

BAB V

ANALISIS PENGOLAHAN DATA

5.1 Analisis Persepsi dan Ekspektasi Karyawan

5.1.1 Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh nilai rata-rata persepsi karyawan terhadap implementasi TQM yang berkisar antara 3,44 sampai dengan 3,73. Untuk dimensi fokus pelanggan rata-rata persepsinya sebesar 3,62, dimensi kepemimpinan sebesar 3,44, dimensi keterlibatan orang sebesar 3,71, dimensi pendekatan proses 3,73, dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen sebesar 3,52, dimensi peningkatan teknologi sebesar 3,61, dimensi pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan sebesar 3,71, dan dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan sebesar 3,56. Secara keseluruhan, nilai rata-rata persepsi ini termasuk ke dalam kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja dari implementasi TQM yang dilakukan pada setiap dimensi selama ini. Meskipun demikian tingkat persepsi ini dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan. Dari keseluruhan dimensi TQM tersebut, terdapat beberapa elemen dalam dimensi TQM yang menunjukkan nilai rata-rata persepsi yang rendah sehingga perlu diperbaiki. Elemen-elemen tersebut dapat dilihat pada ringkasan Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Analisis Persepsi dengan Kriteria Nilai Sedang

Dimensi	Elemen	Justifikasi
Fokus Pelanggan	Memberikan penghargaan terhadap konsumen yang loyal (3,27)	Elemen ini perlu diperbaiki karena nilainya masih standar, tidak terlalu baik dan juga tidak terlalu buruk. Perusahaan perlu melakukan implementasi TQM pada elemen ini dengan lebih baik lagi.
Kepemimpinan	Memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas (3,19)	Nilai persepsi pada elemen ini masih sedang, berarti kinerja perusahaan dalam implementasi elemen ini masih kurang baik. Perlu dilakukan perbaikan pada elemen ini agar kinerjanya lebih meningkat lagi.
Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen	Pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis (3,37)	Perlu dilakukan perbaikan pada elemen ini agar tercipta kinerja implementasi TQM yang lebih maksimal lagi.
	Terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah (3,38)	Nilai persepsi yang sedang ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kinerja perusahaan dalam melaksanakan elemen ini masih di bawah harapan mereka. Perbaikan perlu dilakukan pada elemen ini agar implementasi TQM dapat terlaksana dengan lebih baik lagi.
	Terdapat sistem penilaian output proses bisnis (3,38)	Karyawan menganggap bahwa kinerja implementasi TQM pada elemen ini kurang baik. Perlu dilakukan perbaikan pada elemen ini agar tercipta kinerja implementasi TQM yang lebih maksimal lagi.
Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	Melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen (3,31)	Nilai persepsi yang sedang ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kinerja perusahaan dalam melaksanakan kerja sama dengan pemasok dalam hal ini masih di bawah harapan mereka. Perbaikan perlu dilakukan pada elemen ini agar implementasi TQM dapat terlaksana dengan lebih baik lagi.

Dari Tabel 5.1, dapat dilihat setiap elemen di dalam dimensi-dimensi TQM yang termasuk ke dalam kriteria nilai persepsi yang sedang. Nilai itu antara lain, dimensi fokus pelanggan pada elemen memberikan penghargaan terhadap konsumen yang loyal (3,27), dimensi kepemimpinan pada elemen memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas (3,19), dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen pada elemen pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis (3,37), terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah (3,38), dan terdapat sistem penilaian output (3,38), dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan pada elemen melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan

konsumen (3,31). Kriteria nilai ini menunjukkan nilai sedang, yang berarti bahwa karyawan menilai kinerja perusahaan dalam mengimplementasikan TQM standar, artinya tidak terlalu baik dan juga tidak buruk. Karena elemen-elemen tersebut menunjukkan nilai yang sedang, maka perlu dilakukan perbaikan pada elemen-elemen dimensi tersebut agar kinerja implementasi TQM lebih baik lagi dan meningkat.

5.1.2 Analisis Ekspektasi Karyawan Terhadap Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh nilai rata-rata ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM yang berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,46. Untuk dimensi fokus dengan rata-rata persepsinya sebesar 4,13, dimensi kepemimpinan sebesar 4,14, dimensi keterlibatan orang sebesar 4,14, dimensi pendekatan proses 4,15, dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen sebesar 3,91, dimensi peningkatan terus-menerus sebesar 4,03, dimensi pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan sebesar 4,46, dan dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan sebesar 4,46. Secara keseluruhan, nilai rata-rata ekspektasi ini termasuk ke dalam kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai bahwa semua dimensi TQM ini sangat penting untuk diimplementasikan di dalam perusahaan.

5.2 Analisis Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Karyawan Terhadap Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, tidak hanya diperoleh nilai persepsi dan ekspektasinya saja, tetapi juga nilai selisih (gap) antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM. Berdasarkan pengolahan data

tersebut, diperoleh nilai selisih (gap) dari masing-masing dimensi yaitu sebagai berikut: dimensi fokus pelanggan nilai gap yang terjadi sebesar -0,52, dimensi kepemimpinan sebesar -0,61, dimensi keterlibatan orang sebesar -0,43, dimensi pendekatan proses -0,43, dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen sebesar -0,39, dimensi peningkatan terus-menerus sebesar -0,42, dimensi pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan sebesar -0,75, dan dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan sebesar -0,8. Secara keseluruhan, nilai ini berada pada kriteria nilai sedang. Artinya, hanya terjadi sedikit perbedaan selisih antara persepsi (tingkat kinerja) dengan harapan karyawan terhadap perusahaan dalam melakukan implementasi TQM. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup berhasil dalam melakukan implementasi TQM selama ini, meskipun belum secara keseluruhan. Karyawan menilai bahwa keberhasilan implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan adalah standar, artinya keberhasilannya tidak tinggi dan juga tidak rendah. Namun, dalam hal ini perusahaan perlu untuk selalu melakukan perbaikan pada setiap dimensi implementasi TQM agar perusahaan dapat terus mempertahankan kinerja dan konsistensinya serta kinerja atau keberhasilan implementasi TQM yang dilakukan pun dapat lebih meningkat dan berjalan lebih maksimal. Dari keseluruhan dimensi TQM tersebut, terdapat beberapa elemen dalam dimensi TQM yang menunjukkan nilai selisih (gap) yang rendah sehingga perlu diperbaiki. Dengan melakukan perbaikan, diharapkan perusahaan dapat melakukan implementasi TQM dengan lebih baik dan maksimal. Elemen-elemen yang perlu perbaikan tersebut dapat dilihat pada ringkasan Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Analisis Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi dengan Kriteria Nilai Rendah

Dimensi	Elemen	Justifikasi
Kepemimpinan	Memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas (-0,92)	Nilai selisih ini cukup besar sehingga perlu dilakukan perbaikan agar kinerja yang dihasilkan lebih baik lagi. Dengan dilakukan perbaikan pada elemen ini diharapkan persepsi karyawan terhadap implementasi elemen ini lebih besar dari ekspektasinya.
Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan	Keakuratan data dan informasi (-1,02)	Nilai selisih ini cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa harapan karyawan akan data dan informasi yang akurat masih di bawah harapan mereka. Perusahaan perlu melakukan perbaikan kinerja pada elemen ini agar implementasi TQM lebih maksimal dan prose bisnis berjalan lebih lancar.
Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	Melakukan kerja sama dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses (-1,06)	Nilai selisih ini cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kinerja perusahaan dalam melaksanakan kerja sama dengan pemasok dalam hal ini masih di bawah harapan mereka. Perbaikan perlu dilakukan pada elemen ini agar implementasi TQM dapat terlaksana dengan lebih baik lagi.
	Melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen (-1,18)	Nilai selisih yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kinerja perusahaan dalam melaksanakan kerja sama dengan pemasok dalam hal ini masih di bawah harapan mereka. Perbaikan perlu dilakukan pada elemen ini agar implementasi TQM dapat terlaksana dengan lebih baik lagi.
	Sharing informasi dengan pemasok (-0,97)	Nilai selisih yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kinerja perusahaan dalam melaksanakan hal ini masih belum maksimal. Perbaikan perlu dilakukan pada elemen ini agar implementasi TQM dapat terlaksana dengan lebih baik lagi.

Dari beberapa dimensi tersebut, terdapat elemen-elemen pada dimensi tertentu yang menunjukkan nilai keberhasilan yang rendah. Elemen tersebut antara lain pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kualitas (-0,92), keakuratan data dan informasi (-1,02), kerja sama dengan pemasok dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses (-1,06), kerja sama dengan pemasok dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen (-1,18), dan sharing informasi dengan pemasok (-0,97). Nilai ini menunjukkan nilai

keberhasilan yang rendah sehingga perlu dilakukan perbaikan terhadap elemen-elemen tersebut. Selain elemen-elemen tersebut, terdapat nilai elemen yang masih termasuk kriteria nilai sedang, tetapi menunjukkan nilai yang positif. Nilai ini terdapat pada dimensi keterlibatan orang yaitu pelaporan setiap masalah yang muncul (0,06) dan dimensi peningkatan terus-menerus yaitu rencana pendidikan dan pelatihan bagi karyawan (0,29). Kedua elemen dari dimensi yang berbeda ini hanya menunjukkan tingkat keberhasilan yang sedang, tetapi nilai ini menunjukkan bahwa nilai persepsi karyawan lebih besar dari ekspektasinya, yang berarti bahwa kinerja implementasi TQM jauh lebih besar dari harapan para karyawan.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai rata-rata persepsi karyawan terhadap implementasi TQM berkisar antara 3,44 sampai dengan 3,73. Nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini berarti karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja perusahaan dalam mengimplementasikan TQM meskipun jika dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih ada di bawah harapan. Namun, terdapat beberapa elemen yang perlu ditingkatkan lagi dan diperbaiki kinerjanya, yaitu elemen memberikan penghargaan terhadap konsumen yang loyal pada dimensi fokus pelanggan, (3,27) memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas pada dimensi kepemimpinan (3,19), pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis (3,37), terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah (3,38), dan terdapat sistem penilaian output (3,38), dan melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen pada dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan (3,31).
2. Nilai rata-rata ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,46. Nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai bahwa semua dimensi TQM ini sangat penting untuk diimplementasikan di dalam perusahaan.
3. Nilai selisih (gap) antara persepsi dan ekspektasi terhadap implementasi TQM berkisar antara -0,39 sampai dengan -0,8. Nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup berhasil dalam

melakukan implementasi TQM, tetapi belum secara keseluruhan. Namun, terdapat beberapa elemen yang memiliki tingkat keberhasilan yang rendah, yaitu pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kualitas (-0,92), keakuratan data dan informasi (-1,02), kerja sama dengan pemasok dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses (-1,06), kerja sama dengan pemasok dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen (-1,18), dan *sharing* informasi dengan pemasok (-0,97). Untuk meningkatkan keberhasilan implementasi TQM, maka perlu dilakukan perbaikan pada elemen-elemen ini.

4. Berdasarkan uji signifikansi, baik berdasarkan t hitung maupun elemen di dalam dimensi TQM, diperoleh z hitung sebesar -2,514 dengan z tabel bernilai -2,25 dan z hitung -5,884 dengan z tabel bernilai -4,0. Dari hal ini, diketahui bahwa z hitung lebih kecil dari z tabel sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM. Artinya, terdapat perbedaan penilaian karyawan mengenai tingkat kinerja dan harapannya terhadap perusahaan atas implementasi TQM yang dilakukan selama ini.

6.2 Saran

Dari hasil pengolahan data dan analisis terhadap penelitian yang telah dilakukan di PT. World Yamatex Spinning Mills, penulis mencoba mengajukan beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan pada waktu yang akan datang dan menjadi acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya. Saran-saran tersebut meliputi:

1. Saran Untuk Perusahaan

Dalam melakukan implementasi TQM, perusahaan sebaiknya melakukan perbaikan pada dimensi TQM yang masih rendah kualitas kinerjanya. Dengan

melakukan perbaikan pada hal-hal ini, diharapkan perusahaan dapat lebih mengembangkan perusahaannya di waktu mendatang. Perbaikan tersebut perlu dilakukan pada beberapa dimensi, yaitu dimensi fokus pelanggan pada elemen memberikan penghargaan terhadap konsumen yang loyal, dimensi kepemimpinan pada elemen memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas, dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen pada elemen pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis, terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah, terdapat sistem penilaian output proses bisnis, dimensi pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan pada elemen keakuratan data dan informasi, dan dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan pada elemen melakukan kerja sama dan upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, dan *sharing* informasi dengan pemasok. Dengan melakukan perbaikan pada elemen-elemen dari dimensi tersebut, diharapkan kinerja perusahaan dalam implementasi TQM dapat lebih meningkat lagi dan berjalan lebih maksimal.

2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya dilakukan manfaat dari implementasi TQM berdasarkan ISO yang dilakukan perusahaan. Hal ini disebabkan karena yang diketahui saat ini mungkin hanyalah dampak langsung yang diperoleh perusahaan, sedangkan dampak tidak langsung yang diperoleh perusahaan dari adanya implementasi ini tidak diketahui, apakah implementasi tersebut banyak memberikan manfaat yang baik atau sebaliknya tidak memberikan pengaruh apa-apa terhadap perusahaan. Saran ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk waktu yang mendatang dan bermanfaat bagi pembaca untuk melengkapi penelitian ini dan mungkin untuk melakukan penelitian yang selanjutnya.