi dengan meningkatkan kemampuan diri karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Keadaan ini di samping mendatangkan keuntungan yang tidak sedikit bagi perusahaan, juga mendatangkan perasaan puas karyawan ketika sedang bekerja. Ini ditunjukkan dengan adanya hubungan positif antara *continuous improvement* dan *employee fulfillment* dengan kepuasan karyawan, yang berarti karyawan merasa puas atas usaha perusahaan dalam memenuhi kebutuhan mereka dalam bekerja serta

penghargaan yang diberikan perusahaan, yang mendorong meningkatnya kualitas kehidupan karyawan.

5.2. Implikasi Teoritis

Dari hasil analisis di atas, dapat diketahui bahwa terdapat delapan hubungan simultan antara variable-variabel TQM : *visionary leadership*, *employee empowerment*, *learning*, *process management*, *continuous improvement*, *employee fulfillment*, dan *employee satisfaction*. Ke delapan variable tersebut secara statistik dapat dikatakan signifikan .

- ◆ Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *visionary leadership* dengan *employee empowerment* dan *learning*, signifikan secara statistik, artinya pemimpin harus menunjukkan komitmennya terhadap penerapan TQM serta membuat suatu kebijaksanaan yang memuat keseluruhan visi dan tujuan perusahaan untuk kemudian dijelaskan dan sebarluaskan kepada semua karyawan. Hal ini mendukung teori Deming, bahwa kemampuan manajemen dalam menetapkan, mempraktekkan, dan memimpin visi jangka panjang perlu didukung oleh keterlibatan karyawan dengan meningkatkan pengembangan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan (Anderson et al., 1994).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anderson et al. (1995) dan Karuppan et al. (1996).

- ◆ Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *employee empowerment* dan *learning* dengan *process management*, signifikan secara statistik. Keadaan ini melukiskan bahwa sistem organisasi yang telah terbentuk ini akan sangat mempengaruhi manajemen proses dalam penerapan TQM pada perusahaan, yang akan mendukung manajemen dalam mengelola dan mengembangkan aspek teknis proses pekerjaan, yang menekankan pada pentingnya penerapan TQM dalam perusahaan (Karuppan et al., 1996).

Hasil penelitian yang menyatakan adanya hubungan simultan antara *employee empowerment* dan *learning* dengan *process management* ini mendukung teori yang diungkapkan oleh Anderson et al.(1994), dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Karuppan et al. (1996). Pada hasil penelitian Anderson et al. (1995), *variable learning* kurang berpengaruh terhadap *process management*, sehingga hasil penelitian ini kurang mendukung.

- ◆ Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *process management* dengan *continuous improvement* dan *employee fulfillment* signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Pusri Palembang telah memperhatikan kondisi kerja karyawan yang mendukung pengembangan kemampuan diri karyawan, dengan membangun komunikasi dan kerjasama yang baik antar departemen dan menyediakan berbagai fasilitas yang diperlukan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anderson et al. (1995) dan Karuppan et al. (1996), serta teori yang dikemukakan oleh Anderson et al. (1994). Hal ini dapat dijelaskan bahwa aplikasi *Total Quality Management* perlu menekankan pentingnya memperhatikan proses produksi selain menekankan pada pentingnya hasil produksi.

- ◆ Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *continuous improvement* dan *employee fulfillment* dengan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*). Pada penelitian sebelumnya, baik Anderson et al. (1995) maupun Karuppan et al. (1996) mengartikan *customer satisfaction* sebagai kepuasan pelanggan secara luas, yaitu baik pelanggan internal maupun eksternal perusahaan. Tapi dalam penelitian ini, *customer satisfaction* lebih dikhususkan pada pelanggan internal perusahaan, yaitu para karyawan yang bekerja pada PT. Pusri Palembang.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang disampaikan Anderson et al. (1994) dan hasil penelitian Karuppan bahwa perbaikan yang terus menerus dan terpenuhinya kebutuhan karyawan akan mendorong tercapainya kepuasan kerja. Pada hasil penelitian Anderson et al. (1995), *continuous improvement* tidak mendukung tercapainya *customer satisfaction*, sehingga hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Anderson et al. (1995).

5.3. Implikasi Kebijakan

Dukungan dari seorang pemimpin diperlukan untuk menciptakan suasana kerja sama dan budaya learning. Tanggung jawab pimpinan adalah mengeliminasi hambatan-hambatan organisasional, yaitu dengan memberi kesempatan pada bawahan untuk bekerja secara team, membentuk program pelatihan dan pendidikan secara kontinyu, sehingga dengan melalui program tersebut anggota organisasi dapat belajar dan membentuk aktualisasi diri mereka dengan mengembangkan tingkat intelektualnya masing-masing. Kepemimpinan harus konsisten dengan gaya manajemen yang demokratis, yang memberikan hak kepada karyawan di setiap level perusahaan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi perusahaan.

Kesempatan yang telah diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan untuk turut serta dalam praktek manajemen dan saling berbagi pengetahuan akan mampu meningkatkan kerja sama team dan mendukung proses manajemen, mengurangi hambatan organisasi dan memperbaiki praktek kerja yang ada. Bila karyawan memiliki kemauan dan kemampuan untuk menerima pendidikan dan pengetahuan, maka proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik, sehingga dapat diimplementasikan secara efektif. Berkurangnya tingkat kesalahan akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung, dan adanya perbaikan atas kualitas kondisi kerja yang secara kontinyu akan menghasilkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dari hasil penelitian ini maka dapat ditarik suatu implikasi kebijakan yang bisa membantu proses penerapan TQM pada perusahaan, antara lain adalah:

- Pemimpin perusahaan harus dapat menkomunikasikan visinya secara jelas dan memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis untuk mendukung terciptanya suasana kerja sama dan budaya learning.
- Pimpinan perusahaan harus lebih bertanggung jawab dalam mengeliminasi hambatan-hambatan organisasional, yaitu dengan memberi kesempatan pada bawahan untuk bekerja secara team, membentuk program pelatihan dan pendidikan secara kontinyu. Dengan melalui program tersebut anggota organisasi dapat belajar dan membentuk aktualisasi diri mereka dengan mengembangkan tingkat intelektualnya masing-masing.
- Pemimpin perusahaan harus lebih banyak memberikan kesempatan pada karyawan untuk turut serta dalam praktek manajemen dan saling berbagi pengetahuan akan mampu meningkatkan kerja sama team. Pemberian wewenang kepada karyawan akan mendukung proses manajemen dan mengurangi hambatan organisasi serta memperbaiki praktek kerja yang ada.
- Karyawan harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk menerima pendidikan dan pengetahuan agar proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik, dan dapat diimplementasikan secara efektif.

5.4. Keterbatasan Penelitian

- Keterbatasan dalam penelitian ini adalah mengenai obyek penelitian yang hanya satu perusahaan saja, yaitu PT. Pusri Palembang, sehingga responden hanya terdiri dari para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.
- Keterbatasan lain yaitu sample yang diambil hanya sebatas pada karyawan pada tingkat supervisor. Hal tersebut dilakukan dengan asumsi bahwa karyawan pada level tersebut akan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dengan akurat berdasarkan pengalaman mereka.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

- Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang terdiri dari beberapa perusahaan yang berbeda, sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih akurat.
- Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mengambil sample diambil dari tingkat manajer, supervisor dan karyawan. Hal ini akan lebih menunjukkan terwakilinya persepsi suatu perusahaan. Dengan dipilihnya berbagai pihak dalam perusahaan sebagai responden, maka analisis data akan menjadi lebih sempurna.

REFERENSI

- Anderson, J.C., Dooley, K.J., dan Misterek, S.A., 1992. The Role of Profound Knowledge In The Continual Improvement of Quality, **Human System Management**, 10: 243-259.
- Anderson, Rungtusanatham, and Schoeder. 1994. A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method, **Academy of Management Review**, 19(3): 472-509.
- Blacburn, R dan Rosen,B., 1993. Total Quality And Human Resources Management, **Academy of Management**, P: 14.
- Bounds, G., et al., 1994. **Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm**, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cascio, W.F., 1995. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, New York: McGraw Hill, Inc.
- Choi, T.Y. dan Behling, O.C., 1997. Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years, **Academy of Management Executive**, 11 (1): 37-47.
- Coleman, M. Chuck Sims, dan David Threlfall. 1999. Best Safety Training Methods, **Transpotation and Distribution**, p: 57-62.
- Cooper, Donald R. and William Emory. 1995. **Business Research Methods**, Fifth Edition, Irwin, Homewood Illionis, USA.

Cortada, J.W., 1993. **TQM For Sales and Marketing Management**, New York: McGraw-Hill, Inc.

Estrada, Vicente F., 1994. Transforming Workers into Learners to Meet Global Competition: Essential Training Principles, **Supervision**, May, 55(5): 18-19.

Fitzpatrick, Robert. 1993. Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance, **Personnel Psychology**, Summer, Vol. 46, P: 371-375.

Goetsch, D.L. dan Davis S., 1994. **Introduction to Total Quality: Quality, productivity, Competitiveness**, Englewood, Cliffs, N.J: *Pentice Hall International, Inc.*

Gunawan Sumohadiningrat. 1994. **Ekonometrika Pengantar**, Edisi 5, BPFE, Yogyakarta.

Hair, Joseph F, Jr et. Al., 1995. **Multivariate Data Analysis**, 4th Edition, New Jersey, Prentice Hall.

Handoko, H dan Tjiptono, F., 1998. **Total Quality Management**, Andi, Yogyakarta.

Karuppan, Corinne, Muthu Karuppan and Irene M Schaefer. 1996. Total Safety Management: A TQM Approach to industrial safety, **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter: 15-20.

- Kavianian, Hamid R., 1998. Process Safety Management Of Pontially Hazardous Chemical and Petroleum Processes, **Proffesional Safety**, September, vol. 43, P:16-19.
- Khan, Sharafat. 1997. The Key To Being A Leader Company: Empowerment, **Journal For Quality and Participation**, January, vol. 20, P: 44-50.
- Kirkpatrick, S.A dan Locke, E.A., 1991. Leadership: Do Traits Matter?, **Academy of Management Executive**, 5(2): 48-60.
- Krajewski, L.J. dan Ritzman, L.P., 1996. **Operation Management: Strategy and Analysis**, Fourth Edition, Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Luthans, F., 1995. **Organization Behaviour**, Singapore, McGraw-Hill. Book Co.
- Milwadani, MM. Tri Susetyaning. 1999. Empowerment dan Penerapannya Pada Individu, **Majalah Ilmiah Humaniora Pranata**, Th. X, No. 1.
- Ostroff, C., 1992. The Relationship Between Satisfaction Attitudes, and Performance, **Journal of Applied Psycology**, Vol 77, no.6, p: 963-974.
- Puffer, S.M. dan McCarty, D.J., 1996. A Frame Work For Leadership in A TQM Contex, **Journal of Quality Management**, 1(1): 109-130.
- Plachy, Roger dan Plachy, Sandra. 1999. Rewarding Employees Who Truly Make A Difference, **Compensation And Benefits Review**, May, p: -

Prybutok, Victor R. dan Kappelman, Leon A., 1995. Early Empowerment Creates Productive Outcomes During An Organizational Transformation, **Work Study**, Vol. 44 No.7, p: 15-18.

Robbins, Stephen P., 1996. **Perilaku Organisasi**, Jakarta, PT. Prenhalliando, jilid I.

Senge, P.M., 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organization, **Sloan Management Review**, 19(3): 446-471.

Ulrich, D., 1998. A New Mandate for Human Resources, **Harvard Bussines Review**, January-February, P: 124-234.

Wilberforce, Turyasingura. 2000. Gaining A Competitive Advantage Through Employee Empomerment: Challenges and Strategies. **Gajah Mada International Journal Of Business**, January, Vol. 2, No. 1.

QUESTIONAIRE/DAFTAR PERTANYAAN

Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada satu jawaban yang saudara anggap sesuai dengan kriteria:

1: sangat tidak setuju

3: netral

5: sangat setuju

2: tidak setuju

4: setuju

No	Uraian	1	2	3	4	5
	Visionary leadership					
1.	Saya merasa perusahaan telah mengkomunikasikan visinya secara jelas.					
2.	Saya merasa perusahaan memiliki orientasi dalam jangka panjang					
3.	Saya merasa perusahaan memiliki gaya manajemen yang demokratis					
	Employee Empowerment					
4.	Saya merasa perusahaan sering menyelesaikan pekerjaan secara team					
5.	Saya merasa dalam menyelesaikan pekerjaannya, perusahaan sering melibatkan seluruh anggota perusahaan					
6.	Menurut saya, terdapat kerjasama yang baik antar departemen dalam perusahaan					
	Learning					
7	Menurut saya, perusahaan telah memberikan pelatihan secara meluas terhadap seluruh karyawan tentang pekerjaan mereka					
8	Menurut saya, perusahaan selalu mendukung upaya peningkatan diri yang terus menerus					
9	Menurut saya, perusahaan juga menerapkan sistem pembelajaran manajerial.					
	Process Management					
10	Menurut saya, terdapat komunikasi yang baik antara karyawan dengan supervisor dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
11	Menurut saya, pelatihan yang telah diberikan perusahaan sangat efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan					
12	Menurut saya, perusahaan telah menyediakan segala fasilitas dan kelengkapan yang menunjang kelancaran dalam bekerja					
	Continuous Improvement					
13	Saya merasa pengetahuan dan keterampilan karyawan telah berkembang di perusahaan ini					
14	Saya merasa tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan selama bekerja telah berkurang					
15	Saya merasa karyawan dapat bekerja dengan lebih baik di perusahaan ini					

Employee Fulfillment						
16	Saya merasa kebutuhan karyawan dalam bekerja telah dipenuhi oleh perusahaan					
17	Saya merasa karyawan cukup puas atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan					
18	Saya merasa kualitas kehidupan karyawan meningkat selama bekerja pada perusahaan ini					
Employee Satisfaction						
19	Saya merasa bangga bekerja pada perusahaan ini					
20	Saya merasa selalu ingin berusaha untuk dapat bekerja dengan lebih baik					
21	Saya merasa lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan					

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Tingkat Pendidikan :

Jenis Kelamin :

Masa Bekerja :Tahun

Unit Kerja (Bagian) :