



Fakultas Bisnis & Manajemen
Universitas Widyatama



Certified Management System
DIN EN ISO 9001:2000

JURNAL BISNIS, MANAJEMEN & EKONOMI

✓ **Dr. Acep Edison.,**

Pengaruh Kepemimpinan; Keterlibatan Pekerja Terhadap Perbaikan Terus-Menerus Dalam Manajemen Kualitas Terpadu

Akhmad Sodikin

Analisis Informasi Akuntansi Dan Resiko Investasi Saham Industri Media/Multimedia

Wayan Kemara Giri

Analisis Pengaruh Reputasi Perusahaan, Kepuasan Konsumen Dan Kesetiaan Konsumen Terhadap Keputusan Beli Konsumen Produk Layanan Jasa Pos di Kantor Pos se-Wilayah Bandung Raya

I Wayan Kemara Giri, S.Sos.,M.Si

Optimalisasi Utilitas Gudang Unilever - PT. Pos Indonesia Di Kawasan Pulo Gadung Melalui Penataan Lay Out Gudang Dan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Inventory Pergudangan Berupa System Radio Frequency Identification (RFID)

✓ **Diana Sari Dan Retno Dwinuri**

Studi Deskriptif Mengenai Pengetahuan Mahasiswa Program Studi Akuntansi Di Widyatama Tentang Manfaat Pajak

✓ **Achmad Hidayat Sutawidjaya**

Kualitas : Alat Manajemen Atau Budaya Perusahaan?

✓ **Evi Octavia**

,Ekonomi Syariah Sebagai Sistem Ekonomi Islam

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KETERLIBATAN PEKERJA TERHADAP PERBAIKAN TERUS-MENERUS DALAM MANAJEMEN KUALITAS TERPADU

Oleh :
Dr. Acep Edison.,

ABSTRAK

Studi ini meneliti fenomena – fenomena yang diidentifikasi atas adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan pada implementasi Manajemen Kualitas Terpadu yang berdampak pada kinerja industri tekstil di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, Fokus Pelanggan dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu terhadap Kinerja Perusahaan pada industri tekstil. Keberpengaruh antar variabel penelitian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* sesuai dengan struktur variabel penelitian yang dibangun dari beberapa variabel manifes. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey eksplanatori. Alat pengumpulan data primer digunakan kuestioner. Data skunder menggunakan dokumen – dokumen yang terkait dengan penelitian dan hasil penelitian situasional.

Populasi sasaran terdiri dari 544 perusahaan tekstil di Propinsi Jawa – Barat, yakni Propinsi yang memiliki 55 % populasi perusahaan tekstil di Indonesia. Ukuran sampel ditetapkan sebagaimana kecukupan sampel berdasarkan syarat metode analisis SEM sebesar 128 perusahaan dan diproses dengan *lisrel 8.3 for Windows software*.

Hipotesis yang dideduksi berdasarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah :

- 1). Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Perbaikan Terus-menerus.
- 2). Terdapat pengaruh Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus.
- 3). Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa dua hipotesis diterima dan menggambarkan bahwa paradigma konseptual penelitian sesuai dengan fakta empiris dan secara signifikan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, berpengaruh terhadap Perbaikan Terus-menerus dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada Industri Tekstil.

Kata kunci : Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus.

I. PENDAHULUAN.

1.1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi perdagangan, suatu model perdagangan bebas antara negara-negara di dunia yang ditandai dengan penghapusan *proteksi* dan *quota* perdagangan. Penghapusan *proteksi* dan *quota* dalam jaringan perdagangan akan berpengaruh pada peningkatan frekuensi arus barang dan jasa antara negara - negara di dunia dan akan berdampak pada persaingan yang sangat kuat pada setiap produk dan jasa yang dipasarkan.

Persaingan yang sangat kuat, merupakan peringatan bagi setiap perusahaan untuk menata strategi peningkatan kualitas produknya, sehingga produk yang dipasarkan tetap mampu bersaing. Kualitas produk dan jasa yang baik, dihasilkan berdasarkan sistem Manajemen Kualitas Terpadu (MKT) yang akan menghasilkan produk yang berkualitas, yakni : memenuhi standar kualitas, penampilan/desain yang menarik, pelayanan yang prima dan tepat waktu, penyerahan produk tanpa cacat / kerusakan, produk memiliki daya tahan lama, memiliki keistimewaan dan reputasi, garansi, harga murah. (Besterfield, dkk : 1999)

Sistem Manajemen Kualitas Terpadu dicirikan oleh empat karakteristik dasar yakni ; adanya kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai, adanya keterlibatan pekerja yang memiliki kontribusi signifikan terhadap tujuan yang akan dicapai serta peranannya terhadap perubahan – perubahan yang terjadi yang berimplikasi terhadap berfungsinya organisasi dan peningkatan kualitas perusahaan, adanya kepekaan terhadap perubahan – perubahan untuk menghasilkan dan peningkatan nilai tambah melalui perbaikan secara Terus-menerus, adanya orientasi yang berfokus pada pelanggan, sehingga mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. (Besterfield, dkk : 1999, Gaspersz :2003, Claude :1999, Laszlo :1999, Hayes : 1997)

Salah satu pendekatan terbaru kepemimpinan dalam Manajemen kualitas Terpadu adalah kepemimpinan transformasional (*transformational Leadership*), yakni mengubah keseluruhan melalui mentransformasikan organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi itu dan bagaimana seharusnya organisasi berjalan dengan baik menuju sasaran kualitas yang telah ditetapkan. Gaspersz (2003 : 204)

Pemimpin – pemimpin pada Industri tekstil dihadapkan pada usaha – usaha pencapaian efisiensi agar mampu menghasilkan produk yang murah, serta tuntutan untuk mampu menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis dalam memberdayakan sumber daya manusia yang jumlahnya besar, sebagaimana tipologi perusahaan tekstil adalah perusahaan padat karya yang mempekerjakan buruh kasar yang jumlahnya besar.

Selain kepemimpinan, faktor keterlibatan pekerja dalam konsep MKT merupakan faktor merupakan faktor yang tidak terlepas dalam pencapaian kualitas. Keterlibatan pekerja sebagai cara untuk menggunakan pengalaman, energi kreatif, dan kemampuan dari intelektual dari semua karyawan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan sesuai dengan bidang keahlian untuk pencapaian kualitas. Gaspersz (2003 : 345)

Fenomena pekerja dalam sektor industri khususnya industri tekstil di Indonesia adalah padat karya, yakni, menyerap jumlah pekerja sangat besar. Sebagian besar pekerja tidak memiliki keahlian dan pengetahuan yang memadai dan pada umumnya adalah buruh yang hanya menggunakan tenaga kasar dengan gaji yang rendah. Pengakuan dan penghargaan dalam bentuk imbalan belum memberikan kepuasan bagi karyawan, kesempatan untuk berkembang kepada pekerja untuk menjadi profesional belum nampak dan hubungan pekerja sebagai mitra bisnis belum terjalin. keterlibatan dalam mengambil keputusan belum sepenuhnya dilibatkan. sehingga tanggungjawab dan kesadaran karyawan sangat rendah dalam pencapaian kualitas. (BPPIP : 2004).

Keterlibatan pekerja dalam industri tekstil dapat didayagunakan dalam mencapai peningkatan kualitas dan produktivitas organisasi serta menciptakan partisipatif dan pengembangan pekerjanya dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) satu elemen fundamental dalam implementasi MKT yang berfungsi sebagai pemicu perbaikan kualitas yang dituju atau yang direncanakan. Besterfield, dkk (1999 : 105). Perbaikan Terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output* untuk pelanggan. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart (1960) yakni siklus Plan – Do – Chek – Act (PDCA). (Rao Ashok, dkk. : 1996)

Fenomena perbaikan terus-menerus pada industri tekstil diduga belum dilakukan secara konsisten, terutama dalam rangka perbaikan dalam kualitas yang diinginkan pelanggan dan ketepatan dalam ketentuan kontrak. Fenomena perbaikan terus-menerus dalam seluruh aspek operasional pada industri tekstil yang belum maksimal dilaksanakan, telah mengakibatkan terjadinya *reject* atau penolakan pada ekspor Indonesia sebesar $\pm 8\%$ dari total ekspor setiap tahun. (Indonesian Textile Magazine 2004 : 12)

Akibat *reject* telah berdampak pada total penjualan tekstil Indonesia, yakni ; pada tahun 2001 penjualan mencapai 2.655.000 ton, terdiri dari penjualan domestik sebesar 690.000 ton dan penjualan ekspor sebesar 1.750.000 ton mengalami penurunan hingga pada akhir tahun 2004 hanya mencapai 2.270.000 ton, terdiri dari penjualan domestik sebesar 580.000 ton dan penjualan ekspor sebesar 1.690.000 ton. (The Data & Statistic of Textile & Garment Industry, Assosiasi Perindustri Indonesia (API) Guiding Book 2004. 2ND Edition).

Penurunan jumlah yang signifikan dari tahun ke tahun, mencerminkan bahwa industri tekstil belum maksimal melakukan perbaikan dalam kualitas produk dan pelayanan serta perbaikan dalam operasionalnya dalam ruang lingkup perbaikan dalam lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan. Perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan artinya setiap tahap perbaikan dilakukan secara terus-menerus, merupakan jaminan akan dicapainya kualitas atau adanya jaminan kualitas (*Quality Insurance*) terhadap produk dan pelayanan perusahaan. Jaminan kualitas berarti adanya kepastian bahwa produk, jasa dan pengelolaan akan berkualitas sehingga setiap produk yang dihasilkan akan memberikan kepastian kepuasan kepada pelanggan. Jaminan kualitas sangat penting artinya bagi industri tekstil, karena dengan di capai hasil produk yang berkualitas akan berpengaruh terhadap efisiensi, dengan demikian perusahaan dapat memproduksi tekstil dengan harga yang murah disertai kualitas yang kompetitif.

Trend ekspor tekstil Indonesia dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003 menunjukkan penurunan dan pada tahun 2004 ekspor tekstil negara – negara Asia ke Amerika Serikat mengalami peningkatan sebesar 237 Milyar Dollar AS. Jumlah ekspor negara-negara Asia sebesar 7,173 Milyar Dollar AS. tetapi Ekspor Indonesia hanya mengalami kenaikan sebesar 3 Milyar Dollar AS. Ekspor tekstil Indonesia pada tahun 2004 hanya mencapai 186 Milyar Dollar AS atau 2,6 % dari jumlah ekspor negara – negara Asia ke Amerika Serikat. Posisi Indonesia berada pada peringkat ke 8 eksportir negara – negara Asia ke Amerika Serikat. Ekspor tekstil ke Jepang sejak tahun 2001 juga menunjukkan penurunan yang signifikan. Pada akhir, tahun 2004, jumlah ekspor tekstil negara-negara Asia ke Jepang mencapai 5,028 Milyar Dollar AS. Ekspor tekstil Indonesia hanya mencapai 310 Milyar Dollar AS atau 6 %. Posisi Indonesia berada pada peringkat ke 3 eksportir tekstil negara – negara Asia ke Jepang. Ekspor tekstil ke Eropa masih bersifat temporer sesuai dengan permintaan "Buyer", sedangkan ekspor tekstil ke Australia, Sub-Saharan Afrika, Kepulauan Mauritius, baru berupa wacana

sebagai negara potensial dalam peningkatan ekspor tekstil. (API Guiding Book 2004 – 2006, 2ND Edition)

Perbaikan kualitas produk menjadi monumental bagi setiap perusahaan, terutama bagi perusahaan pengolahan yang melakukan ekspor. Produk yang berkualitas tinggi yang hanya mampu unggul dalam persaingan global. Manajemen kualitas Terpadu merupakan penggerak dalam mencapai dan menghasilkan kualitas produk yang tinggi dengan harga murah. Penerapan serta pelaksanaan sistem MKT merupakan jaminan. Fakta kualitas Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) menunjukkan bahwa Indonesia belum dapat mencapai mutu kualitas ekspor dan kalah dibandingkan tekstil China, Indonesia secara umum belum mampu mencapai standar kualitas yang ditetapkan berdasarkan standar kualitas negara tujuan ekspor. (Indonesia Garment edisi 1 : 2003 : 100 – 101)

Pada dasarnya, Manajemen Kualitas Terpadu merupakan suatu pendekatan menyeluruh secara Terus – menerus untuk melakukan perubahan dan peningkatan Terus-menerus (*continuous improvement*). Berdasarkan fenomena situasional yang terjadi pada industri tekstil, penelitian menetapkan tema sentral penelitian sebagai berikut:

“ Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja Perbaikan Terus-menerus merupakan elemen penting dalam sistem Manajemen Kualitas Terpadu. Dalam Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja berpengaruh terhadap realitas perbaikan terus-menerus .“

1.2. Rumusan Masalah.

Sebagaimana latar belakang penelitian, rumusan masalah dirumuskan berkaitan dengan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan Terus-menerus. Rumusan masalah sebagai berikut :

- 1). Bagaimana Kualitas Kepemimpinan, Kualitas Keterlibatan Pekerja, Kualitas Perbaikan Terus-menerus dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu perusahaan pada industri tekstil.
- 2). Seberapa besar pengaruh secara parsial Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus pada perusahaan dalam industri tekstil.
- 3). Seberapa besar pengaruh secara simultan Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus pada perusahaan dalam industri tekstil.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1.Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian adalah untuk mengungkapkan bukti empiris menyangkut kualitas dan pengaruh variabel - variabel Manajemen Kualitas Terpadu meliputi variabel ; Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan terus-menerus pada industri tekstil. Maksud dari penelitian sebagai berikut :

- 1). Mengungkapkan dan menganalisis Kualitas Kepemimpinan, Kualitas Keterlibatan Pekerja, Kualitas Perbaikan terus-menerus perusahaan pada industri tekstil
- 2). Mengungkapkan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan terus – menerus pada perusahaan dalam industri tekstil.

1.3.2. Tujuan Penelitian.

Berkaitan dengan maksud dari penelitian, maka penelitian ini ditujukan untuk :

- 1). Memperoleh fakta dan nilai dari kualitas Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus – menerus, dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada industri tekstil.
- 2). Memperoleh bukti empiris dan menemukan kejelasan seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, terhadap Perbaikan terus – menerus pada perusahaan dalam pada industri tekstil.

- 3). Mengkonfirmasi dan mengembangkan konsep dan teori Manajemen Kualitas Terpadu pada industri tekstil.

1.4. Kegunaan Penelitian.

Sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan, diharapkan hasil penelitian memenuhi kegunaan sebagai berikut :

1.4.1. Kegunaan Pengembangan Ilmu.

- 1). Diharapkan hasil penelitian dapat dijadikan referensi dalam meneliti masalah kepemimpinan, keterlibatan pekerja dan perbaikan terus-menerus dalam Manajemen Kualitas Terpadu pada industri tekstil dan industri manufaktur lainnya.
- 2). Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan bidang ilmu Manajemen.

1.4.2. Kegunaan Operasional

- 1). Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi bagi para praktisi dan perusahaan dalam menerapkan konsep – konsep dan mengimplementasikan Manajemen Kualitas Terpadu serta bermanfaat untuk memperbaiki manajemen kualitas .
- 2). Diharapkan hasil penelitian ini berguna bagi peneliti selanjutnya dalam bidang Manajemen Kualitas Terpadu.

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, PREMIS DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Unsur penting dalam Manajemen Kualitas Terpadu adalah kepemimpinan yang kuat, dalam hal ini tidak saja hanya pada peorangan pada posisi puncak dalam organisasi atau perusahaan, akan tetapi pada setiap kepemimpinan lini. (Puliat B. Mustapa, 1994 : 44)

Kepemimpinan dalam Manajemen Kualitas Terpadu, dimulai dari senior Manajemen. Pada saat awal proses aplikasi Manajemen Kualitas Terpadu, komitmen pemimpin merupakan yang utama, karena pendelegasian dan retorika tidak cukup, keterlibatan senior manajer sangat dibutuhkan. Jika senior Manajemen tidak mempelajari dan memiliki pengetahuan tentang konsep Manajemen Kualitas Terpadu, mereka tidak akan mampu menghasilkan kualitas. (Besterfield. Dkk 1999 : 16)

Kepemimpinan kualitas pada dasarnya merupakan suatu proses pengaruh untuk perbaikan kualitas, dimana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahannya untuk melakukan apa yang dipandang penting oleh pemimpin itu. Dalam manajemen kualitas, pemimpin secara simultan menerapkan arah dan tujuan kualitas perusahaan serta memotivasi anggota organisasi untuk maju secara bersama menuju perbaikan kualitas terus- menerus.

Didalam Manajemen kualitas dikenal salah satu pendekatan terbaru dalam kepemimpinan kualitas adalah kepemimpinan transformasional (*transformation leadership*). Pemimpin transformasional mengubah seluruh organisasi melalui mentransformasikan organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi itu dan bagaimana seharusnya organisasi itu berjalan dengan baik menuju kualitas yang telah ditetapkan. (Gaspersz 2003 : 204)

Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis kualitas yang menetapkan arah dari tujuan perbaikan kualitas terus- menerus. Secara spesifik, pemimpin transformasional mampu menetapkan arah tujuan perbaikan terus- menerus serta membuat keputusan yang efektif tentang perbaikan kualitas untuk

meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal, maupun pembedayaan pekerja. (Gaspersz : 2003)

Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen kualitas adalah kepemimpinan yang sensitif atau peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus. Delapan kunci pemimpin untuk melaksanakan *komitmen* perbaikan kualitas Terus-menerus yaitu : 1). Menetapkan suatu dewan kualitas. 2). Menetapkan kebijakan kualitas. 3). Menetapkan dan menyebarkan sasaran kualitas. 4). Memberikan dan menyiapkan sumber-sumber daya.

5). Memberikan dan menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang berorientasi pada pemecahan masalah – masalah kualitas. 6). Menetapkan tim perbaikan kualitas yang bertanggungjawab pada Manajemen puncak untuk menyelesaikan masalah – masalah kualitas. 7). Merangsang perbaikan kualitas Terus- menerus. 8). Memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dalam kualitas Terus- menerus. Kepemimpinan berpengaruh terhadap proses perbaikan kualitas, dimana pemimpin mempengaruhi bawahan untuk melakukan apa yang dipandang penting oleh pemimpin itu. Dalam manajemen kualitas, pemimpin menetapkan arah dan tujuan kualitas perusahaan serta memotivasi anggota organisasi untuk maju secara bersama menuju perbaikan kualitas terus- menerus. (Caspersz 2003 : 203)

2.1.2. Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*)

Pekerja adalah mereka yang diberi kewenangan dan dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan. Mereka berkerja dalam batasan jam dan dihitung setiap menit kegiatannya sampai dengan akhir minggu saat perubahan kerja selanjutnya atau saat mereka berhenti sesaat (Stephen, Arnold 1994 : 81)

Keterlibatan pekerja merupakan salah satu konsep yang penting dalam MKT. Konsep keterlibatan pekerja berkaitan dengan tanggungjawab individu atas tindakannya, yakni setiap orang harus bertanggungjawab untuk mengidentifikasi tindakan – tindakan yang diperlukan dan kemudian bertindak tanpa perlu diarahkan atau diperintah secara langsung.

Keberhasilan implementasi MKT, tergantung pada kontribusi sumber daya manusia, langkah pertama dari konsep keterlibatan pekerja dalam MKT adalah pembentukan tim kerja, yang bertindak sebagai kekuatan pendorong pada proses aplikasi. Tim kerja harus disusun berdasarkan individu – individu yang dalam posisinya memiliki kontribusi signifikan kepada Manajemen, misal, tim harus terdiri dari manajer – manajer dan staf yang berasal dari fungsi – fungsi berikut : pembelian, pengembangan produk, manufaktur, jaminan kualitas, pemasaran, akuntansi dan keuangan, pengembangan sumber daya manusia dan lain – lain. (Gaspersz 2003 : 344).

Salah satu sasaran dari MKT adalah pemberdayaan pekerja melalui pemberian wewenang. Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah lingkungan dimana orang memiliki kemampuan (*ability*), keyakinan (*confidence*), dan komitmen (*commitment*) untuk bertanggungjawab terhadap inisiatif dalam pencapaian keberhasilan nilai dan tujuan organisasi. (Besterfield, dkk 1999:77).

Keterlibatan pekerja terjadi pada tim. Tim adalah sekumpulan individu orang – orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Tim dibentuk berdasarkan seleksi atau kewenangan dari dewan konsultasi. Tim terdiri dari pemimpin tim (*team leader*), fasilitator (*facilitator*), pencatat/perekam (*recorder*), pencatat waktu (*timekeeper*), dan anggota-anggota tim (*members*).

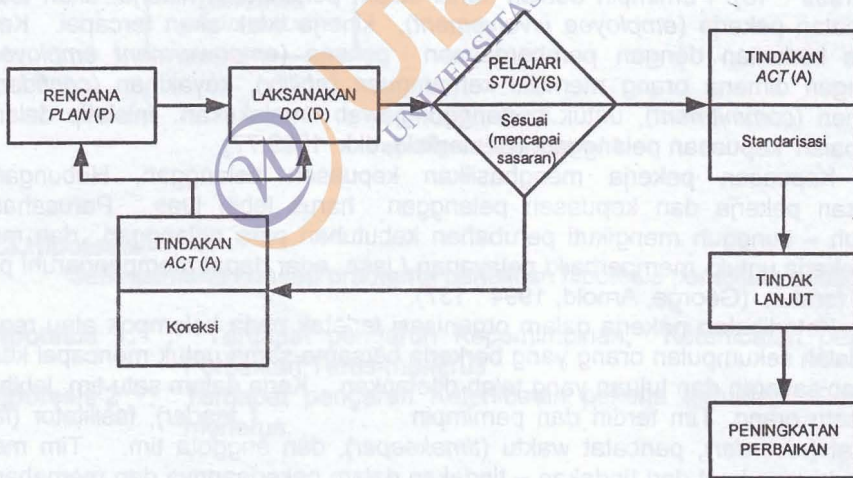
2.1.3. Proses Perbaikan Terus- menerus (*Continuous Improvement Process*).

Setiap upaya perbaikan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada pada suatu sistem, dengan demikian reduksi biaya produk dapat dilakukan melalui perbaikan kualitas, sehingga biaya perunit berkurang, dengan demikian akan terjadi peningkatan produktivitas. Upaya perbaikan selain meningkatkan

produktivitas juga akan terjadi peningkatan kinerja (*performansi*) dari barang yang diproduksi, sehingga harga barang yang diproduksi dapat bersaing dengan harga barang dari perusahaan lainnya. Harga barang yang dapat bersaing disertai kualitas yang tinggi merupakan sasaran pencapaian kepuasan pelanggan dan pada akhirnya akan memperluas pasar yang berarti akan meningkatkan pangsa pasar (*market share*). Meluasnya pasar sehingga meningkat pangsa pasar akan mendorong meningkatnya penjualan. Peningkatan penjualan akan mendorong terjadinya peningkatan pengembalian investasi.

Proses perbaikan dilakukan melalui perbaikan sistem dan meningkatkan standar – standar kerja yang ada, sehingga dapat dihindari pemborosan dalam setiap tingkat aktivitas dan pembuatan produk yang berkualitas jelek (*cost of poor quality*). Dalam situasi persaingan industri yang sangat kompetitif dipasar global, strategi perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dengan strategi reduksi biaya akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif melalui penetapan harga jual yang lebih kompetitif, sehingga penjualan akan meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan melalui loyalitas pelanggan yang membeli produk harga rendah pada tingkat kualitas lebih tinggi.

Siklus Perbaikan Terus- menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output* untuk pelanggan. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart (1960) yakni siklus Plan - Do - Check – Act (PDCA). Siklus Shewhart adalah pengembangan dari siklus perbaikan yang dikembangkan oleh Deming, sebagaimana tampak pada gambar 2.1.berikut :



Sumber : Gambar V.2. Gaspersz (2003 : 161)

Gambar 2.1.
Siklus perbaikan kualitas Deming – PDSA

2.2. Kerangka Pemikiran.

Berdasarkan rujukan hasil penelitian, literatur, jurnal, serta merujuk pada pendapat Gasperz (2003) dan Besterfield, dkk (1999), bahwa : Sistem Manajemen kualitas modern dapat dicirikan berdasarkan karakteristik terdapatnya variabel Kepemimpinan mengacu pada pemikiran bahwa ; pemimpin merupakan indikator kunci, dan menurut teori jalur tujuan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan, sejauh mereka pandang sebagai sumber atau sebagai sarana bagi kepuasan masa depan. (George, Arnold 1994 : 26).

Pendekatan terbaru kepemimpinan dalam Manajemen kualitas adalah kepemimpinan transformasional (*transformation leadership*). Pemimpin transformasional (*transformation leaders*) mengubah seluruh organisasi melalui transformasi organisasi menuju pandangan bagaimana seharusnya organisasi berjalan baik menuju sasaran kualitas yang telah ditetapkan.

Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis kualitas dalam menetapkan arah dari tujuan perbaikan kualitas Terus- menerus. Secara spesifik, pemimpin transformasional mampu menetapkan arah tujuan perbaikan Terus- menerus serta membuat keputusan yang efektif menyangkut perbaikan kualitas untuk meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal, maupun pembedayaan pekerja. (Gasperz : 2003)

Dari sudut perilaku, seorang pimpinan bersifat motivasional sepanjang membuat bawahannya memerlukan kepuasan, dan memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif. Fakta menunjukkan bahwa ketidakterlibatan senior manajemen seringkali dijadikan dasar alasan terhadap kegagalan dalam upaya perbaikan kualitas yang disebabkan senior manajemen tidak memiliki pendidikan kualitas serta tidak dapat menyelesaikan pencapaian kualitas. (Besterfield, dkk. 1999 : 16). Pemimpin adalah kunci dalam pencapaian kinerja, akan tetapi tanpa keterlibatan pekerja (*employee involvement*), kinerja tidak akan tercapai. Keterlibatan pekerja berkaitan dengan pemberdayaan pekerja (*empowerment employee*), yakni lingkungan dimana orang memiliki kemampuan (*ability*), keyakinan (*confidence*), dan komitmen (*commitment*), untuk bertanggungjawab melakukan inisiatif dalam proses pencapaian kepuasan pelanggan. (Besterfield, dkk 1999:77).

Kepuasan pekerja menghasilkan kepuasan pelanggan. Hubungan antara kepuasan pekerja dan kepuasan pelanggan harus lebih luas. Perusahaan harus sungguh – sungguh mengikuti perubahan kebutuhan para pelanggan dan mendorong para pekerja untuk memperbaiki pelayanan / jasa agar dapat mempengaruhi pelanggan secara teratur. (George, Arnold, 1994 : 137).

Keterlibatan pekerja dalam organisasi terletak pada kelompok atau regu (*team*). Tim adalah sekumpulan orang yang berkerja bersama-sama untuk mencapai kesuksesan terhadap sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kerja dalam satu tim lebih baik dari pada satu orang. Tim terdiri dari pemimpin (*leader*), fasilitator (*facilitator*), pencatat (*recorder*), pencatat waktu (*timekeeper*), dan anggota tim. Tim mengetahui pengaruh yang kuat dari tindakan – tindakan dalam pekerjaannya dan memahami bahwa untuk mencapai kinerja, seluruh pekerja harus memiliki motivasi dan sanggup melakukan perubahan. (Besterfield, dkk 1999 : 78).

Usaha perbaikan kualitas dalam Manajemen kualitas Terpadu menyangkut empat strategi utama yakni ; Reparasi (*repair*), Penghalusan (*refinement*), Pembaharuan (*renovation*), Reinvensi (*reinvention*), merupakan dasar dilakukannya perbaikan Terus-menerus. Pemilihan strategi untuk situasi yang sesuai adalah hal yang kritis, karena strategi akan selalu berhubungan dengan perbaikan yang tidak pernah ada hentinya. (Claude, Johannes 1998 : 470).

Perbaikan Terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output* untuk pelanggan. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan

3.2. Metode Penelitian.

3.2.1. Desain Penelitian.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan usaha untuk mengungkapkan fenomena dari suatu gejala (*symptom*) alami secara fisik menyangkut suatu kejadian untuk dianalisa secara empirik, sistematis, terkendali dan diuji, dibahas serta disimpulkan. (Uma Sekaran, 2000). Dengan menggunakan bahasa statistik, penelitian ini merupakan suatu usaha mengungkapkan hubungan antar variabel.

Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan analisis *deskriptif* dan *verifikatif*, yakni : rancangan analisis *deskriptif* bertujuan memperoleh kejelasan fenomena yang terjadi pada empiris (*real words*) menyangkut ciri-ciri variabel dan sebab – sebab gejala perubahan pada objek yang diteliti saat penelitian dilakukan, dan rancangan analisis *verifikatif* bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Kedua rancangan dianalisis berdasarkan fakta – fakta lapangan dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*.

3.2.2. Tipe investigasi / Penyelidikan

Tipe investigasi yang dilakukan adalah kausalitas, yakni penyelidikan hubungan sebab akibat antara variabel – variabel yang diteliti, yaitu hubungan sebab akibat antara variabel *eksogen* terdiri dari ; variabel Kepemimpinan (*Leadership*), Keterlibatan Pekerja (*Employee Envolvement*), dan variabel *endogen* yakni Perbaikan terus- menerus (*Continuous Improvement*).

3.2.3. Unit analisis

Unit analisis penelitian adalah organisasi yaitu perusahaan tekstil yang secara langsung maupun tidak langsung mengimplementasikan Manajemen Kualitas Terpadu, yakni perusahaan tekstil yang bergerak dalam usaha : Pemintalan (*Spinning*), Pertununan (*Weaving*), Perajutan (*Knitting*), Pencelupan (*Dyeing*), Pencapan (*Printing*). Penyempurnaan (*Finishing*) di Propinsi Jawa Barat yang terdaftar di Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) dan data industri tekstil BPS.

3.2.4. Dimensi waktu

Rentang waktu yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional* atau *one shoot* yakni studi yang sifatnya mengambil sampel waktu, sampel perilaku, sampel kejadian pada saat tertentu saja (Noeng Muhadjir 1998 : 21) Dalam pelaksanaan penelitian data dikumpulkan berdasarkan jawaban dari daftar pertanyaan / kuesioner penelitian dan data observasi penelitian.

3.2.5. Operasionalisasi Variabel.

Operasionalisasi variabel ditetapkan berdasarkan persamaan struktural yakni ; Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, Guna memperjelas operasionalisasi variabel, maka operasional variabel dijelaskan berdasarkan pendekatan definisi variabel sebagaimana Tabel 3.1. berikut.

Tabel 3.1.

Definisi Variabel Penelitian.

| No | Variabel | Definisi |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) Pulat B. Mustafa (1994). Sanjay, Shaughnessy (1996). Besterfield, dkk (1999). Gaspersz (2003). | Kepemimpinan dalam MKT adalah kepemimpinan yang sensitif atau peka terhadap perubahan dan mampu menentukan hal – hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki, agar semua orang memberikan komitmen, semangat dan antusias untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan . |
| 2. | Keterlibatan Pekerja (<i>Employee Involvement</i>) Besterfield, dkk (1999). | Keterlibatan pekerja dalam MKT berkaitan dengan pendekatan keterlibatan pekerja dalam menghasilkan perbaikan kualitas dan produktivitas. Perbaikan dan produktivitas dicapai dengan cara pemberdayaan para pekerja (<i>empower employees</i>) dan keterlibatan dalam kelompok atau tim kerja. |
| 3. | Perbaikan terus-menerus (<i>Continuous Improvement</i>) Rao Ashok Dkk (1996), Besterfield, dkk (1999) | Perbaikan terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah <i>output</i> untuk pelanggan. Proses dilakukan berdasarkan kerangka kerja penggunaan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart's yakni siklus PDCA (Plan-DO-Check-Act). |

3.2.6. Metode Penarikan Sampel.

Metode penarikan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling*, yakni menetapkan subjek yang akan diteliti dengan cara menarik sampel secara acak sederhana langsung dari populasi. (Uma Sekaran, 2000 : 271)

Besarnya sampel sesuai dengan aplikasi *Structural Equation Modeling* (SEM). Responden penelitian adalah pimpinan perusahaan, Bagian Produksi, Bagian Keuangan, bagian Pemasaran, Bagian SDM, sebagai satu kesatuan mewakili perusahaan sebagai responden. Jumlah perusahaan berdasarkan Data BPS Industri Tekstil tahun 2004 Propinsi Jawa Barat sebanyak 544 perusahaan. Penarikan sampel sesuai dengan persyaratan SEM, ditetapkan dengan cara menetapkan variabel manifest (indikator) sebanyak 16 dari 5 variabel laten. Berdasarkan jumlah indikator, maka jumlah sampel ditetapkan sebanyak $16 \times 8 = 128$ atau sebanyak 128 responden.

3.2.7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan data dari :

1). Literatur, referensi dan jurnal. 3). Pengumpulan data empiris yang dilakukan pada responden yakni Bagian Pabrikasi, Bagian Sumber Daya Manusia, Bagian Pemasaran, Bagian Keuangan, sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dengan cara menyusun daftar pertanyaan dan melaksanakan penyebaran daftar pertanyaan kepada perusahaan.

3.2.8. Prosedur Penelitian**3.2.8.1 Pengolahan Data.**

Data terkumpul dari hasil kuesioner diolah sebagai berikut :

Langkah pertama : mengkonversi data interval dengan program komputer MSV.
Langkah kedua : melakukan pengolahan data dengan program Lisrel 8.30

Langkah ketiga : melakukan analisa terhadap *out put* dari hasil pengolahan program Lisrel 8.30.

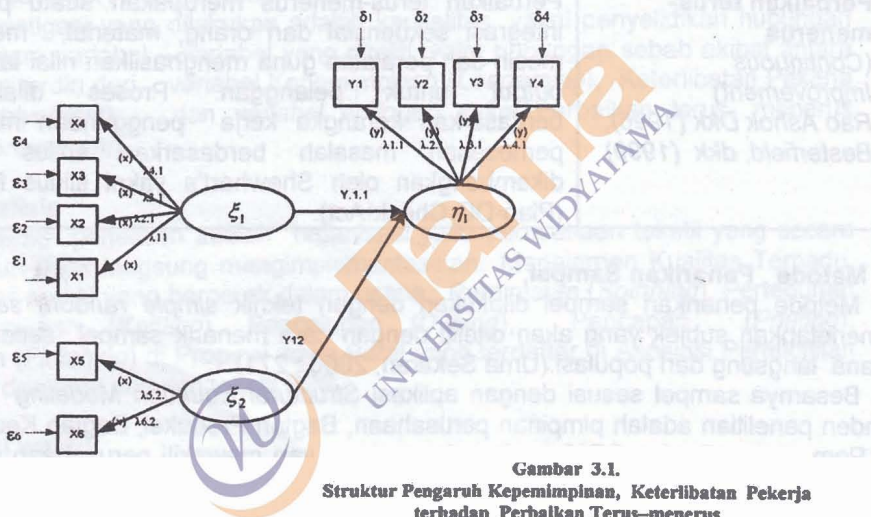
3.2.8.3. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan metode deskriptif, yakni dengan cara mengkategorikan variabel penelitian dalam bentuk kategori kualitas secara proposional berdasarkan skor rata-rata tertimbang variabel (*Weigh Mean Score Variable*): Sugiono (2003).

3.2.8.4. Rancangan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hipotesis konseptual yang diajukan, untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan Multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis didasarkan pada pertimbangan bahwa model persamaan struktural memiliki kemampuan untuk pengujian secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair, dkk, 1998 : 592).

Hipotesis : Gambar diagramatik hipotesis sebagaimana Gambar 3.1 berikut :



Gambar 3.1. Struktur Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus

Struktur ini menggunakan uji statistik dengan hipotesis operasional yang berbentuk :

$$H_0 : Y_{11}, Y_{12} \leq 0$$

$$H_1 : Y_{11}, Y_{12} > 0$$

3.2.9. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan – perusahaan tekstil di Propinsi Jawa Barat yang berlokasi : Kabupaten Bandung dan Cimahi meliputi : Batujajar, Cimareme, Nanjung, Hanjung, Cibaligo, Cigugur, Industri I-II-III-IV, Leuwigajah, Banjaran, Soreang, Majalaya, Dayeuh Kolot, Rancaek, Cicalengka. Kodya Bandung meliputi : Cicadas-Padasuka, Cibiru, Cimindi, Ujung berung – Rancasari, Gede Bage. Kabupaten Sumedang meliputi : Cimanggung, Cikeruh, Jatinangor. Kabupaten Kerawang meliputi : Klari, Sadang, Ciampel Kabupaten Purwakarta meliputi : Ubrug Jatiluhur. Desa

4.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

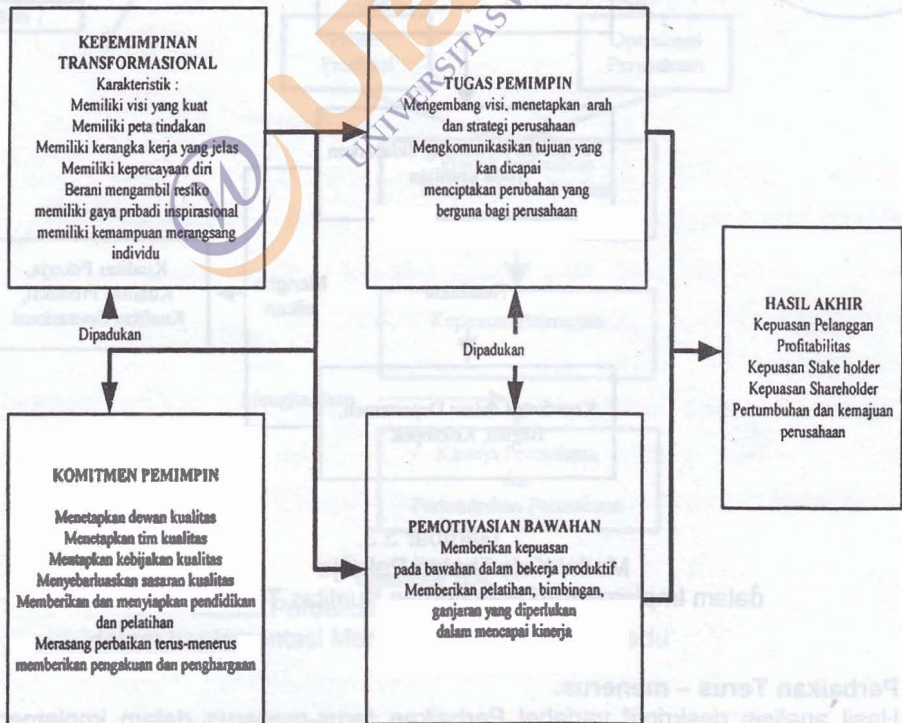
4.1. Hasil penelitian Deskriptif.

Hasil penelitian deskriptif diperoleh dari hasil telaah terhadap literatur, referensi, jurnal dan hasil observasi serta wawancara kepada pihak yang memiliki kompetensi dibidangnya. Hasil penelitian setelah diolah sebagai berikut :

4.1.1. Kepemimpinan.

Hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada industri tekstil menunjukkan skor aktual sebesar 0,7506 atau nilai bobot tinggi dari skor total ideal yakni Akumulasi skor dimensi-dimensi variabel Kepemimpinan yang terdiri dari ; Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Pemimpin, Motivasi Kepemimpinan, Tugas Kepemimpinan. Bobot nilai yang tinggi didasarkan pada bahwa model Kepemimpinan kualitas dalam implementasi MKT pada industri tekstil yang dapat digunakan menekankan pada keterpaduan karakteristik yang memiliki visi yang kuat, memiliki peta tindakan, memiliki kerangka kerja yang jelas, memiliki kepercayaan diri, berani mengambil resiko, memiliki gaya pribadi inspirasional dan memiliki kemampuan merangsang individu. Model Kepemimpinan dalam MKT dapat digambarkan sebagaimana Gambar 3.2. sebagai berikut

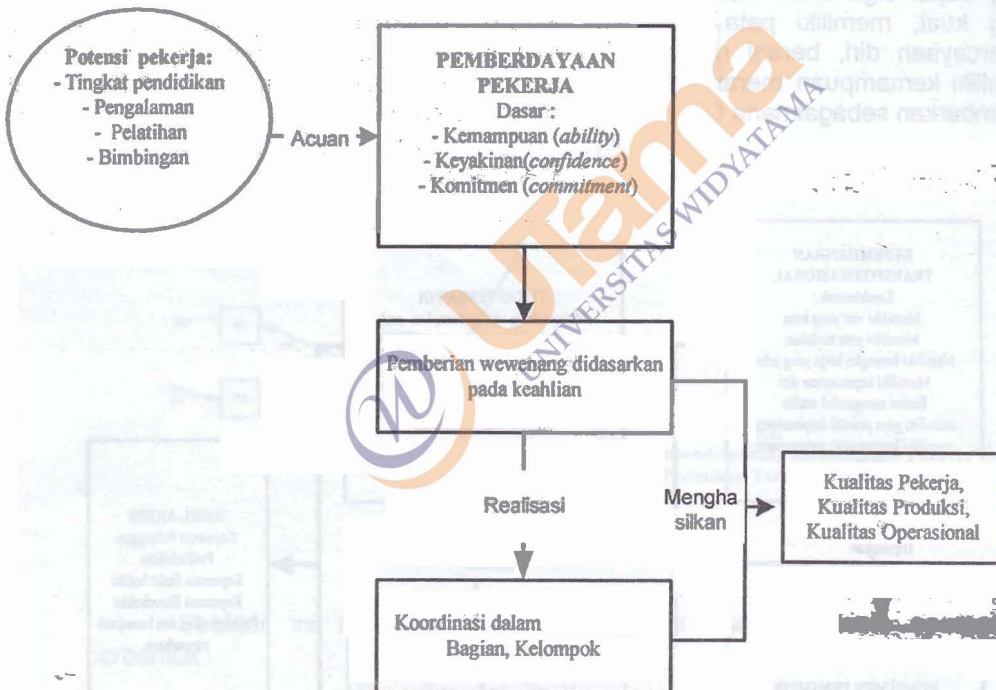
Gambar 3.2.



Model Kepemimpinan dalam Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu.

2). Keterlibatan Pekerja.

Hasil analisis deskriptif variabel Keterlibatan Pekerja dalam implementasi MKT pada industri tekstil menunjukkan skor aktual sebesar 0,7603 atau nilai bobot tinggi dari skor total ideal. Bobot nilai yang tinggi didasarkan pada model keterlibatan pekerja dalam implementasi MKT dapat digunakan menekankan pada potensi pekerja sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki pekerja, pengalaman pekerja, pelatihan yang telah diikuti oleh pekerja, potensi pekerja yang telah mendapatkan bimbingan dari ahli digunakan sebagai acuan dari pemberdayaan pekerja, yakni pemberian tanggungjawab dan wewenang. Pemberian tanggungjawab dan wewenang mengacu pada potensi pekerja didasarkan kemampuan (ability), keyakinan (confidence), komitmen (commitment) yang dimiliki oleh pekerja. Model keterlibatan pekerja dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu sebagaimana tampak pada gambarkan 3.3. dibawah ini :



Gambar 3.3. Model Keterlibatan Pekerja

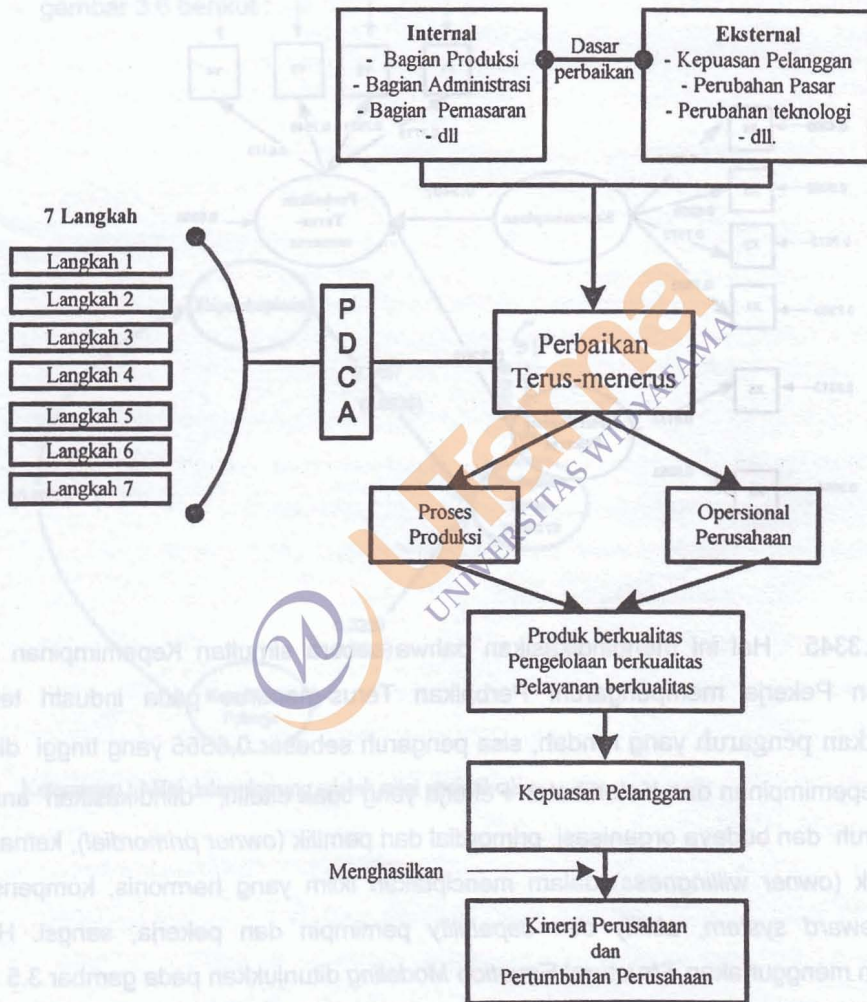
3.2.1. Low dalam Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu

Manajemen Ben

3). Perbaikan Terus – menerus.

Hasil analisis deskriptif variabel Perbaikan terus-menerus dalam implementasi MKT pada industri tekstil menunjukkan skor aktual sebesar 0,7716 atau nilai bobot sebesar 77,16 % dari skor total ideal. Skor merupakan akumulasi dari skor dimensi-dimensi variabel ;

Perbaikan Terus-menerus terdiri dari dimensi Perencanaan (*Plan*), Pelaksanaan (*Do*), Periksa (*Chek*), Tindakan (*Act*). Model Perbaikan Terus-menerus dalam implementasi MKT pada industri tekstil didasarkan pada adanya permasalahan internal pada bagian Produksi, bagian Administrasi, bagian Pemasaran dan bagian-bagian lainnya. Adanya permasalahan eksternal berkaitan dengan : kepuasan pelanggan, perubahan pasar, perubahan teknologi dan perubahan – perubahan lainnya sebagaimana tampak pada gambarkan 3.4. dibawah ini :

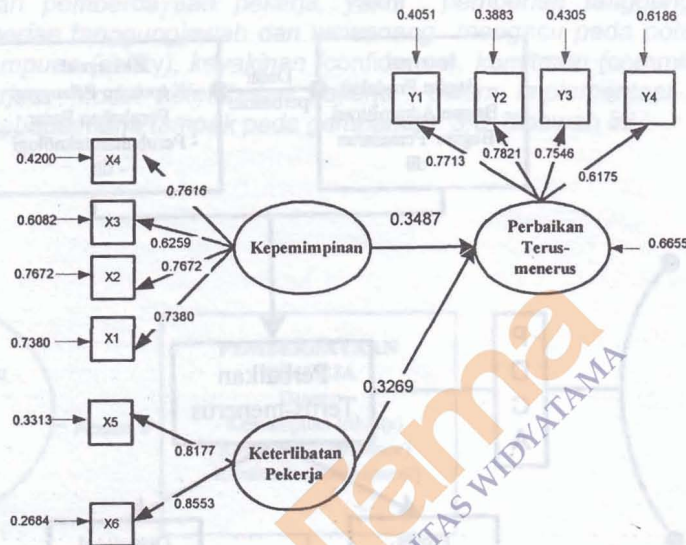


Gambar 3.4.
Model Perbaikan Terus-menerus
dalam Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu

4.1.2. Hasil Structural Equation Model (SEM)

4.1.2.1. Hasil dan Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian menunjukkan bahwa pengaruh secara simultan Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja Terhadap Perbaikan Terus-menerus nilai



sebesar 0.3345. Hal ini mengindikasikan bahwa secara simultan Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja mempengaruhi Perbaikan Terus-menerus pada industri tekstil menunjukkan pengaruh yang rendah, sisa pengaruh sebesar 0,6655 yang tinggi diluar variabel Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja yang tidak diteliti, diindikasikan antara lain pengaruh dari budaya organisasi, primordial dari pemilik (*owner primordial*), kemauan dari pemilik (*owner willingness*) dalam menciptakan iklim yang harmonis, kompensasi pekerja, *reward system*, *ability dan capability* pemimpin dan pekerja, sangsi. Hasil pengolahan menggunakan *Structural Equation Modeling* ditunjukkan pada gambar 3.5

Gambar 3.5.

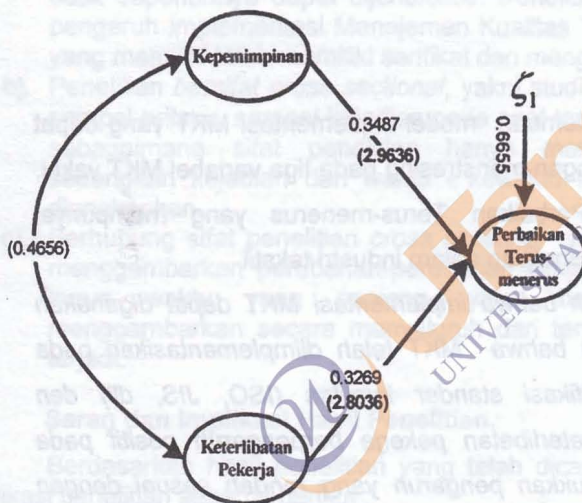
Hasil pengolahan menggunakan *Structural Equation Modeling*

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antar variabel dari gambar diagram diatas sebagai berikut :

$$\eta_1 = 0.3487 \xi_1 + 0.3269 \xi_2, \text{ Errorvar.} = 0.6655, R^2 = 0.3345$$

Keadaan yang rendah pengaruh kepemimpinan, keterlibatan pekerja terhadap perbaikan terus-menerus dalam implementasi MKT menunjukkan bahwa pada industri tekstil kepemimpinan belum menjadi wacana dalam proses perbaikan terus-menerus, demikian halnya pengaruh keterlibatan pekerja terhadap perbaikan terus-menerus menunjukkan keadaan yang rendah, sebagaimana yang dididuga sesuai dengan fenomena yang digambarkan pada latarbelakang masalah.

Selanjutnya untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan, variabel Keterlibatan Pekerja terhadap variabel Perbaikan Terus-menerus secara parsial dan hipotesis, terlebih dahulu di gambarkan bagaimana hubungan diantara variabel laten pada gambar 3.6 berikut :



Keterangan : Nilai dalam kurung adalah nilai statistik uji-t

Gambar 3.6.

Hubungan antar Variabel Laten Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus

Pengujian terhadap hipotesis dengan syarat $t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}}$, maka hipotesis nol diterima. Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap perbaikan terus-menerus $2.9636 \leq 3.487$, dan pengaruh keterlibatan pekerja terhadap perbaikan terus-menerus $2.8036 \leq 3.269$, menunjukkan menunjukkan hipotesis diterima, artinya pengaruh kepemimpinan dan keterlibatan pekerja signifikan mempengaruhi perbaikan terus menerus pada industri tekstil.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi masalah, hipotesis penelitian, hasil dan pembahasan, kesimpulan penelitian disertai terdiri dari kesimpulan umum dan kesimpulan khusus.

5.1.1. Kesimpulan Umum

Penelitian berhasil mendapatkan temuan model implementasi MKT yang dapat diimplementasikan pada industri tekstil dengan menstresing pada tiga variabel MKT yakni; Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus yang mempunyai kesesuaian yang signifikan dengan fakta penelitian dalam industri tekstil.

Hasil analisis model menunjukkan bahwa implementasi MKT dapat digunakan pada industri tekstil. Fakta menunjukkan bahwa MKT telah diimplementasikan pada perusahaan tekstil yang memiliki sertifikasi standar kualitas (ISO, JIS, dll) dan menunjukkan bahwa kepemimpinan, keterlibatan pekerja berpengaruh positif pada perbaikan, walaupun penelitian menunjukkan pengaruh yang rendah sesuai dengan fenomena menggambarkan bahwa perbaikan terus-menerus belum sepenuhnya diimplementasikan pada tekstil secara menyeluruh.

Fenomena lain yang ditemukan saat penelitian antara lain ; iklim usaha belum kondusif sejak terjadi krisis ekonomi, regulasi yang berubah – ubah, permasalahan Upah Minimum Regional (UMR) yang menjadi polemik antara pemerintah, majikan (investor) dan buruh, kenaikan-kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Tarif Dasar Listrik (TDL) sangat berpengaruh terhadap sistem pembiayaan produksi dan harga pokok produksi, penghapusan quota tekstil dunia yang berdampak pada ekspor, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang terjadi pada hampir seluruh perusahaan tekstil.

5.1.2. Kesimpulan Khusus

Berdasarkan identifikasi masalah beserta hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, kesimpulan khusus sebagai berikut :

- (1) Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja secara parsial dan simultan menunjukkan pengaruh yang rendah terhadap Perbaikan Terus-menerus. Yang disebabkan indikasi bahwa masih terdapat pengaruh kemauan pemilik (*Owners Willingness*), hubungan keluarga (*Primordial*), budaya organisasi, *capabilitas*, *ability* dan *reward* pemimpin dan pekerja yang mempengaruhi proses perbaikan, sehingga implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada industri tekstil menyangkut Perbaikan Terus-menerus tidak ditentukan semata-mata oleh Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja.
- (2) Penelitian mendapat temuan faktor hubungan keluarga antara pemilik perusahaan serta hubungan keluarga dari pemimpin-pemimpin puncak dan menengah yang membentuk keterikatan perusahaan dan pelanggan dalam bentuk kekeluargaan, sehingga konsep Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, dan Perbaikan Terus-menerus belum maksimal diimplementasikan
- (3) Keterbatasan –keterbatasan penelitian :
 - a). Penelitian yang dilakukan pada perusahaan – perusahaan tekstil yang telah memiliki sertifikat kualitas dan mengimplementasikan MKT sangat berbeda dengan kondisi perusahaan yang belum memiliki sertifikat, sehingga penelitian tidak sepenuhnya dapat digeneralisir. Penelitian hanya menggambarkan kondisi pengaruh implementasi Manajemen Kualitas Terpadu perusahaan – perusahaan yang memiliki telah memiliki sertifikat dan mengimplementasikan MKT.
 - b). Penelitian *bersifat cross sectional*, yakni studi *bersifat mengambil sampel waktu*, sampel perilaku, sampel kejadian pada saat tertentu, sehingga pengukuran kinerja sebagaimana sifat penelitian hanya mencerminkan satu kejadian saja, sedangkan kejadian dari waktu - kewaktu mengalami perubahan tidak dapat diungkapkan.
 - c). Berhubung sifat penelitian *cross sectional* yang tidak dapat dan tidak mampu menggambarkan perubahan-perubahan yang terjadi pada industri tekstil dalam kurun waktu yang panjang, yakni *bersifat longitudinal* yang dapat menggambarkan secara menyeluruh dan terpadu kondisi industri tekstil yang terjadi.

5.2. Saran dan Implikasi Hasil Penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dicapai dan disimpulkan, saran serta implikasi penelitian sebagai berikut :

5.2.1. Saran Penelitian

- (1) *Kepemimpinan kualitas dalam implemetasi MKT pada perusahaan tekstil, hendaknya dikembangkan dan diterapkan, sehingga sekalipun pemimpin – pemimpin pada perusahaan tekstil adalah individu-individu yang terikat dalam tali keluarga tetapi tetap harus memiliki kualitas. Pemimpin dalam perusahaan tekstil dituntut untuk mengembangkan Kepemimpinan Transformasional yang mampu memegang komitmen, mampu mendorong; menggerakkan sekaligus mengendalikan seluruh operasional perusahaan dan mampu memanfaatkan potensi tenaga kerja padat karya dengan mengarahkannya pada tata kerja yang berkualitas.*
- (2) *Keterlibatan Pekerja berarti melibatkan pekerja untuk memiliki wewenang dan tanggungjawab dalam melakukan pekerjaannya. Memiliki wewenang dan tanggungjawab berarti pula para pekerja diberdayakan. Pemberdayaan berarti melengkapi para pekerja dengan pendidikan dan keahlian yang memadai terutama pada industri tekstil merupakan industri yang memperkerjakan pekerja padat karya. Keterlibatan Pekerja dalam perusahaan mutlak menjadi perhatian yang utama, sehingga kepastian setiap pekerja terlibat dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.*

- (3) Perbaikan Terus-menerus merupakan pondasi dalam peningkatan kualitas yang diinginkan oleh para pelanggan. Perusahaan tekstil harus dinamis dan menaruh perhatian penuh dalam Perbaikan Terus-menerus diseluruh aspek dalam kegiatan usahanya. Perbaikan Terus-menerus yang dilakukan oleh perusahaan tidak saja akan memberikan kepuasan pada pelanggan, tetapi perusahaan akan mampu menghadapi persaingan bahkan mampu unggul dalam persaingan di mancanegara.
- (4) Model MKT dapat diaplikasikan dan diimplementasikan tidak saja pada perusahaan tekstil modern tetapi juga pada perusahaan tekstil tradisional serta sektor industri lainnya di tanah air Indonesia. Untuk pengembangan perlu dilakukan penelitian lanjutan terutama dalam menghasilkan model yang dapat diimplementasikan pada industri manufaktur tradisional dan industri kecil.

5.2.2. Implikasi Hasil Penelitian.

Implikasi hasil penelitian ditujukan untuk memberikan masukan hasil penelitian menyangkut aplikasikan dan diimplementasikan MKT untuk digunakan sebagai rujukan para peneliti selanjutnya dibidang Manajemen Kualitas Terpadu, para praktisi serta usahawan dalam menyempurnakan dan mengembangkan model yang telah diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Model yang diajukan sebagaimana hasil penelitian sebagai berikut :

- (1). Variabel MKT yang telah diteliti pada hakekatnya dapat dikembangkan lebih kompleks melebihi tiga variabel utama yakni ; variabel Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus. Pengembangan variabel dapat dilakukan sebagai bagian dari konsep dasar Manajemen Kualitas sesuai dengan tujuan dan kebutuhan.
- (2). Direkomendasikan kepada Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), Assosiasi Pengusaha Indonesia, Badan Penelitian dan Pengembangan Industri (BPPI) Balai Besar Departemen Perindustrian, Perguruan Tinggi di Indonesia untuk melakukan upaya menyusun sertifikasi standar manajemen kualitas tekstil dan menetapkan Textile Award.



UNIVERSITAS INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA.

- Achmad Bachrudin, Harapan L. Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survey dengan menggunakan LISREL*, Edisi pertama, Jurusan Statistika MIPA-UNPAD. Bandung.
- API News. 2002. *Indonesia Textile Magazine*. No. 5 /VIII/ Sep 2002. dan No.16 /VIII/ Sep 2003.
- Balai Penelitian dan Pengembangan Industri dan Perdagangan (BPPIP) *Jurnal Balai Besar Tekstil*, 2004 Vol VII No 4. Bandung.
- Besterfield Dale et al. 1999. *Total Quality Management*, second edition, Prentice Hall, London.
- Dale BC, Cook E. 1995. Organizing for Continuous Improvement : an Examination, *Journal of TQM*, Vol 7 Number 1 pp.7-13-59. MCB University Press, Manchester.UK.
- Gapersz Vincent. 2003. *TQM-Management Bisnis*, Cetakan ke Tiga Gramedia. PT. Jakarta
- Hair Anderson, Tatham, Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition. Prentice Hall Inc. London.
- Hayes E. Bob. 1997. *Measurement Customer Satisfaction*, Second Edition ASQ Quality Press, Milwaukee - Wisconsin.
- Indonesian Textile & Garment. 2004. *Guiding Book 2004-2006*. 2ND Edition, *Published by Indonesian Textile Association West Jawa District*.
- Laszlo P. George. 1999. Implement a Quality Management Program, *Journal of TQM*, Vol 11 Number 4. MCB University Press, Montreal Canada.
- Noeng Muhadjir. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi III. Penerbit Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Pulat B Mustapa. 1994. Total Quality Management : A Framework for Application on Manufacturing. *Journal of TQM*, Vol 6 Number 1 pp.44-49. MCB University Press, USA.
- Rao Ashok et al. 1996. *Total Quality Management : A cross Functional Perspective*, First Edition, John Wiley & Sons. New York.
- Sugiono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke Tiga, Penerbit Alpa beta. Bandung.

dan kota pasar. Roll dan Ross (1974) menampungkan teori tersebut dengan menggunakan *factor model* dalam menganalisa *expected return*. Lebih dari 30 tahun teori tersebut tetap eksis dan terus diadakan pembaharuan.

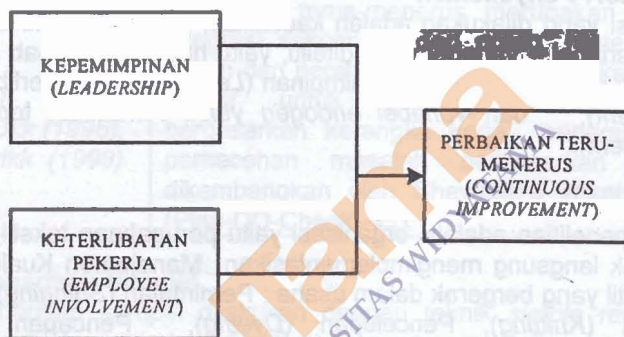
Pendapatan model CAPM dan APT berlaku untuk bursa tingkat dunia. Beberapa hasil menyatakan bahwa berdasarkan studi empiris, model tersebut dipenuhi di bursa dunia. Perkembangan selanjutnya tidak berhenti pada teori APT dan kritik yang diberikan kepadanya. Pada tahapan selanjutnya muncul teori yang menyempurkan teori CAPM dan APT.

1. (Dosen (Lektor Kepala) pada STIE Masjid Huta Sialang sedang meneliti hubungan antara CAPM dan APT dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dan uji hipotesis.

menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart (1960) yakni siklus **PDCA** (Plan – Do – Chek - Act). Setiap upaya perbaikan ditujukan untuk menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada pada suatu sistem. Upaya perbaikan dilakukan terus-menerus bukan tanggungjawab pemimpin semata – mata, tetapi pekerja terlibat secara bersama-sama untuk bertanggungjawab dalam melakukan dan melaksanakan perbaikan terus-menerus yang ditujukan untuk mencapai atau memenuhi kepuasan pelanggan.

Pemimpin dan pekerja terlibat bersama – sama melakukan perbaikan Terus – menerus berfokus pada pelanggan untuk menghasilkan produk/jasa sebagaimana kebutuhan dan keinginan pelanggan dan berupaya untuk mencapai kepuasan pelanggan didasarkan pada pengidentifikasian kepuasan pelanggan

Berdasarkan uraian – uraian yang telah dikemukakan, bahwa Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, Fokus Pelanggan dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu berpengaruh terhadap kinerja merupakan kerangka pikir dan paradigma konseptual dalam penelitian ini. Paradigma konseptual pemikiran sebagaimana Gambar 2.1. Paradigma konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.2.
Paradigma Konseptual 1

2.3.Hipotesis

Sebagaimana konsep paradigma penelitian hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 1. : Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus.

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh Keterlibatan pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus.

III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian.

Objek penelitian ini meliputi variabel : (1). Kepemimpinan (*Leadership*), (2). Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*), (3). Perbaikan terus- menerus (*Continuous Improvement*).