

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KETERLIBATAN PEKERJA, FOKUS PELANGGAN, PERBAIKAN TERUS MENERUS DAN MANAJEMEN KUALITAS TERPADU TERHADAP KINERJA

Acep Edison
Fakultas Binis Dan Manajemen Universitas Widyatama
Acep_ed@yahoo.com

Abstract .

This study examines the phenomena identified as the presence of the gap between the expectation and realities of Total Management Quality implementation influencing the textile industry in Indonesia. The purpose of this study is to find out the influence of the Leadership, Employee Involvement, Continuous Improvement, Customer Focus in Total Quality Management toward performance enterprise on textile industry. The influences are analyzed with the Structural Equation Modeling (SEM), which is relevant with the structure of variables that have been rebuilt from manifest variables. The method applied in this research is the explanatory survey. The tool for primary source of data use questionnaires. The secondary data use documents related to the research and research situation result. The target population includes 544 textile enterprises in Jawa Barat Province, that is the province having 55 % population textile enterprise in Indonesia. The sample size is 128 companies for adequate condition is determined using structural Equation Modeling method analysis and is processed by lisrel 8.3 for Windows software. Based on the conceptual framework of this study, the following hypotheses have been deduced There are The influences of the Leadership, Employee Involvement on Continuous Improvement. There are The influences of the Leadership, Employee Involvement and Continuous Improvement on Customer Focus. There are The influences partial and simultaneous of the Leadership, Employee Involvement, Continuous Improvement, Customer Focus on enterprise Performance. The results of this research showed that three hypotheses are accepted and they describe the conceptual paradigm research to be corresponding with the empirical fact, and the Leadership, Employee Involvement, Continuous Improvement, Customer Focus in Total Quality Management significantly influence toward Performance enterprise on textile industry.

Keyword: Internal audit, internal control, and reporting

1. LATAR BELAKANG

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

Perusahaan perlu 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**), yakni : produk memenuhi standar, 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, yaitu suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*Continuous Performance Improvement*) pada setiap tingkat operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Gaspersz 2003 : 6).

Sistem Manajemen Kualitas Terpadu dicirikan oleh empat karakteristik dasar yakni ;

- Pertama, adanya kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai.
- Kedua, adanya keterlibatan pekerja yang memiliki kontribusi signifikan terhadap tujuan yang akan dicapai.
- Ketiga, peningkatan nilai tambah melalui perbaikan secara terus-menerus.
- Keempat, produk – produk didesain sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. (Besterfield, dkk : 1999, Gaspersz :2003, Claude :1999, Laszlo :1999, Hayes : 1997)

Fenomena Manajemen Kualitas Terpadu pada industri tekstil diduga belum dilakukan secara konsisten dan belum maksimal dilaksanakan telah mengakibatkan terjadinya *reject* atau penolakan ekspor Indonesia mencapai 8 % dari total ekspor setiap tahun sejak tahun 2000.

Persaingan yang sangat kuat dan berbagai kendala yang terjadi secara khusus pada tahun 2002, terjadi penurunan jumlah perusahaan ditandai dengan diragukannya 56 pabrik tekstil, yang sebagian besar tutup, sebagian lainnya beralih komoditas, kondisi terjadi diikuti dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) besar – besaran dilingkungan industri tekstil. (Indonesian Textile & Garment. 2004. Guiding Book 2004 –2006.)

Permasalahan kualitas dan harga serta kendala – kendala internal lainnya telah berdampak cukup signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan-perusahaan tekstil di Indonesia, diduga salah satu faktor yang dipengaruhi oleh

MKT yang belum diaplikasikan dan diimplementasikan secara merata pada perusahaan – perusahaan tekstil.

Implementasi MKT sangat relevan dan diperlukan dalam mencapai kinerja perusahaan industri tekstil. Kinerja industri tekstil berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, diduga dapat meningkatkan kemampuan dalam persaingan dan mampu mencapai keunggulan persaingan (*Competitive advantage*) dimasa yang akan datang. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada industri tekstil, penelitian dimaksudkan untuk mengungkapkan kaitan langsung dan tidak langsung implementasi Manajemen Kualitas Terpadu terhadap kinerja perusahaan. Identifikasi masalah sebagai berikut :

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

2. TINJAUAN TEORI

Teori umum yang melandasi penelitian ini adalah teori kualitas, yakni teori yang mendeskripsikan hubungan kesesuaian spesifikasi dan menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti ; performansi (*performance*), keandalan (*reability*), mudah dalam penggunaan (*ease for use*), estetika (*esthetic*), tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi kebutuhan pemakai dan sebagainya (Gaspersz. : 2003).

2.1. Sistem Manajemen Kualitas (SMK),

Sistem Manajemen Kualitas merupakan sekumpulan prosedur, dokumentasi dan praktek – praktek standar yang bertujuan menjamin kesesuaian

dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pasar berdasarkan karakteristik sistem manajemen kualitas sebagai berikut :

- Pertama, sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan. Produk – produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara - cara yang baik dan benar, sehingga produk yang dihasilkan memenuhi desain dengan derajat konfirmasi yang tinggi.
- Kedua, sistem kualitas modern melibatkan partisipasi aktif pimpinan puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus - menerus. Jika tanggungjawab kualitas didelegasikan kepada departemen, maka pemimpin-pemimpin departemen terlibat secara total dan aktif untuk menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas serta memotivasi para pekerja untuk berusaha dan menaruh perhatian terhadap kualitas.
- Ketiga, sistem kualitas modern menganut pemahaman bahwa setiap orang dalam perusahaan terlibat tanggungjawab spesifik terhadap kualitas. Sekalipun setiap pekerja memiliki tanggungjawab yang berbeda sesuai dengan posisi kerjanya dalam perusahaan, tetapi tanggungjawab yang spesifik terhadap kualitas perlu diketahui oleh setiap orang dalam posisi kerjanya.
- Keempat, sistem kualitas modern ditandai adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya mendeteksi kerusakan saja, tetapi berfokus pada upaya perbaikan yang dilakukan secara terus - menerus, sehingga dengan perbaikan dan peningkatan kualitas akan mampu mengurangi biaya produksi.
- Kelima, sistem kualitas modern ditandai oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan “ jalan hidup “ (*way of life*), sehingga dalam menghasilkan kualitas setiap orang dalam perusahaan secara sukarela berpartisipasi dalam usaha-usaha peningkatan kualitas (Besterfield, dkk : 1999, Gaspersz :2003, Claude :1999, Laszlo :1999, Hayes : 1997)

2.2. Manajemen Kualitas Terpadu

Manajemen kualitas Terpadu membahas tentang peningkatan performansi kualitas dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus pada setiap *level*

organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. MKT merupakan pendekatan organisasi secara menyeluruh untuk meningkatkan kualitas semua proses, produk, dan pelayanan organisasi yang berkesinambungan Kotler Philip (1998). MKT mengandung elemen – elemen atau variabel – variabel dasar yakni :

- Kepemimpinan (*leadership*) dalam proses pencapaian kualitas
- Pekerja yang terlibat (*Employee Employment*) dalam proses pencapaian kualitas
- Upaya perbaikan atau peningkatan secara terus-menerus (*Continuous Improvement*) dalam kualitas
- Sasaran akan dicapai yang berfokus pada pelanggan (*Customer Focus*) dalam upaya memenuhi keinginan dan kebutuhan terhadap kualitas produk dan jasa sehingga pelanggan dipuaskan (*Customer Satisfaction*)

Elemen Manajemen Kualitas Terpadu, sebagaimana dikemukakan oleh berbagai pakar dan peneliti pada prinsipnya berorientasi, terkait dan bermakna pada : Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, Fokus Pelanggan.

2.1.2. 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. (Pulat B. Mustapa 1994 : 44)

Kepemimpinan dalam MKT, dimulai dari senior Manajemen. Pada saat awal proses aplikasi MKT, komitmen pemimpin merupakan yang utama, karena pendelegasian dan retorika tidak cukup, keterlibatan senior manajer sangat dibutuhkan. (Besterfield. Dkk 1999 : 16)

2.1.3. Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*)

Pekerja adalah mereka yang telah mengikuti pelatihan, 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)

Keberhasilan implementasi MKT tergantung pada kontribusi sumber daya manusia, langkah pertama dari konsep keterlibatan pekerja adalah menyediakan

produk yang berkualitas untuk pelanggan, dan produktivitas yang tinggi dengan biaya yang rendah menghasilkan kualitas produk yang tinggi dan harga murah.

Berdasarkan definisi, konsep dasar dari 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. (Gaspersz 2003 :344).

2.1.4 Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Chapman dan Hall (1994) mengungkapkan bahwa, pemahaman “pelanggan” tidak hanya pada orang yang membeli produk dan jasa dari eksternal perusahaan, tetapi juga yang dimaksud pelanggan adalah pembeli produk dan jasa internal perusahaan. Bagian didalam perusahaan yang menjual hasil produknya kepada bagian lain didalam perusahaan yang sama disebut, suplayer, dan pembeli disebut pelanggan. Seluruh bagian didalam perusahaan berinteraksi sebagai “*supplayer*” dan “pelanggan”, sehingga distribusi tidak saja dari perusahaan ke pihak luar, tetapi terjadi aliran dari dalam ke dalam Aliran dimulai dari pihak eksternal perusahaan sebagai pemasok ke internal perusahaan, selanjutnya dalam internal perusahaan setiap departemen akan bertindak sebagai pemasok atau pelanggan. Aliran transaksi terjadi antar bagian didalam perusahaan dan akhir aliran adalah eksternal perusahaan. Tujuan fokus pelanggan adalah mengidentifikasi kebutuhan terhadap (1). Produk baru (2). Perbaikan terhadap produk yang sudah beredar (3). Perbaikan terhadap proses produksi (4). Perbaikan terhadap dukungan pelayanan, dalam upaya memenuhi dan mencapai kepuasan pelanggan. Karena fokus kualitas adalah kepuasan pelanggan, perlu difahami bahwa fokus pelanggan sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.(Cravens W. David 2000:232)

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

Setiap upaya perbaikan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan suatu sistem, dengan demikian reduksi biaya produk dan peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui perbaikan kualitas. 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)** Metode pemecahan masalah, disebut juga metode *scientific* terdiri dari berbagai macam variasi dan digunakan secara luas, tetapi pada prinsipnya terdapat kesamaan pada setiap metode yang dikemukakan para pakar. Rao Ashok, dkk (1996)

2.1.6. Kinerja.

Kinerja Perusahaan adalah suatu pencapaian nilai tambah keuangan dan non keuangan yang terukur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dari perubahan seluruh sumber daya yang meliputi ; Sumber Daya Manusia, material dan modal untuk menghasilkan perubahan yang lebih baik dimasa yang akan datang. (Wade, Recardo. 2001). Basis pengukuran kinerja adalah keseimbangan pengukuran melalui pendekatan kartu skor seimbang (*Balanced Scorecard*). (BSC)

BSC menyediakan kerangka kerja secara terpadu bagi eksekutif untuk dapat menterjemahkan visi dan misi perusahaan kedalam sekumpulan pengukuran kinerja yang masuk akal, dan berorientasi kesuksesan dalam strategi yang didasarkan pada empat perspektif pengukuran yakni ; Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. (Kaplan dan Norton 1996)

1). Perspektif Keuangan.

Perspektif keuangan adalah pengukuran terhadap kinerja keuangan didasarkan pada indikasi kemajuan pada profitabilitas yang telah dicapai oleh perusahaan, antara lain pengukuran terhadap *Return On Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)*, *Asset Turn Over (ATO)*, pertumbuhan penjualan atau peningkatan arus kas secara umum. (Brigham, Daves (2002), Copeland, Weston – Financial management (1995)

2). Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan, adalah pengukuran pelanggan dan segmentasi pasar kedalam unit bisnis secara lengkap sesuai dengan target yang telah ditetapkan meliputi lima pengukuran yang secara umum digunakan oleh seluruh tipe organisasi. Pengukuran perspektif pelanggan sebagai berikut : 1). Pangsa pasar (*Market share*). 2). Retensi Pelanggan (*Customer retention*). 3). Tambahan

Pelanggan (*Customer Aquisition*). 4). Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).

3). Perspektif Proses Bisnis Internal.

Perspektif proses bisnis internal adalah Pengukuran yang berfokus pada keberhasilan pada tujuan bisnis organisasi yang didasarkan pada identifikasi kedalam proses yang baru, dengan ketentuan bahwa organisasi harus unggul dalam kegiatan operasional. Pengukuran menjangkut tiga proses : 1).Proses Inovasi 2).Proses Operasi 3).Proses layanan Purna Jual.

4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengukuran yang didasarkan pada pendekatan pengidentifikasikan infrastuktur dalam organisasi dalam rangka menciptakan pertumbuhan dan perbaikan dalam jangka panjang yang didasarkan pada tiga prinsip yakni : orang, sistem dan organisasi prosedur. Kunci pengukuran secara umum menyangkut : 1).Kemampuan Tenaga kerja. 2).Kemampuan sistem informasi. 3).Motivasi , Pemberian Wewenang, Kesejajaran.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian dan tipe investigasi

Rancangan penelitian adalah rancangan analisis *deskriptif* dan *verifikatif*, ditujukan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis berdasarkan fakta – fakta empiris dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Tipe investigasi yakni *kausalitas*, yakni hubungan sebab akibat antara *variabel eksogen* terdiri dari ; variabel Kepemimpinan (*Leadership*), Keterlibatan Pekerja (*Employee Envolvement*), dan *variabel endogen* terdiri dari : Fokus Pelanggan (*Customer Focus*), Perbaikan Terus - menerus (*Continuous Improvement*) dan Kinerja perusahaan (*Enterprise Performance*).

3.2. Unit analisis

Unit analisis yaitu perusahaan tekstil : Pemintalan (*Spinning*), Pertenunan (*Weaving*), Perajutan (*Knitting*), Pencelupan (*Dyeing*), Pencapan (*Printing*). Penyempurnaan (*Finishing*) di Propinsi Jawa Barat yang terdaftar di Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) di Propinsi Jawa Barat yang berlokasi : Kabupaten Bandung dan Cimahi, Kodya Bandung, Kabupaten Sumedang, Kabupaten

Kerawang, Kabupaten Purwakarta, Kabupaten Bekasi, Kabupaten dan data industri tekstil BPS.

3.3. Metode Penarikan Sampel.

Berdasarkan aplikasi *Structural Equation Modeling* (SEM), sesuai persyaratan SEM, ditetapkan berdasarkan *simple random sampling*. Jumlah variabel manifest (indikator) sebanyak 16 dari 5 variabel laten. Berdasarkan jumlah indikator, maka jumlah sampel ditetapkan sebanyak $16 \times 8 = 128$ atau sebanyak 128.

3.4. Pengujian Kualitas Data

Mengingat pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner, maka keabsahan dan kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang digunakan tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan sesungguhnya, oleh karenanya dilakukan dua macam pengujian yakni : Uji Validitas yakni nilai suatu item yang memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0.30 (Azwar, 1997 : 158) dan nilai koefisien reabilitas yang direkomendasikan tidak kurang dari 0.70 (Kaplan-Saccuzo 1993 :126) . Uji Keandalan untuk menguji kesungguhan jawaban responden. Hasil Uji Reabilitas dan Validitas didapat sebagaimana Tabel 3.1:

Tabel 3.1. Hasil Pengukuran Uji Validitas dan Uji Reabilitas

No	Variabel	Uji Validitas	Uji Reabilitas
1	Kepemimpinan.	0.30 s/d 0.683.	0.8667.
2	Keterlibatan Pekerja	0.510 s/d 0.814.	0.7584.
3	Perbaikan Terus menerus.	0.308 s/d 0.823	0.7981
4	Fokus Pelanggan.	0.320 s/d 0.639.	0.8741,
5	Kinerja.	0.344 s/d 0.734.	0.8924

3.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam analisis deskriptif dengan cara mengkategorikan variabel penelitian dalam bentuk kategori kualitas secara proposional disusun berdasarkan urutan logis dan besarnya karakteristik yang dimiliki sebagaimana tabel 3.2.

Tabel 3.2. Skor Rata – rata Tertimbang Variabel (*Weigh Mean Score Variable*)

Posisi Skor (Interval)	Nilai Bobot (%)	Kategori
< 0.1999	< 19.99	Sangat rendah
0,2000 - 0,3999	20.00 - 39.99	Rendah
0,4000 - 0,5999	40.00 - 59.99	Sedang.
0,6000 - 0, 7999	70.00 - 79.99	Tinggi
0,8000 - 1,0000	80.00 - 100.00	Sangat tinggi.

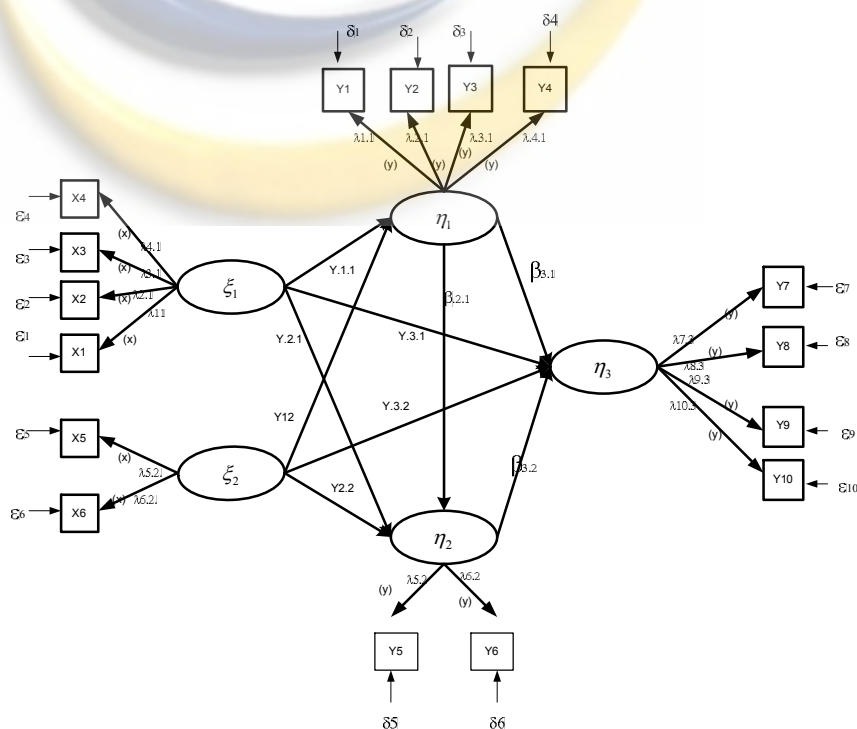
Sumber : Sugiono (2003 :. 203) diolah sesuai kebutuhan dengan pembobotan

3.6.Rancangan Pengujian Hipotesis

Rancangan hipotesis didasarkan pada pertimbangan bahwa model persamaan struktural memiliki kemampuan untuk pengujian secara simultan dan efisien bila membandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair, dkk, 1998 : 592). Pengujian hipotesis ditransformasikan kedalam bentuk diagram jalur (*Path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari variabel -variabel yang diteliti. Variabel penelitian terdiri dari 2 (dua) variabel eksogen yakni : 1).Kepemimpinan (ξ_1). 2). Keterlibatan Pekerja (ξ_2) dan 3 (tiga) Variabel endogen : 1). Perbaikan Terus - menerus (η_1). 2). Fokus Pelanggan (η_2) 3). Kinerja (η_3), Tampilan lengkap diagram jalur ditunjukkan pada gambar 3.1.

Gambar 3.1.

Full model for research structural Equation Model



Model persamaan struktural (Hair, dkk. 1998 : 646) sebagai berikut :

$$\text{Model Persamaan struktural} \quad : \quad \eta = \Gamma\xi + \beta\eta + \zeta$$

$$\text{Model Pengukuran Variabel Eksogen (X)} \quad : \quad X = \Lambda_x\xi + \delta$$

$$\text{Model Pengukuran Variabel Endogen (Y)} \quad : \quad Y = \Lambda_y\eta + \varepsilon$$

$$\text{Persamaan Struktural : } \eta_1 = y_{1.1}\xi_1 + y_{1.2}\xi_2 + \varepsilon$$

$$\eta_2 = y_{2.1}\xi_1 + y_{2.2}\xi_2 + \beta_{21}\eta_1 + \varepsilon$$

$$\eta_3 = y_{3.1}\xi_1 + y_{3.2}\xi_2 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \varepsilon$$

Simbul	Variabel Eksogen (X)	Simbul	Variabel Endogen (Y)
ξ_1	Kepemimpinan	η_1	Perbaikan terus-menerus
ξ_2	Keterlibatan Pekerja	η_2	Fokus Pelanggan
		η_3	Kinerja

β = Koefisien pengaruh langsung diantara dua variabel endogen

Γ, Y = Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten eksogen dan Variabel laten endogen

Λ, λ = Koefisien pengaruh langsung antara variabel laten dengan indikator

ε = Error pengukuran indikator eksogen

δ = Error pengukuran indikator endogen

Untuk mengetahui pengaruh masing – masing variabel, dilakukan penghitungan koefisien β, Γ, Λ_x , dan Λ_y , paket program komputer *Linear Structural Relation* (Lisrel) 8.30.

Pedoman yang digunakan dalam mengintepertasikan koefisien jalur sebagaimana tabel 3.2

Tabel 3.2. : Pedoman interpretasi koefisien korelasi / jalur

Koefisien Korelasi/Jalur (Interval)	Tingkat Hubungan
< 0,1999	Sangat rendah
0,2000 - 0,3999	Rendah
0,4000 - 0,5999	Sedang.
0,6000 - 0,7999	Tinggi
0,9000 - 1.0000	Sangat tinggi.

Sumber : Sugiono (2003). Tabel 7.3. Hal 216

3.7. Hipotesis

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

Terus-menerus.

Hipotesis 2. : Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan pekerja, Perbaikan Terus-menerus terhadap Fokus Pelanggan

Hipotesis 3. : Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, fokus pelanggan terhadap Kinerja Perusahaan

4. PEMBAHASAN

4.1. Analisis deskriptif

Implementasi Manajemen kualitas Terpadu sebagaimana variabel yang diuji pada industri tekstil secara umum menunjukkan kategori kualitas tinggi, sebagaimana tampak pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada Industri Tekstil.

Implementasi Kualitas Terpadu	Kategori Kualitas				
	Sangat Rendah	Rendah	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
Kepemimpinan				● <input type="checkbox"/>	
Keterlibatan Pekerja				● <input type="checkbox"/>	
Perbaikan Terus-menerus				● <input type="checkbox"/>	
Fokus Pelanggan				● <input type="checkbox"/>	

Kategori kualitas dimensi variabel-variabel secara umum menunjukkan kualitas tinggi, secara rinci berdasarkan dimensi variabel sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.2. berikut :

Tabel 4.2 : Matrik Kategori Kualitas Implementasi MKT pada Industri Tekstil

Sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagaimana pendekatan model Kaplan dan Norton (1993) berdasarkan analisis deskriptif pada hakekatnya dapat digunakan oleh perusahaan – perusahaan tekstil. Keseimbangan pengukuran berdasarkan faktor – faktor keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan kerangka pengukuran yang diterapkan dan terkait dengan sistem Manajemen Kualitas Terpadu perusahaan.

4.1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang diuji dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian hipotesis dilakukan secara terpisah dengan menetapkan tiga sub-struktur yang harus diuji sebagai berikut :

Pengujian Sub struktur pertama :

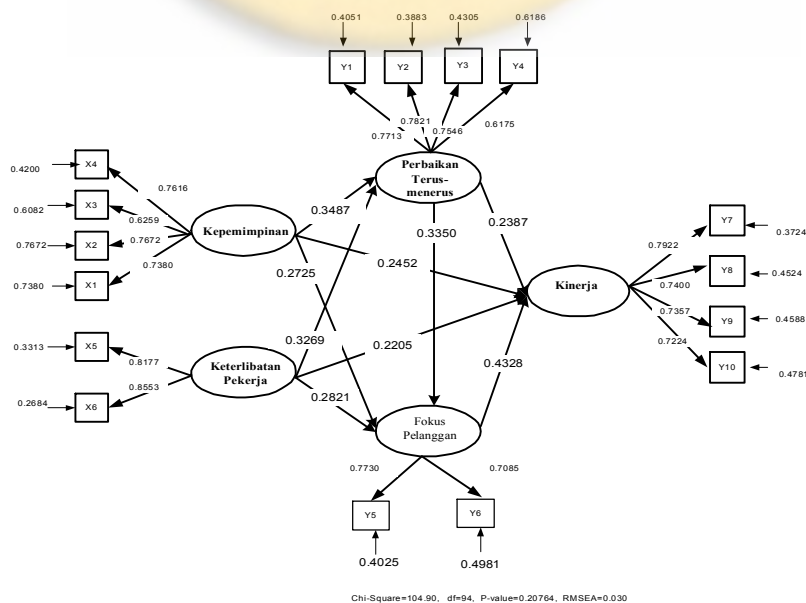
Sub struktur menguji pengaruh Kepemimpinan (ξ_1) dan Keterlibatan Pekerja (ξ_2) terhadap Perbaikan Terus-menerus (η_1).

Sub struktur kedua :

Sub struktur menguji pengaruh Kepemimpinan (ξ_1), Keterlibatan Pekerja (ξ_2) dan Perbaikan Terus-menerus (η_1) terhadap Fokus Pelanggan (η_2).

Sub struktur ketiga :

Sub struktur menguji pengaruh Kepemimpinan (ξ_1), Keterlibatan Pekerja (ξ_2), Perbaikan Terus-menerus (η_1), Fokus Pelanggan (η_2) terhadap Kinerja perusahaan (η_3).



Hasil Pengujian secara ringkas dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut.

Gambar 4.5. Hasil Struktur Equation Model

Persamaan :

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

$$\eta_2 = 0.3350 \eta_1 + 0.2725 \xi_1 + 0.2821 \xi_2, \text{ Errorvar.} = 0.4785, R^2 = 0.5215$$

$$\eta_3 = 0.2387 \eta_2 + 0.4328 \eta_1 + 0.2452 \xi_1 + 0.2205 \xi_2, \text{ Errorvar.} = 0.1297, R^2 = 0.8703$$

Hipotesis 1 : “Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus “

Hipotesis diterima. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perbaikan Terus-menerus menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.3487 dimana nilai t-hitung. 2.9636 > t-tabel. 1.96 dan pengaruh Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.3269 dimana nilai t-hitung. 2.8036 > t-tabel. 1.96. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa ; pengaruh secara simultan dari Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan Terus-menerus besarnya 0.3345. Sisa sebesar 0.6655 merupakan pengaruh faktor-faktor lain di luar Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja diduga pengaruh antara lain 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, dll.

Hipotesis 2 : “Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus terhadap Fokus Pelanggan “.

Hipotesis diterima, pengaruh secara parsial Kepemimpinan terhadap Fokus Pelanggan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.2725, dimana nilai t-hitung. 2.725 > t-tabel. 1.96, pengaruh secara parsial Keterlibatan Pekerja terhadap Fokus Pelanggan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.2821, dimana nilai t-hitung. 2.2076 > t-tabel. 1.96, pengaruh secara parsial Perbaikan Terus-menerus terhadap Fokus Pelanggan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0,3350 dimana nilai t-hitung 2.4775 > t-tabel 1.96, pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan Terus-menerus terhadap Fokus Pelanggan sebesar = 0.5215

Hipotesis diterima, Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan Terus-menerus berpengaruh positif terhadap Fokus Pelanggan pada industri tekstil di Propinsi Jawa Barat yakni sebesar 0.5215 dan sisanya sebesar 0.4785 merupakan pengaruh faktor-faktor lain diduga pengaruh dari budaya organisasi, primordial dari pemilik (*owner*), Kemauan dari pemilik (*owner willingness*) dalam menciptakan iklim yang harmonis, kompensasi pekerja, *reward system, ability dan capability* pemimpin dan pekerja dan perbaikan yang belum maksimal berfokus pada pelanggan, standar perbaikan tidak dievaluasi dan diperbaiki sehingga tidak maksimal dalam pelaksanaan perbaikan, komite kualitas yang belum sepenuhnya memiliki otoritas, dll.

Hipotesis 3 : “ Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, Fokus Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan “.

Hipotesis diterima, dari hasil pengujian secara parsial menunjukkan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja perusahaan dengan hasil yang signifikan sebesar 0.2452, dimana nilai t-hitung. 2.4054 > t-tabel. 1.96. Hasil pengujian secara parsial, pengaruh Keterlibatan Pekerja terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.2205, dimana nilai t-hitung. 2.2361 > t-tabel. 1.96. Hasil pengujian pengaruh secara parsial Perbaikan Terus-menerus terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.2387, dimana nilai t-hitung. 2.2731 > t-tabel. 1.96. Hasil pengujian secara parsial pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.4328, dimana nilai t-hitung. 2.4958 > t-tabel 1.96 dan pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus dan Fokus Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan sebesar 0.8703. Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus dan Fokus Pelanggan sebesar 0.8703 terhadap Kinerja sisanya sebesar 0.1297 adalah pengaruh faktor-faktor lain diduga pengaruh dari faktor internal perusahaan *upstream preventive management* yakni pencegahan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi pada saat awal proses produksi, *on going preventive action*, yakni pencegahan terjadinya penyimpangan kualitas proses produksi atau penyimpangan operasional pada saat

berlangsungnya kegiatan perusahaan dan pengaruh dari faktor eksternal yakni perubahan – perubahan iklim usaha dan iklim sosial politik serta lingkungan.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

Berdasarkan 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.
- (2) Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, dan Perbaikan Terus-menerus secara parsial menunjukkan pengaruh yang rendah terhadap Fokus Pelanggan, secara simultan menunjukkan pengaruh yang sedang terhadap Fokus Pelanggan.
- (3) Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan Terus-menerus, Fokus Pelanggan dalam implementasi Manajemen Kualitas terpadu secara parsial berpengaruh rendah dan simultan berpengaruh sangat tinggi terhadap Kinerja perusahaan.
- (4) Penelitian mendapat temuan yang mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh kemauan pemilik (*Owners Willingness*), hubungan keluarga (*Primordial*), budaya organisasi, *capabilitas*, *ability* dan *reward* pemimpin dan pekerja berpengaruh terhadap Perbaikan Terus-menerus dalam implementasi MKT pada industri tekstil, sehingga dalam implmentasi MKT pada industri tekstil menyangkut Perbaikan Terus-menerus tidak ditentukan semata-mata oleh Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja.
- (5) Penelitian mendapat temuan bahwa adanya faktor hubungan keluarga antara pemilik perusahaan dan hubungan keluarga pada pemimpin-pemimpin puncak dan menengah yang mengikat hubungan perusahaan dan pelanggan dalam bentuk kekeluargaan sehingga berpenagruh terhadap kondisional operasi perusahaan
- (6) Kinerja yang telah dicapai dipengaruhi pelanggan internal dan eksternal yang sudah pasri (*Given*), mendorong perbaikan terus-menerus senantiasa dilakukan, pencapaian efisiensi, penetapan standar kualitas, serta memicu seluruh komponen manajemen berfungsi untuk menghasilkan kinerja.

- 4). Keterbatasan –keterbatasan penelitian :
- a). Penelitian dilakukan pada perusahaan – perusahaan tekstil di Propinsi Jawa Barat yang telah memiliki sertifikat kualitas dan mengimplementasikan MKT, sehingga penelitian hanya menggambarkan kondisi pengaruh implementasi MKT terhadap kinerja terbatas pada perusahaan yang memiliki telah memiliki serifikat dan mengimplementasikan MKT.
 - b). Penelitian bersifat *cross sectional*, yakni studi bersifat mengambil sampel waktu, sampel perilaku, sampel kejadian pada saat tertentu, sehingga pengukuran kinerja hanya mencerminkan satu kejadian saja, sedangkan kejadian dari waktu - kewaktu mengalami perubahan tidak dapat diungkapkan.

5.2. Saran dan Implikasi Hasil Penelitian.

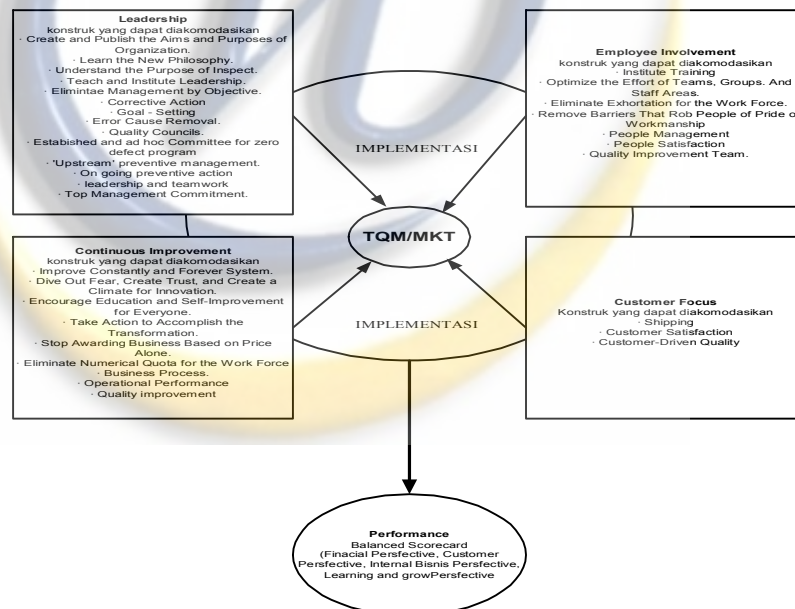
5.2.1. Saran Penelitian

- (1) Kepemimpinan kualitas dalam implemetasi Manajemen Kualitas Terpadu 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.
- (2) Keterlibatan Pekerja berarti melibatkan pekerja untuk memiliki wewenang dan tanggungjawab dalam melakukan pekerjaannya. 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.
- (4) Pelanggan adalah kelompok yang secara langsung memberikan kehidupan pada perusahaan terutama pelanggan eksternal. Perusahaan harus mampu menangkap persepsi dan ekspektasi dari para pelanggannya, sehingga keinginan pelanggan dapat dipenuhi dan dipuaskan.

(5) Model Manajemen Kualitas Terpadu dapat diaplikasikan dan diimplementasikan tidak saja pada perusahaan tekstil modern tetapi perusahaan tekstil tradisional serta sektor industri lainnya di tanah air Indonesia, dan dilakukan penelitian lanjutan untuk meneliti apakah Manajemen Kualitas Terpadu dapat diimplementasikan pada industri manufaktur yang tidak memiliki sertifikat dan industri kecil manufaktur serta penelitian terhadap faktor – faktor yang ditemukan dalam penelitian ini yang berpengaruh dalam implementasi Manajemen Kualitas Terpadu.

5.2.2. Implikasi Hasil Penelitian.

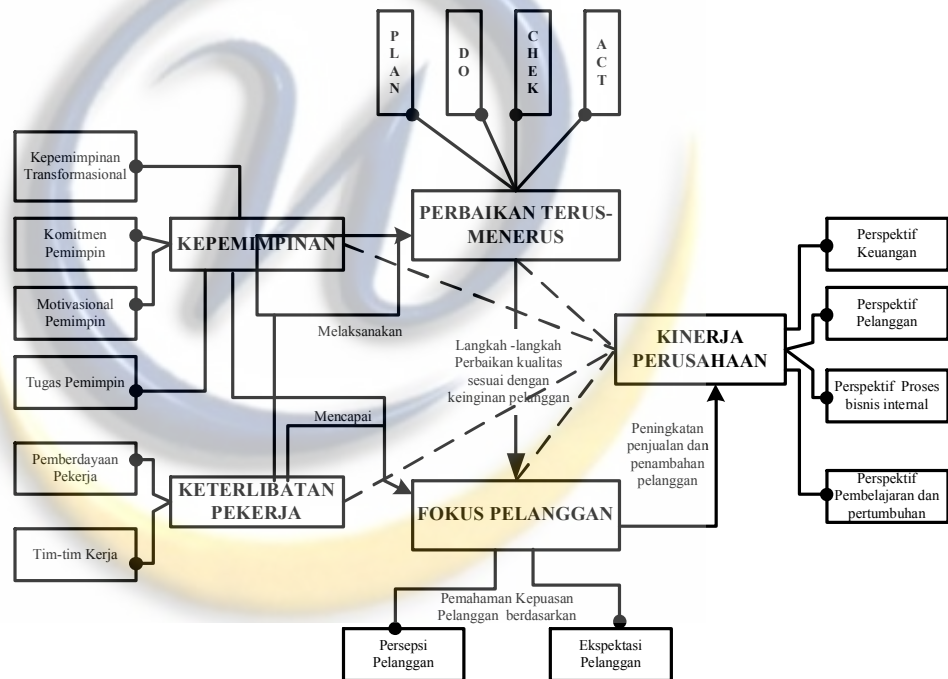
Model hasil penelitian dapat diaplikasikan diimplementasikan sebagai rujukan para praktisi serta usahawan dalam menyempurnakan dan mengembangkan model yang telah diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan. sebagaimana tampak pada gambar 5.1.



Gambar 5.1. Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu

(2). Implementasi MKT dan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* pada industri tekstil sangat berkaitan dan mempunyai hubungan sebab akibat, dapat digunakan sebagai model dalam manajemen operasi

perusahaan dalam mencapai kualitas dan kinerja. Model implementasi MKT dan Kinerja pada industri tekstil, sebagaimana gambar 5.2.



Gambar 5.2. Model Implementasi Manajemen Kualitas Terpadu pada Industri tekstil

6. DAFTAR PUSTAKA.

- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ke Tiga, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Besterfield Dale et al. 1999. *Total Quality Management*, second edition, Prentice Hall, London.
- Brigham F. Eugene, Daves R. Phillip (2002). *Intermediate Financial Management*, seventh edition, South Western, London

- Chapman, Hall. 1994. *A Peratec executive briefing. TQM*, Second edition Mc.Graw- Hill. London.
- Copeland, Weston – (1995) *Financial management* seventh Edition Mc Graw-Hill. New York.
- Claude W. Burril, Johannes L. 1999. *Achieving Quality Through continual improvement*, First Edition, John Wiley & Son, Inc. New York.
- Cravens W. David. 2000. *Strategi Marketing*, Six Edition Irwin-McGraw-Hill. Boston.
- Gapersz Vincent. 2003. *TQM-Management Bisniss*, Cetakan ke Tiga Grammedia. PT. Jakarta .
- Guilford. J.P. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, First Edition Mc Graw-Hill. New York.
- Hair Anderson, 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*.
- Kaplan, Norton. 1996. *Balanced Scorecard*, First Edition, Harvad Business School Press. Boston.
- Kaplan, Robert M., and Denis P Saccuzza. 1993. *Psychological Testing (Principles, Application, and Issues)* 3rd edition Brooks/ Cole Publishing Company, California.
- Laszlo P. George. 1999. *Implement a Quality Management Program*, *Journal of TQM*, Vol 11 Number 4. MCB University Press, Montreal Canada.
- Pulat B Mustapa. 1994. *TQM : 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 Persfective*, First Edition, John Wiley & Sons. New York.
- Stephen George, Arnold W. 1994. *Total Quality Management: Strategies and Techniques*, *The Portable MBA series* rd Edition, John Wiley & Sons. New York.
- Sugiono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke Tiga, Penerbit Alpa beta. Bandung.
- Wade David, Recardo Ronald. 2001. *Corporate performance Management*, First Edition, Butterwith-Heinemann. Boston. USA.

