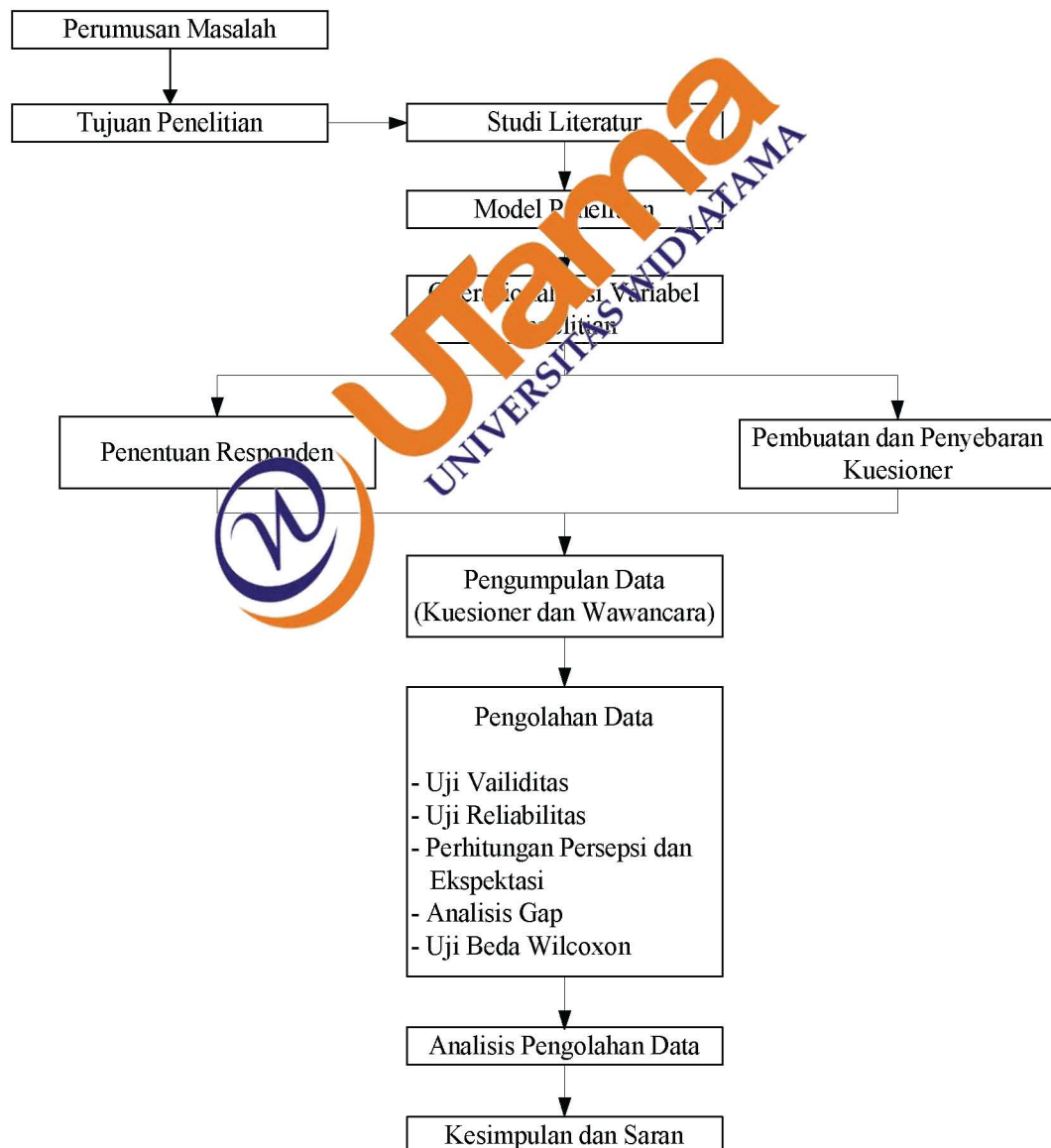


BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Bagan Alir Metodologi Penelitian

Bagan alir di bawah ini merupakan langkah-langkah penelitian yang dilakukan penulis dalam melakukan analisis terhadap masalah yang sedang diteliti. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.1 di bawah ini.



Gambar 3.1 Bagan Alir Metodologi Penelitian

3.2 Uraian Bagan Alir Metodologi Penelitian

Berikut ini merupakan uraian dari bagan alir metodologi penelitian yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian.

3.2.1 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan penetapan asumsi permasalahan yang terjadi pada perusahaan setelah dilakukan studi lapangan atau observasi pada tahap awal. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dan merumuskannya agar menjadi jelas dan lebih mudah dimengerti. Dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM), PT. World Yamatex Spinning Mills ternyata dinilai belum berhasil. Hal ini disebabkan karena produktivitas karyawan yang belum maksimal dalam melakukan pekerjaannya dan efisiensi produksi yang terkadang tidak mencapai target yang seharusnya. Untuk mengetahui sejauh mana keberhasilannya perusahaan perlu mengetahui gap yang terjadi pada setiap dimensi TQM yang diimplementasikan.

3.2.2 Tujuan Penelitian

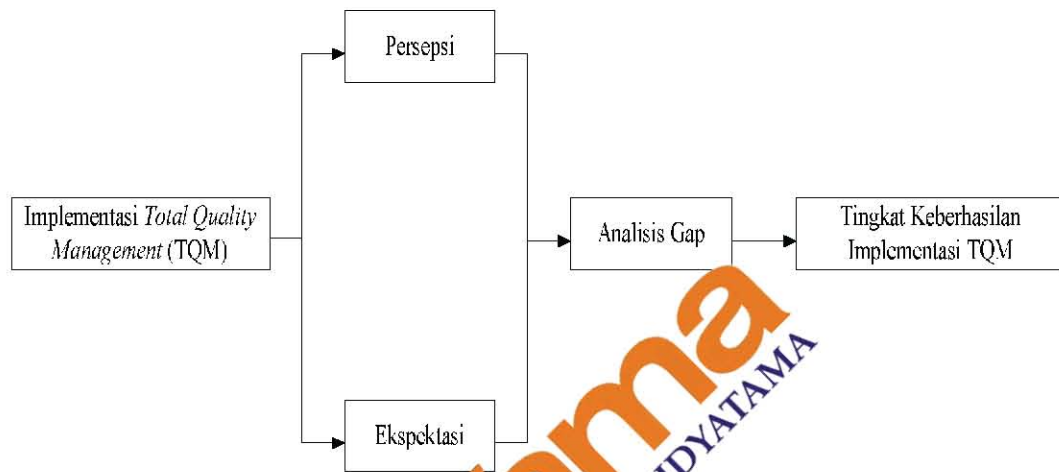
Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan oleh perusahaan dan menganalisis ada tidaknya perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi tersebut TQM tersebut.

3.2.3 Studi Literatur

Setelah dilakukan perumusan masalah dan juga penentuan tujuan penelitian, maka yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan studi literatur. Studi literatur yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan dan mengkaji teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Teori-teori tersebut diperoleh dari buku-buku acuan dan juga referensi lain yang terkait dengan masalah yang dibahas.

3.2.4 Model Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, digunakan model penelitian yang dapat dijadikan acuan oleh peneliti agar penelitian yang dilakukan lebih terarah dan tetap sesuai dengan tujuannya. Untuk lebih jelasnya, model dari penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Model Penelitian

Uraian model penelitian:

a. Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Dalam penelitian yang dilakukan, yang menjadi objek penelitian adalah implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan oleh perusahaan. Proses implementasi ini tidak terjadi secara instan, tetapi melalui berbagai tahapan proses. Mulai dari proses pengenalan sampai pada penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan sampai sekarang.

b. Persepsi

Persepsi dalam penelitian ini menggambarkan cara pandang individu terhadap suatu hal. Cara pandang tersebut adalah cara pandang karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills terhadap implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang telah dilakukan oleh perusahaan. **Persepsi** ini juga menunjukkan **tingkat kinerja perusahaan dalam melakukan implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dirasakan oleh karyawan saat ini.**

c. Ekspektasi

Ekspektasi merupakan bagian dari harapan. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan **ekspektasi** adalah **tingkat kepentingan dari implementasi *Total Quality Management* (TQM)** yang dilakukan oleh perusahaan. Pengukuran ekspektasi ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan memiliki harapan terhadap implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan oleh perusahaan.

d. Analisis Gap

Analisis gap dilakukan untuk melihat seberapa besar perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan yang telah diukur. Dari analisis gap ini, dapat diketahui juga dimensi implementasi *Total Quality Management* (TQM) mana yang memiliki perbedaan atau gap yang **terbesar**.

e. Tingkat Keberhasilan Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Dari analisis gap yang telah dilakukan, maka dapat dilakukan analisis mengenai tingkat keberhasilan implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan perusahaan. Tingkat keberhasilan ini diperoleh dari nilai selisih gap yang sudah diukur pada analisis gap dan ditarik kesimpulannya dengan menggunakan klasifikasi kategori penilaian gap.

3.2.5 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel operasional pada penelitian terdiri dari delapan dimensi *Total Quality Management* (TQM). Dalam penelitian ini, operasionalisasi variabel yang digunakan adalah operasionalisasi variabel pada penelitian Martins (2010). Hal ini disebabkan karena penelitian dilakukan di tempat yang sama dan melakukan pengukuran yang sama, yaitu pengukuran mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan. Untuk lebih jelasnya, operasionalisasi variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Elemen	Item Pertanyaan	Skala	
Total Quality Management (TQM)	Total Quality Management is an organization-wide approach to continuously improving the quality of all organization process, product, and services. (Kotler and Keller, 2006; 139)	1. Fokus pelanggan	1. Penanganan keluhan pelanggan	1. Mengumpulkan informasi tentang komplain	Ordinal	
			2. Peningkatan kepuasan pelanggan	1. Melakukan pengukuran kepuasan secara berkala		
			3. Hubungan pelanggan	1. Menjadikan konsumen sebagai fokus utama		
			1. Komitmen pemimpin	2. Memberikan penghargaan terhadap konsumen		
			2. Kepeimpinan	1. Secara aktif berpartisipasi		
			2. Pengakuan dan penghargaan	2. Memberikan petunjuk pelatihan		
		2. Kepeimpinan	3. Dukungan untuk perbaikan	1. Memberikan pengakuan dan penghargaan		
			3. Keterlibatan orang	1. Keterlibatan karyawan		1. Memberikan kesempatan
				2. Peningkatan kompetensi pengetahuan		2. Mengalokasikan dana untuk usaha-usaha menuju perbaikan
				3. Peningkatan kemampuan		3. Melakukan pelatihan peningkatan kualitas
				1. Keterlibatan karyawan		4. Mengalokasikan dana untuk usaha-usaha menuju perbaikan
				2. Peningkatan kompetensi pengetahuan		1. Melakukan pelatihan peningkatan kualitas
		3. Peningkatan kemampuan		2. Melakukan pelatihan peningkatan kualitas		
		4. Pendekatan proses	1. Perbaikan proses	1. Keterlibatan karyawan		3. Bebas menyalurkan pengetahuan dan pengalaman
				2. Peningkatan kompetensi pengetahuan		4. Meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman
				3. Peningkatan kemampuan		1. Secara terbuka mendiskusikan masalah dan isu
				1. Keterlibatan karyawan		1. Pelaporan setiap masalah yang muncul
				2. Peningkatan kompetensi pengetahuan		1. Pendekatan yang sistematis
				3. Peningkatan kemampuan		2. Terdapat usaha perbaikan terhadap proses
		5. Pendekatan sistem terhadap manajemen	1. Perbaikan sistem	2. Pengendalian proses		3. Setiap kesalahan dijadikan input
				3. Tanggung jawab dan akuntabilitas		1. Terdapat sistem pengendalian
				1. Perbaikan sistem		2. Terdapat standar dan kriteria
				2. Perbaikan sistem		3. Terdapat dokumentasi yang baik
				3. Tanggung jawab dan akuntabilitas		1. Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas
1. Perbaikan sistem	1. Pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis					
6. Peningkatan terus-menerus	1. Peningkatan kinerja	2. Perbaikan sistem	2. Target dan tujuan sesuai dengan tujuan organisasi			
		2. Pendidikan dan Pelatihan	3. Proses bisnis disosialisasikan kepada semua karyawan			
		3. Penetapan target dan sasaran	1. Pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis			
		1. Peningkatan kinerja	2. Target dan tujuan sesuai dengan tujuan organisasi			
		2. Pendidikan dan Pelatihan	3. Proses bisnis disosialisasikan kepada semua karyawan			
		3. Penetapan target dan sasaran	1. Terdapat sistem dan prosedur dalam penyelesaian masalah			
1. Peningkatan kinerja	2. Terdapat sistem penilaian terhadap output					
2. Pendidikan dan Pelatihan	1. Terdapat perbaikan semua sistem secara berkelanjutan					
3. Penetapan target dan sasaran	1. Menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses, dan sistem					
1. Peningkatan kinerja	2. Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang melakukan peningkatan atau perbaikan kualitas					

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Elemen	Item Pertanyaan	Skala
			4. Pengendalian kualitas	3. Perusahaan merencanakan pendidikan dan pelatihan 4. Perusahaan menetapkan sasaran dan tujuan dari program peningkatan kualitas 1. Peralatan produksi dipelihara dengan baik 2. Perusahaan melakukan serangkaian inspeksi secara efektif 3. Sistem pengendalian kualitas	Ordinal
	7. Pendekatan faktual dalam pembuat keputusan	1. Keakuratan data dan informasi 2. Kemudahan akses data dan informasi 3. Pengambilan keputusan	1. Data dan informasi yang ada akurat dan dapat diandalkan 1. Kemudahan mengakses data 1. Keputusan didasarkan pada data dan informasi yang akurat 2. Terdapat sistem informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan		
	8. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan	1. Identifikasi dan seleksi pemasok 2. Bekerja sama dengan pemasok	1. Perusahaan memiliki informasi yang memadai 2. Pemasok mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok 3. Pemasok menegakkan hubungan dengan pemasok 2. Melakukan kerja sama dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan 3. Melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen 1. Saling melakukan <i>sharing</i> informasi dan rencana jangka panjang		

3.2.6 Penentuan Responden

Setelah dibuat operasionalisasi variabel, langkah selanjutnya adalah membuat kuesioner dan menentukan jumlah responden yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, jumlah karyawan keseluruhan yang ada dalam perusahaan adalah 486 orang. Untuk menentukan jumlah responden yang akan digunakan dalam penelitian, maka dilakukan perhitungan sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Adapun perhitungan jumlah respondennya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{486}{1 + 486 (0,1)^2} = 82,93 \approx 83 \text{ orang}$$

Dalam penelitian ini, jumlah responden yang harus dipenuhi adalah 83 orang responden. Jika jumlah kuesioner yang disebar lebih dari 83 responden akan lebih baik lagi.

3.2.7 Pembuatan dan Penyebaran Kuesioner

Setelah dihitung jumlah responden dan dibuat kuesioner, yang dilakukan selanjutnya adalah penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini, kuesioner yang disebar berjumlah 110. Jumlah kuesioner yang dibagikan ini lebih besar dari jumlah responden yang sudah dihitung. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya pengembalian kuesioner yang tidak diisi atau ketidaksempurnaan pengisian kuesioner. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Digunakan teknik sampling ini karena penelitian ini tidak memandang strata dari populasi yang ada sehingga pengambilan sampelnya dilakukan secara acak.

3.2.8 Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan wawancara dan penyebaran kuesioner. Adapun data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah data mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan oleh perusahaan sejak awal dimulai sampai pada saat ini. Sedangkan untuk kuesioner, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang disusun berdasarkan operasionalisasi variabel penelitian yang telah dilakukan.

3.2.9 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan untuk memperoleh hasil dari data yang telah diperoleh sebelumnya. Langkah-langkah pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur korelasi antara variabel atau item dengan skor total variabel. Cara mengukur validitas konstruk yaitu dengan mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*. Jika nilai hasil hitung lebih besar dari nilai kritis 0,3, maka variabel dikatakan valid. Adapun rumus

perhitungan validitas dengan teknik korelasi *product moment* adalah sebagai berikut;

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

- r = korelasi product moment
- X = skor pertanyaan
- Y = skor total seluruh pertanyaan
- XY = skor pertanyaan x skor total
- N = jumlah responden

2. Uji Reliabilitas

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, teknik untuk menghitung indeks reliabilitas adalah dengan Alfa Cronbanch. Variabel dikatakan reliabel jika nilai hasil hitung nya lebih besar dari 0,7. Rumus perhitungan reliabilitas berdasarkan Alfa Cronbanch adalah sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Dimana:

- k = mean kuadrat antara subyek
- $\sum S_i^2$ = mean kuadrat kesalahan
- S_t^2 = varians total

3. Perhitungan Rata-Rata Persepsi dan Ekspektasi

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan perhitungan rata-rata nilai persepsi dan ekspektasi yang

telah diperoleh. Nilai rata-rata persepsi dan ekspektasi ini kemudian dapat dinilai baik atau tidaknya dengan menggunakan kriteria penilaian persepsi dan ekspektasi. Adapun perhitungan kriteria penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai persepsi dan ekspektasi maksimum} = 5$$

$$\text{Nilai persepsi dan ekspektasi minimum} = 1$$

$$\text{Rentang} = \text{nilai maks} - \text{nilai min} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Banyak kelas (kategori)} = 5$$

$$\text{Jarak interval} = 4/5 = 0,8$$

Kriteria penilaian persepsi dan ekspektasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.3 Kriteria Penilaian Persepsi dan Ekspektasi

Interval Nilai	Kriteria Penilaian
1,0 - 1,7	Sangat Rendah
1,8 - 2,3	Rendah
2,6 - 2,9	Sedang
3,2 - 4,1	Tinggi
4,2 - 4,9	Sangat Tinggi

4. Analisis Gap

Jika telah diketahui persepsi dan ekspektasi rata-rata, maka dilakukan perhitungan gap antara kedua hal tersebut. Nilai selisih (gap) antara persepsi dan ekspektasi ini menunjukkan tingkat keberhasilan implementasi TQM yang dilakukan. Adapun rumus untuk mencari nilai gap adalah:

$$\text{Gap} = \text{Persepsi} - \text{Ekspektasi}$$

Untuk tingkat kinerja, yang paling rendah terjadi pada saat kinerja jauh di bawah harapan, yaitu pada saat kinerja minimum (1) sedangkan harapan maksimum (5). Skor minimum yang diperoleh adalah $1 - 5 = -4$. Sebaliknya, tingkat kinerja paling tinggi terjadi pada saat kinerja jauh melampaui harapan, yaitu saat kinerja maksimum (5) sedangkan harapan minimum (1). Skor maksimumnya adalah $5 - 1 = 4$. Jadi, Rentang tingkat kinerjanya adalah -4 sampai dengan 4.

Untuk menghitung interval kriteria penilaiannya, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{-}{h} = \frac{4 - (-4)}{5} = \frac{8}{5} = 1,6$$

Kriteria untuk penilaian gap dari hasil perhitungan, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.4 Kriteria Penilaian Gap

Interval Nilai	Kriteria Penilaian
-4 s.d. -2,5	Sangat Rendah
-2,4 s.d -0,9	Rendah
-0,8 s.d. 0,7	Sedang
0,8 s.d. 2,3	Tinggi
2,4 s.d. 3,9	Sangat Tinggi

5. Uji Beda Wilcoxon

Untuk melihat ada tidaknya perbedaan antara persepsi dan ekspektasi, dilakukan uji beda dengan menggunakan uji *wilcoxon match pairs sign rank test*. Langkah pertama yang dilakukan dalam uji beda ini adalah menentukan hipotesis awal. Hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut:

$H_0 : =$; artinya tidak terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management (TQM)*.

$H_1 : \neq$; artinya terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management (TQM)*.

Dengan kriteria uji:

- Jika $z_{hitung} = z_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, tidak terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management (TQM)* yang dilakukan oleh perusahaan.
- Jika $z_{hitung} \neq z_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management (TQM)* yang dilakukan oleh perusahaan.

Sedangkan, rumus perhitungan yang digunakan untuk mendapatkan nilai z adalah sebagai berikut:

$$z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Dimana:

z = nilai z (z hitung)

n = jumlah sampel

T = jumlah jenjang yang kecil

3.2.10 Analisis Pengolahan Data

Setelah melakukan pengumpulan dan pengolahan data, maka dilakukan analisis dari hasil pengolahan data yang sudah dilakukan. Analisis yang dilakukan adalah menganalisis persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM dan menganalisis ada tidaknya perbedaan antara persepsi dan ekspektasi tersebut.



3.2.11 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan diperoleh dari hasil analisis yang telah dilakukan. Dari kesimpulan ini, dapat diketahui perbedaan persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi sistem manajemen kualitas yang dilakukan perusahaan. Selain itu, dikemukakan juga saran bagi perusahaan yang diharapkan dapat digunakan untuk kemajuan perusahaan pada waktu yang akan datang dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. World Yamatex Spinning Mills didirikan berdasarkan Akta Pendirian Notaris Nyonya Herlien Sumampauw S. H. No. 29 tanggal 14 Juli 1978 yang berlokasi di Jalan Padasuka No. 47-A Bandung, adalah pabrik pemintalan swasta nasional (PMDN) dengan kapasitas awal 20.160 mata pinal.

Pada tahun 1989 melaksanakan perluasan pabrik menjadi 30.240 mata pinal yang dilengkapi dengan mesin-mesin modern ternama seperti Toyoda untuk mesin Blowing sampai Ring Spinning, Harra-Cherry untuk mesin Combing dan mesin Drawing, Muratec Machine untuk mesin Winding. Selain dilengkapi dengan mesin-mesin pemintalan berteknologi tinggi, juga didukung oleh fasilitas laboratorium yang lengkap seperti UT3, Spinlab HVI 900, Tensojet, Nep Tester, *Classimat 4* dan peralatan yang lainnya.

Produk utama PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung adalah benang kapas 100% Combed dan *benang sintetis* mampu produksi sekitar 1600 bales benang per bulan, dimana sekitar 60-70% diekspor ke mancanegara seperti Eropa, Hongkong, Jepang, Singapura dan Australia. Sedangkan pemasaran lokal dijual kepada pelanggan yang tetap.

Pada tahun 1996, PT. World Yamatex Spinning Mills melaksanakan perluasan pabrik di daerah Karawang tepatnya di Dusun Walahar, Klari – Karawang dengan kapasitas 38.940 mata pinal. Pabrik dilengkapi dengan mesin-mesin canggih seperti Trutzschler untuk mesin Blowing dan Carding, Harra-Cherry dan Trutzschler untuk mesin Drawing, Zinser untuk mesin Roving dan Spinning, Muratec dan Schlafhorst untuk mesin Winding, Muratec dan Volkmann untuk Two For One Twister, serta fasilitas laboratorium yang lengkap seperti UT 3, *Classimat 3* dan Tensojet.

Produk utama PT. World Yamatex Spinning Mills Karawang adalah benang staple sintetis 100% polyester, rayon, dan campurannya, single dan atau multiple, dengan kapasitas sekitar 6000 bales benang per bulan.

Sebagian besar produknya diekspor ke mancanegara seperti Spanyol, Swiss, Yunani, Belgia, Italia, Inggris, Jepang, Korea, Taiwan, Bahrain, Mesir, Peru, Afrika Selatan, dan Australia.

Dalam upaya memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggannya, selalu berupaya menjaga mutu produknya sesuai dengan standar mutu yang berlaku bagi standar nasional maupun standar internasional. Demi menjaga mutu benang yang tinggi, perusahaan selalu memperhatikan dan mengendalikan sumber daya lainnya yang tak kalah pentingnya yaitu bahan baku dan sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam mengantisipasi perdagangan global dan dalam upaya lebih menjamin mutu produk, maka PT. World Yamatex Spinning Mills telah menyusun dan menerapkan model sistem manajemen mutu yang sesuai dengan persyaratan standar internasional ISO 9001:2008. Selain itu, atas keberhasilannya selama ini, pemerintah melalui BKPM telah memberikan penilaian sebagai perusahaan yang berprestasi tingkat nasional berupa penghargaan "YASA AYODHYA ADI NUGRAHA" yang diserahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 27 September 2002.

4.1.2 Visi dan Misi PT. World Yamatex Spinning Mills

Visi dan misi yang dimiliki oleh PT. World Yamatex Spinning Mills adalah sebagai berikut:

❖ **Visi Perusahaan**

Menjadi perusahaan swasta nasional yang mampu bersaing di pasar global dengan memperhatikan kualitas produk dan pelayanan kepada pelanggan, serta seluruh sumber daya yang dimiliki.

❖ **Misi Perusahaan**

- a. Menjaga kualitas dan produktivitas.
- b. Memperhatikan kepuasan pelanggan.
- c. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.
- d. Melaksanakan pengembangan pada mesin-mesin atau peralatan secara berkesinambungan.

❖ **Kebijakan Mutu Perusahaan**

- a. Yakin dan bangga atas mutu produk yang tujuannya untuk menjamin kepuasan pelanggan.
- b. Pengembangan teknologi dan sumber daya manusia secara berkesinambungan.

❖ **Sasaran Mutu Perusahaan**

Untuk menerapkan kebijakan mutu PT. World Yamatex Spinning Mills, maka perusahaan telah menerapkan sasaran mutu yang mencakup:

- a. *Quality Performance Index*
- b. Efisiensi Produksi
- c. Jumlah komplain/bulan

4.1.3 Produk-produk PT World Yamatex Spinning Mills

PT. World Yamatex Spinning Mills adalah perusahaan industri tekstil yang memproduksi benang. Bahan baku yang digunakan berasal dari kapas yang berkualitas, yaitu bahan baku kapas impor dari Australia dan Amerika Serikat. Adapun beberapa jenis benang yang sering diproduksi oleh PT. World Yamatex Spinning Mills, antara lain:

1. Benang 100% *Cotton (Combed Yarn)*

Benang 100% *Cotton (Combed Yarn)* dengan nomor benang antara Ne 16/1 sampai 60/1 yang diproduksi oleh PT. World Yamatex Spinning Mills unit I yang berlokasi di Bandung. Pada jenis ini benang dibedakan menjadi dua macam berdasarkan bahan bakunya, yaitu:

- *Cotton (CM)*, dimana bahan bakunya kapas *Cotton* yang diimpor dari negara Amerika Serikat dan Australia. Benang ini memiliki serat yang pendek dan kasar dengan warna putih dan kualitasnya di bawah benang *Pima*, sehingga harga yang ditawarkan benang jenis ini lebih murah dibandingkan jenis benang *Pima*.
- *Pima (PM)*, dimana bahan bakunya kapas *Pima* yang kebanyakan diimpor dari Amerika. Benang ini mempunyai serat yang lebih panjang dan lebih halus dengan warna agak kekuningan yang artinya memiliki serat alami, sehingga memiliki kualitas yang baik.

2. Benang *Polyester Cotton (Blended Yarn)*

Benang *Polyester Cotton (Blended Yarn)* atau benang T/C, dengan nomor Ne 45. Jenis benang ini diproduksi oleh PT. World Yamatex Spinning Mills *factory* unit II yang berada di Karawang.

3. Campuran

Benang ini merupakan campuran antara benang *Polyester Cotton (Blended Yarn)* dengan benang 100% *Cotton (Combed Yarn)* memiliki nomor benang lain sesuai dengan order yang diterima. Jenis benang ini biasanya diproduksi oleh PT. World Yamatex Spinning Mills unit II yang berada di Karawang.

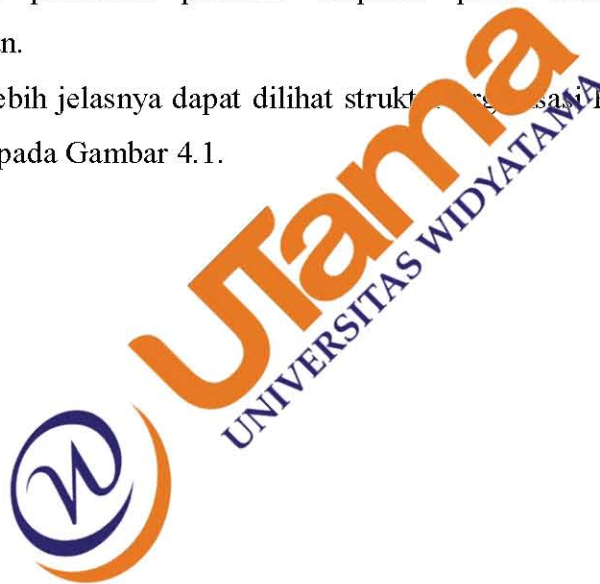
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

4.1.4.1 Struktur Organisasi

PT. World Yamatex Spinning Mills ini memiliki struktur organisasi yang bersifat fungsional karena bentuk dan struktur organisasi ini menunjukkan adanya penyusunan berdasarkan fungsi masing-masing departemen. Kelebihan dari penggunaan struktur fungsional, antara lain:

1. Skala ekonomis dengan penggunaan sumber daya yang efisien.
2. Memudahkan pengawasan karena personil melapor hanya pada satu atasan.
3. Konsentrasi perhatian personil berpusat pada sasaran bidang yang bersangkutan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat struktur organisasi PT. World Yamatex Spinning Mills pada Gambar 4.1.



4.1.4.2 Job Description

Struktur organisasi yang berada di PT. World Yamatex Spinning Mills terdiri dari beberapa bagian yang memiliki tugas dan wewenang masing-masing untuk menjalankan sistem atau prosedur yang ada di perusahaan tersebut. Di bawah ini adalah tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan pada struktur organisasi pada PT. World Yamatex Spinning Mills.

1. Direktur Utama

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab direktur utama, antara lain:

- Memimpin, bertanggung jawab, dan menawasi terhadap pelaksanaan perusahaan secara umum.
- Mengalokasikan dana dan anggaran perusahaan guna mencapai sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan.
- Membuat dan mengambil keputusan atau kebijakan secara umum terhadap jalannya perusahaan.

2. Direktur

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab direktur, antara lain:

- Memimpin dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan perusahaan secara umum.
- Menyusun rencana kerja jangka panjang perusahaan.
- Membuat dan mengambil keputusan atau kebijakan secara menyeluruh terhadap aktivitas perusahaan.
- Mengkoordinir seluruh kegiatan Kadiv. Keuangan dan *Technical Advisor*, serta mengawasi kinerja *General Manager Factory*.
- Bertanggung jawab kepada direktur utama.

3. *Technical Advisor*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *technical advisor*, antara lain:

- Mengawasi pelaksanaan perusahaan secara teknis dan menyeluruh.

- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan teknis pabrik.
- Mengawasi dan membantu GM *Factory* dalam pelaksanaan pabrik secara menyeluruh.
- Bertanggung jawab terhadap direktur.

4. Kepala Divisi Keuangan

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala divisi keuangan, antara lain:

- Mengawasi kinerja kasir terhadap pengendalian keuangan perusahaan.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan keuangan.
- Bertanggung jawab terhadap direktur.

5. *General Manager Factory*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *general manager factory*, antara lain:

- Mengawasi pelaksanaan perusahaan secara menyeluruh.
- Mendeskripsikan tujuan jangka panjang perusahaan ke dalam tujuan-tujuan jangka pendek.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan pabrik.
- Bertanggung jawab terhadap direktur.

6. Wakil Manajemen

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab wakil manajemen, antara lain:

- Memimpin dan mengkoordinasikan seluruh tenaga kerja yang berada di bawahnya.
- Merencanakan pelaksanaan tinjauan manajemen, audit mutu internal, dan pelaporannya kepada pemimpin.
- Melaksanakan pengawasan terpadu agar pada saat pelaksanaannya sistem manajemen mutu dapat berjalan dengan baik.
- Mengorganisir dan mengatur segala perencanaan yang berhubungan dengan sistem manajemen mutu.

- Menyusun, menerapkan, dan memelihara sistem manajemen mutu.
- Berkoordinasi dengan GM *factory* dalam menjalankan kegiatan pelaksanaan pabrik.
- Bertanggung jawab terhadap peninjauan hasil tindak korektif dan pencegahan kualitas produk, serta keluhan atau komplain pelanggan.

7. Sekretaris

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab sekretaris, antara lain:

- Membantu direktur dalam menyusun, membuat, dan mencatat pelaksanaan terhadap janji maupun transaksi dengan klien.
- Menerima dan menyalurkan informasi dan komunikasi dari direktur maupun klien.
- Membuat surat-surat dinas perusahaan.
- Mengawasi dan membawahi aparatur resepsionis.
- Bertanggung jawab kepada GM *factory*.

8. Kepala Bagian PGA (*Personel General Affair*)

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian PGA, antara lain:

- Melaksanakan kelengkapan perusahaan di bidang personel dan umum sesuai dengan arahan GM *factory*.
- Menyelesaikan permasalahan yang terjadi di bidang ketenagakerjaan.
- Mengembangkan sistem perusahaan yang dinamis, terarah, dan mudah dikontrol, sehingga bisa memenuhi kebutuhan semua pihak.
- Memimpin dan mengendalikan jajaran tenaga kerja bagian PGA dalam hal pengembangan SDM perusahaan.
- Membuat usulan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan.
- Bertanggung jawab secara langsung kepada GM *factory*.

9. Kepala Bagian Akunting

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian akunting, antara lain:

- Mengawasi kinerja bawahan terhadap pengendalian keuangan perusahaan.

- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan keuangan.
- Bertanggung jawab kepada GM *factory*.

10. Kepala Gudang

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab direktur, antara lain:

- Mengawasi kinerja bawahan terhadap pengendalian gudang, baik gudang produk jadi maupun gudang bahan baku.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan di gudang.
- Membawahi bagian administrasi gudang.
- Bertanggung jawab atas peralatan dan barang-barang yang berada di bawah pengawasannya.
- Bertanggung jawab kepada GM *factory*.

11. Staff Pembelian Impor

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab staff pembelian impor, antara lain:

- Melaksanakan program pembelian bahan baku impor.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan produksi.
- Bertanggung jawab mengenai pembelian bahan baku impor.
- Bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah diambil jika terjadi kesalahan.
- Bertanggung jawab kepada GM *factory*.

12. Kepala Bagian Pembelian

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian pembelian, antara lain:

- Mengawasi kinerja bawahan terhadap pengendalian hal-hal yang berkaitan dengan pembelian bahan baku dan peralatan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan pembelian.

- Bertanggung jawab langsung kepada *GM factory*.

13. Kepala Bagian Penjualan

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian penjualan, antara lain:

- Mengawasi kinerja bawahan terhadap pengendalian penjualan dalam negeri dan luar negeri mulai dari promosi, penjualan, *market planning*, *market analysis*, dan *logistic*.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas promosi, penjualan, *market planning*, *market analysis*, dan *logistic* dalam negeri dan luar negeri.
- Membawahi bagian administrasi pembelian.
- Bertanggung jawab langsung kepada *GM factory*.

14. Kepala Divisi *Spinning*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala divisi *spinning*, antara lain:

- Melaksanakan kebijakan perusahaan di bidang produksi, menyangkut kebijakan dalam lingkup operasional dan teknik, seperti mengatur dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan proses produksi, pemeliharaan mesin, pengendalian bahan baku, dan bahan-bahan pembantu, serta tenaga kerja yang tersedia.
- Menyelesaikan permasalahan yang terjadi di divisi *spinning* agar pelaksanaan kebijakan dalam bidang produksi dapat berjalan lancar.
- Membuat perencanaan dan mengkoordinasikan rencana-rencana produksi.
- Mengorganisir, mengatur, mengawasi, dan mengendalikan seluruh kegiatan produksi di divisi *spinning*.

15. Kepala Divisi *Utility*

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala divisi *utility*, antara lain:

- Melaksanakan kebijakan perusahaan di bidang *utility* yang meliputi instalasi listrik, listrik mesin produksi, *AC system*, bengkel, dan lain-lain.

- Menyelesaikan segala permasalahan yang ada dalam lingkungan divisi *utility* agar kebijakan perusahaan dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- Membuat perencanaan dan mengkoordinasikan rencana kerja.
- Membuat perencanaan anggaran kerja tahunan.
- Mengorganisasikan, mengatur, mengendalikan, dan mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan divisi *utility* demi kelancaran perusahaan.
- Menyetujui dan menandatangani pelaksanaan dan pengambilan barang yang berhubungan dengan divisi *utility*.
- Berkonsultasi dengan GM *factory* untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan divisi *utility*.
- Bertanggung jawab terhadap kelancaran produksi perusahaan.
- Bertanggung jawab langsung kepada GM *factory*.

16. Kepala Bagian Produksi

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian produksi, antara lain:

- Membuat perencanaan anggaran kerja tahunan.
- Mengorganisir dan mengatur pelaksanaan tugas di bidang produksi.
- Mengawasi dan mengendalikan efisiensi penggunaan biaya-biaya langsung dan biaya tak langsung yang dihubungkan dengan efisiensi perusahaan secara total.
- Membuat dan menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan produksi.
- Menyetujui dan menandatangani pelaksanaan pengambilan barang-barang dari gudang dan usulan pembelian barang.
- Bertanggung jawab terhadap pengendalian sistem produksi.
- Bertanggung jawab kepada GM *factory*.

17. Kepala Bagian MTC (*Maintenance*)

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian MTC (*maintenance*), antara lain:

- Melaksanakan kebijakan perusahaan di bidang perawatan dan pemeliharaan.
- Menyelesaikan segala permasalahan yang berada di dalam perusahaan, khususnya bagian perawatan agar pelaksanaan kebijakan dapat berjalan dengan baik.
- Membuat perencanaan perawatan mesin dan mengkoordinasikan dengan bagian yang terkait.
- Mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan, baik di lapangan maupun dalam bidang administrasi.
- Berkonsultasi dengan pimpinan terdahulu yang berhubungan dengan masalah mesin produksi.
- Bertanggung jawab atas peralatan dan barang-barang yang berada di bawah pengawasannya.
- Bertanggung jawab langsung kepada kepala divisi *spinning*.

18. Kepala Bagian QC/RS/PBB

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian QC/RS/PBB, antara lain:

- Membuat perencanaan, perbaikan, dan percobaan-percobaan dalam meningkatkan kualitas.
- Membuat perencanaan pemeliharaan dan pengkalibrasian alat-alat uji yang ada.
- Meninjau kembali rencana yang sudah dibuat.
- Membuat usulan perbaikan, perawatan, dan pengkalibrasian alat-alat uji dengan persetujuan pimpinan.
- Bertanggung jawab terhadap kelancaran produksi.

19. Koordinator *Quality Assurance* (QA)

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab koordinator *quality assurance*, antara lain:

- Membantu wakil manajemen dalam mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan dan mengevaluasi keefektifan penerapan manajemen yang berhubungan dengan sistem manajemen mutu sesuai standar ISO 9001:2000.
- Merencanakan waktu pelaksanaan internal audit dan jaminan mutu.
- Melaksanakan pengawasan dan pengendalian dokumen.
- Memonitor hasil pelatihan setiap karyawan dan bekerja sama dengan bagian personalia.
- Menentukan waktu inspeksi dan pengujian.
- Menentukan standar tentang pengendalian proses mutu dan jaminan mutu produk.
- Bertanggung jawab terhadap mutu produk.
- Bertanggung jawab langsung kepada wakil manajemen.

20. *Supervisor*/Pengawas

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab *supervisor*/pengawas, antara lain:

- Membantu kepala bagian dalam melaksanakan kegiatan proses produksi.
- Membantu membuat laporan kerja dan rencana kebutuhan material, serta suku cadang untuk setiap kegiatan produksi.
- Membawahi kepala regu dan operator.
- Bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi.

21. Kepala Regu

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala regu, antara lain:

- Membantu pengawas dalam menyelenggarakan kegiatan produksi.
- Membantu pelaksanaan kegiatan produksi agar dapat dilakukan dengan lancar.
- Menyusun laporan akhir pelaksanaan kegiatan kepada pengawas.

22. Operator

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab operator, antara lain:

- Melaksanakan kegiatan yang mendukung produksi sesuai dengan instruksi pengawas.
- Melaksanakan kegiatan rutin dengan efektif dan aman.
- Mengatasi penyimpangan serta melaporkan hasilnya kepada kepala regu.
- Bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi.

4.1.5 Proses Implementasi Manajemen Kualitas

Implementasi sistem manajemen kualitas (*total quality management*) yang dilakukan di PT. World Yamatex Spinning Mills tidak terjadi begitu saja. Implementasi tersebut telah melalui beberapa tahapan proses yang tidak mudah. Ada berbagai hal yang perlu dipelajari dan dikuasai oleh karyawan yang ada di dalam perusahaan. Seiring dengan perkembangan waktu dan juga persaingan dalam dunia perdagangan internasional yang semakin ketat, hanya produk-produk yang berkualitas baik yang dapat bersaing di dunia persaingan tersebut. Namun, produk yang berkualitas ini tidak hanya semata produk yang memiliki kualitas baik dan unggul saja, tetapi juga harus mempunyai jaminan kualitas yang diakui dalam taraf internasional. Jaminan tersebut yaitu adanya pengakuan sertifikat ISO pada sebuah perusahaan. Dengan adanya sertifikat ini, maka perusahaan tersebut terjamin kualitas produknya dan tidak diragukan lagi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, PT. World Yamatex Spinning Mills (PT. WYSM) terdorong untuk mulai menerapkan sistem manajemen kualitas ISO di perusahaannya. Meskipun kualitas produk mereka sudah diakui baik oleh para pelanggannya, tetapi para pelanggannya terutama pelanggan luar negeri menuntut mereka untuk menjamin kualitas produk mereka dengan menerapkan jaminan ISO.

Dengan pertimbangan tersebut, akhirnya pada tahun 1996, PT. WYSM mulai sadar dan berencana untuk menerapkan ISO di perusahaannya. Wacana untuk membentuk ISO ini pun dicetuskan langsung oleh manajemen puncak agar dapat terus bersaing dengan pesaing lainnya di dunia perdagangan, baik dalam maupun luar negeri. Untuk membentuk dan menerapkan ISO, bukanlah hal yang mudah. Banyak langkah-langkah dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah perusahaan untuk mendapatkan sertifikat ISO. Tidak hanya itu saja, sumber daya manusia yang ada di PT. WYSM pun masih awam dan belum memahami seputar ISO. Mereka tidak mempunyai pengetahuan sedikit pun mengenai sistem manajemen kualitas ISO.

Oleh karena itu, untuk membekali karyawannya mengenai masalah ISO, maka pada tahun 1997 perusahaan pun membentuk *steering comitee* yang beranggotakan 9 orang yang berasal dari bagian yang berbeda-beda di perusahaan. Kesembilan karyawan ini dikirim perusahaan untuk mempelajari masalah ISO, mendapatkan pelatihan mengenai ISO dan memahami secara mendalam yang berhubungan dengan ISO. Dalam pelatihan tersebut, para karyawan diekali pengetahuan mengenai ISO yang mencakup persyaratan perusahaan untuk menerapkan ISO, prosedur ISO, membuat dokumen sesuai dengan standar ISO, bagaimana cara mengendalikan dokumen dalam perusahaan sampai pada bagaimana cara melakukan audit dalam perusahaan. Adapun lamanya karyawan tersebut mendapatkan pelatihan adalah 6 bulan.

Selain membentuk *steering comitee*, PT. WYSM pun mengundang konsultan yang berasal dari Balai Besar Tekstil (BBT) untuk membimbing perusahaan dalam menerapkan sistem manajemen kualitas ISO. Konsultan ini dikontrak oleh PT. WYSM sampai PT. WYSM mendapatkan sertifikasi ISO. Kesembilan karyawan tersebut juga dilatih untuk membuat dokumen sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing dalam perusahaan.

Setelah mendapatkan pelatihan dan pembelajaran mengenai ISO, maka karyawan-karyawan tersebut pun bertugas untuk membuat dokumen sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam waktu beberapa bulan, dokumen-dokumen perusahaan telah selesai dibuat dan perusahaan pun siap untuk mengajukan

sertifikasi. Setelah melakukan pengajuan, maka perusahaan pun diperiksa oleh auditor. Namun, pada saat itu, baru 80% aktivitas yang diperiksa karena sisanya masih belum sesuai dan harus dilakukan perbaikan. Setelah selesai diperbaiki dan sesuai dengan persyaratan, maka pada tahun 1998 PT. WYSM pun mendapatkan sertifikat ISO. Pada awalnya, sertifikat ISO pertama kali dikeluarkan oleh KEMA. Namun, karena KEMA hanya menangani daerah Eropa saja, maka pada tahun kedua yaitu pada tahun 2001, sertifikat ISO untuk PT. WYSM dikeluarkan oleh SAI Global Certification Service. Adapun ISO yang pertama kali diterapkan adalah ISO 9001:1994.

Setelah mendapatkan sertifikasi ISO, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah sosialisasi kepada seluruh karyawan di perusahaan agar dapat menerapkan sistem kerja yang sesuai dengan apa yang distandarkan dalam ISO. Untuk mensosialisasikan pengetahuan mengenai ISO kepada seluruh karyawan di PT. WYSM, maka dilakukan pengajaran pada setiap bagian di perusahaan. Jadi, semua karyawan di masing-masing bagian dikumpulkan kemudian diberikan pengarahan dan penjelasan mengenai ISO. Adapun yang melakukan sosialisasi ini adalah sembilan orang karyawan yang telah mendapatkan pelatihan mengenai ISO dan mereka bertanggung jawab untuk mensosialisasikannya pada karyawan yang lainnya yang ada di perusahaan. Karyawan seperti biasa menjalankan aktivitasnya dalam perusahaan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Namun, dengan adanya ISO ini semua prosedur dan instruksi kerja yang mereka lakukan sudah terstandarisasi dengan baik.

Oleh karena itu, semua karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya ISO, aktivitas yang dilakukan perusahaan menjadi lebih terkendali dan terorganisir dengan baik. Semua sudah ada standar dan prosedurnya sehingga pekerjaan tidak dapat dilakukan secara asal-asalan dan sembarangan. Meskipun pada tahun itu (1998) terjadi krisis moneter, tetapi PT. WYSM tidak mengalami dampak apapun dari

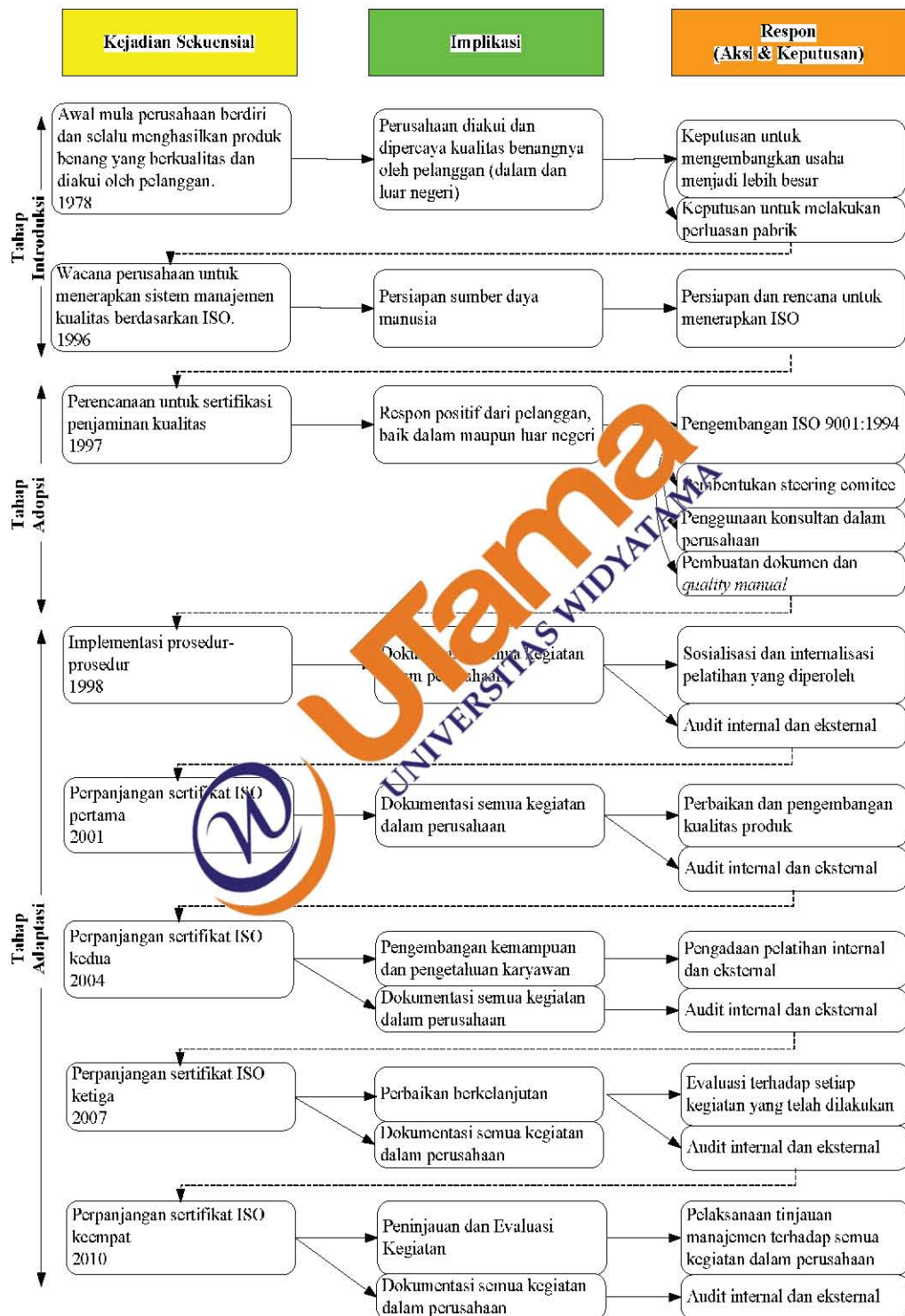
adanya kejadian ini. Perusahaan tetap berjalan, berproduksi dan penjualannya pun tidak terganggu.

Untuk mencapai kebijakan mutu perusahaan yang selalu mengembangkan teknologi dan sumber daya manusianya, maka perusahaan selalu mengadakan pelatihan untuk para karyawannya. Pelatihan yang diberikan dapat berupa pelatihan intern dan juga ekstern. Pada awalnya, pelatihan menjadi jadwal rutin, namun selanjutnya tidak tentu waktu pelaksanaannya karena disesuaikan dengan kebutuhan. Semua tingkatan dari mulai operator sampai pada kepala bagian mendapatkan pelatihan. Adapun tujuan dari diadakannya pelatihan ini adalah untuk menambah kemampuan dan pengetahuan karyawan.

Sertifikat ISO yang didapatkan oleh perusahaan sendiri berlaku selama tiga tahun dan untuk tahun berikutnya harus dilakukan perpanjangan. Selama itu pun harus dilakukan audit setiap enam bulan sekali untuk melihat apakah prosedur dan standar yang telah dibuat selama ini telah dijalankan atau belum. Pada tahun 1998 sampai tahun 2010 saat ini, perusahaan menjalankan semua kegiatannya dengan lebih baik dan terarah. Sampai saat ini, PT. WYSM masih bisa mempertahankan kualitasnya dan telah melakukan empat kali perpanjangan sertifikat ISO. Perpanjangan yang pertama dilakukan pada tahun 2001, kemudian 2004, 2007 dan terakhir tahun 2010. Selain dengan waktu yang berjalan, ada beberapa perubahan yang terjadi dalam ISO. PT. WYSM pun menerapkan sistem ISO yang berlaku, yaitu ISO 9001:2000 dan yang terakhir digunakan oleh PT. WYSM adalah ISO 9001:2008.

Banyak keuntungan dan manfaat yang diperoleh PT. WYSM setelah menerapkan ISO dalam perusahaannya, antara lain dokumen dan prosedur sudah terstandarisasi sehingga lebih terkendali, semua data mudah diakses, mudah melakukan penelusuran jika terdapat kesalahan, penggunaan dokumen lebih cepat dan lebih baik, bekerja sesuai dengan prosedur, semua aktivitas yang terjadi di perusahaan lebih teratur dan terkendali, dan masih banyak lagi keuntungan lainnya. Untuk lebih jelasnya, tahapan proses implementasi manajemen kualitas tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data



Gambar 4.2 Proses Implementasi Manajemen Kualitas PT. WYSM

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Karakteristik Responden

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner mengenai pengukuran persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi sistem manajemen kualitas yang diterapkan oleh perusahaan, maka diperoleh hasil data profil dan karakteristik responden yang telah mengisi kuesioner. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Penyebaran Kuesioner

No.	Kriteria Kusioner	Jumlah
1	Tersebar	110
2	Terkumpul	104
3	Terolah	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 110 kuesioner yang disebar, hanya terdapat 104 lembar kuesioner yang dapat terkumpul. Hal ini disebabkan karena 6 kuesioner sisanya kembali dalam keadaan yang kosong dan tidak terisi. Jadi, hanya 100 kuesioner saja yang dapat masuk ke tahap berikutnya.

Pada awal kuesioner dilampirkan profil responden berdasarkan beberapa karakteristik tertentu dimulai dari umur, jenis kelamin, jabatan, lama bekerja, pendidikan terakhir dan juga pendapatan karyawan. Untuk lebih jelasnya, profil responden tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah (%)
Umur	
17-25 tahun	5
26-34 tahun	45
35-43 tahun	29
44-52 tahun	20
> 52 tahun	1

Tabel 4.2 Karakteristik Responden (Lanjutan)

Karakteristik Responden	Jumlah (%)
Jenis Kelamin	
Laki-Laki	55
Perempuan	45
Jabatan	
Kepala Divisi	4
Kepala Bagian	9
Kepala Regu	5
Pengawas	7
Staf	40
Sekretariat	1
Operator	2
Lama Bekerja	
< 5 tahun	5
5-10 tahun	34
10-20 tahun	45
20-30 tahun	20
Pendidikan Terakhir	
SD	1
MP	9
SM	57
Sarjana	32
Pasca Sarjana	1
Pendapatan	
< 1 juta	5
1-2 juta	72
3-5 juta	10
> 5 juta	13

a. Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur

Dari beberapa rentang umur yang disajikan pada karakteristik responden, umur karyawan yang paling banyak berada pada kisaran umur antara 26 – 34 tahun yaitu sebesar 45%. Sedangkan umur 17 – 25 tahun sebanyak 5%, 35 – 43 tahun 29% dari responden, 44 – 52 tahun 20% responden, dan di atas 50 tahun hanya 1%. Untuk dapat lebih jelas melihat besarnya persentase umur karyawan yang bekerja di PT. World Yamatex Spinning Mills dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur

b. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin dari responden yang bekerja di PT. World Yamatex Spinning Mills terdiri dari dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan. Laki-laki menempati jumlah persentase sebesar 55% sedangkan perempuan 45%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan ini adalah laki-laki. Untuk melihat jelasnya, besarnya persentase responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

c. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

Ada beberapa jenis jabatan yang ditempati oleh responden yang mengisi kuesioner. Jabatan itu antara lain adalah kepala divisi, kepala bagian, kepala regu, pengawas, staff, dan operator. Untuk jabatan kepala divisi ada sebanyak 4%, kepala bagian 9%, kepala regu 5%, pengawas 7%, staff 40%, sekretariat 1%, dan operator 34%.



Gambar 4.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

d. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Klasifikasi responden berdasarkan lama bekerja terdiri dari beberapa kelompok, yaitu lama bekerja selama kurang dari 5 tahun, 5 – 10 tahun, 10 – 20 tahun, 20 – 30 tahun, dan lebih dari 50 tahun. Untuk karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun ada sebesar 6%, 5 – 10 tahun sebesar 31%, 10 – 20 tahun 43%, dan lebih dari 30 tahun sebesar 20%. Disini dapat terlihat bahwa banyak karyawan yang sudah cukup lama bekerja di perusahaan ini karena sudah bekerja selama 10 hingga 20 tahun.



Gambar 4.6 Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

e. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden yang mengisi kuesioner ini terdiri dari berbagai macam latar belakang pendidikan. Pendidikan terakhir responden ini terdiri dari beberapa kelompok, yaitu SD sebanyak 1%, SMP sebanyak 9%, SMA sebanyak 57%, Sarjana sebanyak 32%, dan Pasca Sarjana sebanyak 1%. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

f. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendapatan

Klasifikasi responden berdasarkan pendapatan terdiri dari beberapa kelompok, yaitu yang mempunyai pendapatan kurang dari 1 juta, 1 – 2 juta, 3 – 5 juta, dan lebih dari 5 juta. Responden yang memiliki pendapatan kurang dari 1 juta terdapat sebesar 5%, 1 – 2 juta sebesar 73%, 3 – 5 juta sebesar 10%, dan lebih dari 5 juta sebesar 13%.



Gambar 4.8 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendapatan

4.2.2 Uji Validitas

Dalam melakukan penelitian yang menggunakan alat ukur seperti kuesioner, hal pertama yang harus dilakukan setelah merekapitulasi hasil penyebaran kuesioner adalah melakukan uji validasi data atau disebut dengan uji validitas. Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Selain itu, dengan dilakukan uji validitas dapat diketahui bahwa data yang diperoleh relevan atau sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut. Tingkat validitas kuesioner diukur berdasarkan koefisien validitas. Dalam penelitian ini, perhitungan koefisien validitas menggunakan korelasi *product moment pearson*. Suatu pernyataan dikatakan valid

dan dapat mengukur variabel penelitian adalah jika nilai koefisien validitasnya lebih dari atau sama dengan 0,3 (Kaplan dalam Martins, 2010). Nilai koefisien yang diperoleh dari perhitungan kemudian dibandingkan dengan nilai kritis tadi (0,30). Jika nilai hitung lebih besar dari nilai kritis, maka item yang diuji dikatakan valid. Langkah pertama yang dilakukan dalam uji validitas adalah melakukan validasi terhadap item pernyataan dengan jumlah 30 responden. Jika pernyataan dalam kuesioner sudah valid semua, maka dapat dilakukan uji validitas terhadap item pernyataan dengan jumlah 100 responden. Untuk lebih jelasnya, koefisien validitas setiap item pernyataan dengan jumlah 30 responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan untuk koefisien validitas 100 responden dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Persepsi dan Ekspektasi Awal

Item Pernyataan	Koefisien Validitas Persepsi	Koefisien Validitas Ekspektasi	Titik Kritis	Kesimpulan
P1	0,827	0,417	0,30	Valid
P2	0,673	0,324	0,30	Valid
P3	0,530	0,396	0,30	Valid
P4	0,569	0,669	0,30	Valid
P5	0,489	0,330	0,30	Valid
P6	0,423	0,321	0,30	Valid
P7	0,530	0,401	0,30	Valid
P8	0,515	0,334	0,30	Valid
P9	0,755	0,387	0,30	Valid
P10	0,682	0,369	0,30	Valid
P11	0,557	0,309	0,30	Valid
P12	0,518	0,795	0,30	Valid
P13	0,606	0,441	0,30	Valid
P14	0,821	0,350	0,30	Valid
P15	0,718	0,321	0,30	Valid
P16	0,530	0,515	0,30	Valid
P17	0,669	0,329	0,30	Valid
P18	0,435	0,411	0,30	Valid
P19	0,543	0,321	0,30	Valid
P20	0,394	0,396	0,30	Valid
P21	0,515	0,736	0,30	Valid
P22	0,755	0,375	0,30	Valid
P23	0,778	0,390	0,30	Valid
P24	0,571	0,355	0,30	Valid
P25	0,407	0,368	0,30	Valid
P26	0,595	0,322	0,30	Valid
P27	0,546	0,346	0,30	Valid

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Persepsi dan Ekspektasi Awal (Lanjutan)

Item Pernyataan	Koefisien Validitas Persepsi	Koefisien Validitas Ekspektasi	Titik Kritis	Kesimpulan
P28	0,365	0,569	0,30	Valid
P29	0,452	0,812	0,30	Valid
P30	0,390	0,646	0,30	Valid
P31	0,769	0,447	0,30	Valid
P32	0,441	0,516	0,30	Valid
P33	0,345	0,683	0,30	Valid
P34	0,330	0,582	0,30	Valid
P35	0,531	0,843	0,30	Valid
P36	0,606	0,489	0,30	Valid
P37	0,821	0,506	0,30	Valid
P38	0,449	0,312	0,30	Valid
P39	0,759	0,440	0,30	Valid
P40	0,446	0,334	0,30	Valid
P41	0,730	0,300	0,30	Valid
P42	0,358	0,111	0,30	Valid
P43	0,770	0,404	0,30	Valid
P44	0,394	0,397	0,30	Valid
P45	0,369	0,300	0,30	Valid
P46	0,554	0,459	0,30	Valid
P47	0,475	0,682	0,30	Valid

Dari Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa nilai koefisien validitas yang dihasilkan semuanya lebih dari nilai kritisnya (0,3). Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan yang ada pada kuesioner itu valid dan dapat digunakan semuanya dalam kuesioner. Karena pada tahap awal semua butir pernyataan dikatakan valid, maka kuesioner bisa dilanjutkan disebar kepada 110 responden dan diuji validitasnya, dimana dari 110 responden tersebut hanya 100 responden yang jawabannya dapat digunakan. Untuk koefisien validitas item pernyataan dengan 100 responden ini dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Persepsi dan Ekspektasi Tahap Kedua


Item Pernyataan	Koefisien Validitas Persepsi	Koefisien Validitas Ekspektasi	Titik Kritis	Kesimpulan
P4	0,455	0,622	0,30	Valid
P5	0,367	0,361	0,30	Valid
P6	0,350	0,336	0,30	Valid
P7	0,382	0,332	0,30	Valid
P8	0,309	0,350	0,30	Valid
P9	0,369	0,310	0,30	Valid
P10	0,300	0,304	0,30	Valid
P11	0,410	0,450	0,30	Valid
P12	0,335	0,654	0,30	Valid
P13	0,401	0,580	0,30	Valid
P14	0,691	0,418	0,30	Valid
P15	0,319	0,360	0,30	Valid
P16	0,442	0,582	0,30	Valid
P17	0,396	0,399	0,30	Valid
P18	0,325	0,408	0,30	Valid
P19	0,393	0,479	0,30	Valid
P20	0,392	0,476	0,30	Valid
P21	0,310	0,338	0,30	Valid
P22	0,350	0,408	0,30	Valid
P23	0,463	0,423	0,30	Valid
P24	0,405	0,317	0,30	Valid
P25	0,320	0,349	0,30	Valid
P26	0,335	0,411	0,30	Valid
P27	0,419	0,320	0,30	Valid
P28	0,340	0,557	0,30	Valid
P29	0,422	0,638	0,30	Valid
P30	0,441	0,616	0,30	Valid
P31	0,383	0,382	0,30	Valid
P32	0,415	0,331	0,30	Valid
P33	0,355	0,605	0,30	Valid
P34	0,402	0,605	0,30	Valid
P35	0,328	0,660	0,30	Valid
P36	0,337	0,413	0,30	Valid
P37	0,669	0,304	0,30	Valid
P38	0,336	0,378	0,30	Valid
P39	0,651	0,310	0,30	Valid
P40	0,369	0,304	0,30	Valid
P41	0,357	0,405	0,30	Valid
P42	0,340	0,351	0,30	Valid
P43	0,484	0,311	0,30	Valid
P44	0,336	0,320	0,30	Valid
P45	0,440	0,373	0,30	Valid
P46	0,418	0,405	0,30	Valid
P47	0,335	0,369	0,30	Valid

Dari Tabel 4.4, dapat terlihat bahwa semua item pernyataan, baik persepsi maupun ekspektasi mempunyai nilai koefisien hitung yang lebih besar dari titik kritis yaitu 0,3. Jadi, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan tersebut dikatakan valid.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Langkah selanjutnya setelah melakukan uji validitas adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut dengan koefisien reliabilitas. Dalam penelitian ini, metode uji reliabilitas yang digunakan adalah Metode *Cronbach Alpha*. Dengan menggunakan metode ini, nilai koefisien reliabilitasnya harus lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai koefisien reliabilitas untuk persepsi dan ekspektasi pada tahap penyebaran awal dengan jumlah 30 responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Persepsi Awal



Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.924	47

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Ekspektasi Awal

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.831	.789	47

Dari Tabel 4.5 dan Tabel 4.6, diketahui bahwa untuk persepsi nilai reliabilitasnya adalah 0,908 sedangkan untuk ekspektasi 0,831. Ini berarti, pada tahap awal semua butir pernyataan dalam kuesioner dikatakan reliabel. Karena seluruh butir pernyataan sudah reliabel, maka kuesioner dilanjutkan disebar dan juga diuji reliabilitasnya. Untuk nilai koefisien reliabilitas tahap kedua dengan jumlah 100 responden, dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 4.7 dan 4.8.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Persepsi Tahap Kedua

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.826	.827	47

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Ekspektasi Tahap Kedua

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.866	47

Dari Tabel 4.7, diperoleh nilai koefisien reliabilitas persepsi sebesar 0,826. Nilai ini menunjukkan nilai yang lebih besar dari titik kritisnya yaitu 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa item pernyataan kuesioner untuk variabel ini dapat dikatakan reliabel. Sama halnya dengan persepsi, Tabel 4.8 menunjukkan nilai koefisien reliabilitas untuk ekspektasi adalah 0,884, lebih besar dari 0,7 sehingga item ini dikatakan reliabel.

4.2.4 Persepsi terhadap Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Persepsi karyawan dalam implementasi TQM penting untuk diukur karena persepsi ini akan menunjukkan sikap karyawan terhadap setiap kinerja dari setiap kegiatan implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan. Adapun untuk mengetahui persepsi para karyawan terhadap implementasi TQM yang telah dilakukan oleh perusahaan, dilakukan pengukuran melalui kuesioner yang dibagikan untuk mengetahui persepsi karyawan tersebut. Ringkasan mengenai rata-rata persepsi karyawan lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Fokus Pelanggan

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
1. Fokus Pelanggan	3,62
- Perusahaan ini secara ekstensif memberikan informasi tentang komplain konsumen	3,84
- Komplain konsumen berkaitan dengan masalah kualitas menjadi prioritas utama	3,82
- Perusahaan ini melakukan pengukuran kepuasan konsumen secara berkala	3,44
- Perusahaan ini memberikan garansi untuk produk yang dijual kepada konsumen	3,64
- Perusahaan ini telah menjadikan konsumen sebagai fokus utama dalam jangka waktu yang panjang	3,68
- Perusahaan memberikan penghargaan terhadap konsumen yang memiliki loyalitas tinggi	3,27

Dalam Tabel 4.9, terlihat bahwa rata-rata persepsi karyawan pada dimensi fokus pelanggan berkisar antara 3,27 sampai dengan 3,84. Semua nilai persepsi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan. Adapun nilai yang paling rendah pada dimensi ini adalah pada elemen memberikan penghargaan terhadap konsumen, yaitu 3,27. Jika

dilihat dari kriteria penilaian, nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang sedang. Artinya bahwa kinerja implementasi TQM pada elemen ini masih di bawah harapan karyawan.

Tabel 4.10 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
2. Kepemimpinan	3,44
- Pihak manajemen secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas manajemen kualitas	3,70
- Pihak manajemen memberikan petunjuk pelatihan kepada karyawan dalam menyelesaikan masalah perusahaan	3,47
- Pihak manajemen memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan produktivitas karyawan	3,46
- Pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas	3,19
- Pihak manajemen mengalokasikan dana untuk usaha-usaha menuju perbaikan kualitas perusahaan	3,36

Dari Tabel 4.10, terlihat bahwa rata-rata persepsi karyawan pada dimensi kepemimpinan berkisar antara 3,19 sampai dengan 3,70. Semua nilai persepsi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih jauh di bawah harapan. Dari semua elemen yang ada pada dimensi kepemimpinan ini, hanya terdapat satu elemen yang bernilai rendah yaitu memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas, yaitu 3,19. Jika dilihat dari kriteria penilaian, nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang sedang. Artinya bahwa kinerja implementasi TQM pada elemen ini masih jauh dari harapan karyawan dan perlu ditingkatkan kembali agar kinerjanya lebih maksimal.

Tabel 4.11 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Keterlibatan Orang

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
3. Keterlibatan Orang	3,71
- Setiap karyawan secara aktif dilibatkan dalam aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan kualitas	3,84
- Setiap karyawan mempunyai komitmen terhadap kesuksesan perusahaan	3,57
- Setiap karyawan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman dalam mengatasi persoalan yang dialami perusahaan	3,57
- Setiap karyawan secara aktif mencari kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman	3,86
- Setiap karyawan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang agar kompetensi dan pengetahuan karyawan meningkat	3,42
- Pelaporan setiap persoalan yang muncul segera diturunkan ke perusahaan ini	3,99

Dalam tabel 4.11, terlihat bahwa rata-rata persepsi karyawan pada dimensi keterlibatan orang berkisar antara 3,42 sampai dengan 3,99. Semua nilai persepsi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan.

Tabel 4.12 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Proses

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
4. Pendekatan Proses	3,73
- Terdapat pendekatan yang sistematis dalam usaha-usaha perbaikan proses	3,72
- Terdapat usaha-usaha perbaikan terhadap proses-proses dalam perusahaan	3,69
- Setiap kesalahan yang terjadi dijadikan input untuk peningkatan proses menjadi lebih baik	3,34

Tabel 4.12 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Proses (Lanjutan)

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
- Terdapat sistem pengendalian kualitas pada setiap proses dalam perusahaan	3,83
- Terdapat standar dan kriteria dalam setiap proses produksi yang	3,97
- Terdapat dokumentasi yang baik dari setiap proses yang ada di perusahaan	3,73
- Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok dalam perusahaan	3,81

Dari Tabel 4.12, terlihat bahwa nilai rata-rata persepsi pada dimensi pendekatan proses berkisar antara 3,34 sampai dengan 3,97. Secara keseluruhan, nilai persepsi pada dimensi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan. Hanya saja terdapat elemen yang perlu disempurnakan pada dimensi ini, yaitu setiap kesalahan dijadikan input. Perlu dilakukan perbaikan pada elemen ini sehingga kinerja implementasi TQM pada dimensi ini dapat lebih meningkat.

Tabel 4.13 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
5. Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	3,52
- Perusahaan mendefinisikan sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis yang jelas tujuan dan sasarnya	3,37
- Target dan tujuan dari setiap proses bisnis yang ada dalam perusahaan sesuai dengan tujuan organisasi	3,68
- Proses bisnis perusahaan disosialisasikan oleh pihak manajemen kepada semua karyawan di perusahaan	3,75
- Terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah-masalah perusahaan	3,38
- Terdapat sistem penilaian terhadap output proses bisnis dalam perusahaan	3,38
- Terdapat perbaikan semua sistem secara berkelanjutan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi	3,58

Dalam tabel 4.13 terlihat bahwa nilai rata-rata persepsi pada dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen berkisar antara 3,37 sampai dengan 3,75. Secara keseluruhan, nilai persepsi pada dimensi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan. Tetapi, dari dimensi ini terdapat elemen yang masih bernilai sedang sehingga perlu dilakukan perbaikan pada elemen ini. Elemen tersebut antara lain yaitu pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis, terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah, dan terdapat sistem penilaian output. Agar kinerja implementasi TQM dapat meningkat dan berjalan lebih baik lagi, perlu dilakukan perbaikan pada ketiga elemen dalam dimensi ini.

Tabel 4.14 Rata-Rata Persepsi terhadap Dimensi Peningkatan Terus-Menerus

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
6. Peningkatan Terus-Menerus	3,61
- Setiap orang dalam perusahaan menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses, dan sistem merupakan tujuan utama yang harus dicapai	3,58
- Perusahaan memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang melakukan peningkatan atau perbaikan kualitas	3,58
- Perusahaan merencanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan berkaitan dengan metode dan alat-alat peningkatan kualitas secara terus-menerus	3,91
- Perusahaan menetapkan sasaran dan tujuan dari program peningkatan kualitas terus-menerus	3,52
- Peralatan produksi dipelihara dengan baik berdasarkan pada rencana pemeliharaan yang telah ditetapkan perusahaan	3,42
- Perusahaan melakukan serangkaian inspeksi secara efektif mulai dari bahan baku, barang dalam proses, dan produk akhir	3,64
- Sistem pengendalian kualitas yang berlaku di perusahaan ini diperbaiki secara terus-menerus	3,62

Dari Tabel 4.14, terlihat bahwa nilai rata-rata persepsi pada dimensi peningkatan terus-menerus berkisar antara 3,42 sampai dengan 3,91. Secara keseluruhan, nilai persepsi pada dimensi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan.

Tabel 4.15 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Faktual Dalam Pengambilan Keputusan

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
7. Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan	3,71
- Terdapat jaminan bahwa data dan informasi yang ada di perusahaan akurat dan dapat diandalkan	3,40
- Terdapat kemudahan mengakses data bagi setiap orang dalam perusahaan	3,62
- Keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak manajemen didasarkan pada data dan informasi yang akurat	3,84
- Terdapat sistem informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan pihak manajemen	3,99

Dari Tabel 4.15, terlihat bahwa nilai rata-rata persepsi pada dimensi peningkatan terus-menerus berkisar antara 3,40 sampai dengan 3,99. Secara keseluruhan, nilai persepsi pada dimensi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan. Untuk dimensi selanjutnya, yaitu dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan, nilai rata-rata persepsinya dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Rata-Rata Persepsi Berdasarkan Dimensi Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Dimensi	Rata-Rata Persepsi
8. Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	3,66
- Perusahaan memiliki informasi yang memadai tentang pemasok yang potensial	3,92
- Perusahaan mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok berdasarkan kualitas produk dan layanan	3,76
- Perusahaan membangun hubungan dengan pemasok dengan pertimbangan kepentingan jangka panjang	3,90
- Perusahaan dan pemasok melakukan kerja sama dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produksi proses	3,55
- Perusahaan dan pemasok melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen	3,31
- Perusahaan dan pemasok saling melakukan pertukaran informasi dan rencana jangka panjang masing-masing	3,53

Dari Tabel 4.16, terlihat bahwa rata-rata persepsi karyawan pada dimensi kepemimpinan berkisar antara 3,31 sampai dengan 3,92. Semua nilai persepsi ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja implementasi TQM pada dimensi ini, meskipun tingkat persepsi dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih jauh di bawah harapan. Namun, dari semua elemen yang ada pada dimensi ini, hanya terdapat satu elemen yang menunjukkan kinerja yang sedang yaitu melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen. Ini berarti bahwa kinerja implementasi TQM pada elemen ini masih standar dan belum memenuhi harapan karyawan. Untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dan maksimal, maka perlu dilakukan perbaikan pada elemen ini.

4.2.5 Ekspektasi terhadap Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Ekspektasi mencerminkan harapan karyawan terhadap kinerja implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk mengetahui seberapa besar tingkat harapan karyawan terhadap implementasi TQM ini, maka dilakukan perhitungan nilai rata-rata ekspektasi tersebut. Kemudian nilai tersebut diinterpretasikan sesuai dengan kriteria penilaian ekspektasi. Untuk lebih jelasnya, rata-rata nilai ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Fokus Pelanggan

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
1. Fokus Pelanggan	4,13
- Perusahaan ini secara ekstensif mengumpulkan informasi tentang komplain konsumen	4,25
- Komplain konsumen berkaitan dengan masalah kualitas menjadi prioritas utama	4,35
- Perusahaan ini melakukan pengukuran kepuasan konsumen secara berkala	3,91
- Perusahaan ini memberikan garansi untuk produk yang dijual kepada konsumen	4,09
- Perusahaan ini telah menjadikan konsumen sebagai fokus utama dalam jangka waktu yang panjang	4,07
- Perusahaan memberikan penghargaan terhadap konsumen yang memiliki loyalitas tinggi	4,13

Dalam Tabel 4.17, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi fokus pelanggan berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,35. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan. Untuk dimensi kepemimpinan, nilai rata-rata ekspektasinya dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
2. Kepemimpinan	4,05
- Pihak manajemen secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas manajemen kualitas	4,30
- Pihak manajemen memberikan petunjuk pelatihan kepada karyawan dalam menyelesaikan masalah perusahaan	3,80
- Pihak manajemen memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan produktivitas karyawan	4,13
- menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas	4,11
- Pihak manajemen mengalokasikan dana untuk usaha-usaha untuk memperbaiki kualitas perusahaan	3,91

Dalam Tabel 4.18, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi kepemimpinan berkisar antara 3,80 sampai dengan 4,30. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan.

Tabel 4.19 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Keterlibatan Orang

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
3. Keterlibatan Orang	4,14
- Setiap karyawan secara aktif dilibatkan dalam aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan kualitas	4,09
- Setiap karyawan mempunyai komitmen terhadap kesuksesan perusahaan	3,96
- Setiap karyawan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman dalam mengatasi persoalan yang dialami perusahaan	4,31
- Setiap karyawan secara aktif mencari kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman	4,47

Dari Tabel 4.19, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi keterlibatan orang berkisar antara 3,93 sampai dengan 4,47. Semua nilai ini termasuk pada kriteria

nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan.

Tabel 4.20 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Proses

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
4. Pendekatan Proses	4,15
- Terdapat pendekatan yang sistematis dalam usaha-usaha perbaikan proses	4,25
- Terdapat usaha-usaha perbaikan terhadap proses-proses dalam perusahaan	4,35
- Setiap kesalahan yang terjadi dijadikan input untuk peningkatan proses menjadi lebih baik	3,94
- Terdapat sistem pengendalian kualitas pada setiap proses dalam perusahaan	4,11
- Terdapat standar dan kriteria dalam setiap proses produksi yang selalu dievaluasi secara berkala	4,07
- Terdapat dokumentasi yang baik dari setiap proses yang ada di perusahaan	4,06
- Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok dalam perusahaan	4,29

Dari Tabel 4.20, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi pendekatan proses berkisar antara 3,94 sampai dengan 4,35. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan. Untuk rata-rata persepsi berdasarkan dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen dan interpretasi nilainya, dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
5. Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	3,91
- Perusahaan mendefinisikan sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis yang jelas tujuan dan sarannya	3,77
- Target dan tujuan dari setiap proses bisnis yang ada dalam perusahaan sesuai dengan tujuan organisasi	4,11
- Proses bisnis perusahaan disosialisasikan oleh pihak manajemen kepada semua karyawan di perusahaan	4,10
- Terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah perusahaan	3,62
- Terdapat sistem penilaian terhadap output proses bisnis dalam perusahaan	3,93
- Terdapat perbaikan semua sistem secara berkala dan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi	3,94

Dari Tabel 4.21, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen berkisar antara 3,77 sampai dengan 4,11. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan.

Tabel 4.22 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Peningkatan Terus-Menerus

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
6. Peningkatan Terus-Menerus	4,03
- Setiap orang dalam perusahaan menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses, dan sistem merupakan tujuan utama yang harus dicapai	4,03
- Perusahaan memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang melakukan peningkatan atau perbaikan kualitas	4,00
- Perusahaan merencanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan berkaitan dengan metode dan alat-alat peningkatan kualitas secara terus-menerus	3,62

Tabel 4.22 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Peningkatan Terus-Menerus
(Lanjutan)

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
- Perusahaan menetapkan sasaran dan tujuan dari program peningkatan kualitas terus-menerus	3,73
- Peralatan produksi dipelihara dengan baik berdasarkan pada rencana pemeliharaan yang telah ditetapkan perusahaan	3,88
- Perusahaan melakukan serangkaian inspeksi secara efektif mulai dari bahan baku, barang dalam proses, dan produk akhir	4,49
- Sistem pengendalian kualitas yang berlaku di perusahaan ini diperbaiki secara terus-menerus	4,43

Dari Tabel 4.22, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi peningkatan terus-menerus berkisar antara 3,73 sampai dengan 4,49. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini sangat penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan.

Tabel 4.23 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Faktual Dalam Pembuatan Keputusan

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
7. Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan	4,46
- Terdapat jaminan bahwa data dan informasi yang ada di perusahaan akurat dan dapat diandalkan	4,42
- Terdapat kemudahan mengakses data bagi setiap orang dalam perusahaan	4,41
- Keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak manajemen didasarkan pada data dan informasi yang akurat	4,53
- Terdapat sistem informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan pihak manajemen	4,47

Dari Tabel 4.23, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan berkisar antara 4,42 sampai dengan 4,53. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini sangat penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan.

Tabel 4.24 Rata-Rata Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Dimensi	Rata-Rata Ekspektasi
8. Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	4,46
- Perusahaan memiliki informasi yang memadai tentang pemasok yang potensial	4,44
- Perusahaan mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok berdasarkan kualitas produk dan layanan	4,50
- Perusahaan membangun hubungan dengan pemasok dengan pertimbangan kepentingan jangka panjang	4,23
- Perusahaan dan pemasok melakukan kerja sama dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses	4,61
- Perusahaan dan pemasok melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen	4,49
- Perusahaan dan pemasok saling melakukan sharing informasi dan rencana jangka panjang masing-masing	4,50

Dari Tabel 4.24, terlihat bahwa nilai rata-rata ekspektasi pada dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan berkisar antara 4,23 sampai dengan 4,61. Semua nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai dimensi ini sangat penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan dan karyawan mempunyai harapan yang sangat tinggi pada pelaksanaan dimensi ini.

4.2.6 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi terhadap Implementasi Total Quality Management

Kesenjangan (gap) dapat terjadi akibat dari adanya ketidaksesuaian dari apa yang diterima dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Selisih (gap) antara persepsi dan ekspektasi yang diukur menjelaskan tingkat kinerja atau keberhasilan dari

implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan selama ini. Nilai selisih (gap) ini dapat diperoleh dengan mengurangkan nilai persepsi dengan nilai ekspektasi. Kemudian setelah nilai gap diperoleh, maka nilai tersebut harus diinterpretasikan sesuai dengan kriteria penilaian yang telah ditentukan di awal. Untuk lebih jelasnya, nilai gap antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Fokus Pelanggan

Dimensi	Selisih (Gap)
1. Fokus Pelanggan	-0,52
- Perusahaan ini secara ekstensif mengumpulkan informasi tentang komplain konsumen	-0,41
- Komplain konsumen berkaitan dengan masalah kualitas menjadi prioritas utama	-0,53
- Perusahaan ini melakukan pendekatan kepada konsumen secara berkala	-0,47
- Perusahaan ini memberikan garansi untuk produk yang dijual kepada konsumen	-0,45
- Perusahaan ini telah menjadikan konsumen sebagai fokus utama dalam jangka waktu yang panjang	-0,39
- Perusahaan memberikan penghargaan terhadap konsumen yang memiliki loyalitas tinggi	-0,86

Dari Tabel 4.25, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi fokus pelanggan berkisar antara -0,41 sampai dengan -0,86. Semua nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil secara keseluruhan dalam melakukan implementasi TQM selama ini. Untuk nilai selisih (gap) pada dimensi kepemimpinan, dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan

Dimensi	Selisih (Gap)
2. Kepemimpinan	-0,61
- Pihak manajemen secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas manajemen kualitas	-0,60
- Pihak manajemen memberikan petunjuk pelatihan kepada karyawan dalam menyelesaikan masalah perusahaan	-0,33
- Pihak manajemen memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan produktivitas karyawan	-0,67
- Pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas	-0,92
- Pihak manajemen mengalokasikan dana untuk usaha-usaha menuju perbaikan kualitas perusahaan	-0,55

Dari Tabel 4.26, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi kepemimpinan berkisar antara -0,33 sampai dengan -0,92. Secara keseluruhan, nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil dalam melakukan implementasi TQM selama ini. Namun, dari dimensi ini, terdapat dimensi selisih (gap) yang menunjukkan nilai yang keberhasilan yang rendah, yaitu pada elemen pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kualitas. Untuk itu agar pelaksanaan implementasi TQM pada dimensi ini berhasil, maka perlu dilakukan perbaikan pada dimensi kepemimpinan ini.

Tabel 4.27 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Keterlibatan Orang

Dimensi	Selisih (Gap)
3. Keterlibatan Orang	-0,43
- Setiap karyawan secara aktif dilibatkan dalam aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan kualitas	-0,25
- Setiap karyawan mempunyai komitmen terhadap kesuksesan perusahaan	-0,39

Tabel 4.27 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Keterlibatan Orang (Lanjutan)

Dimensi	Selisih (Gap)
- Setiap karyawan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman dalam mengatasi persoalan yang dialami	-0,74
- Setiap karyawan secara aktif mencari kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman	-0,61
- Setiap karyawan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang agar kompetensi dan pengetahuan karyawan meningkat	-0,63
- Pelaporan setiap persoalan yang muncul sangat dianjurkan di perusahaan ini	0,06

Dari Tabel 4.27, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi keterlibatan orang berkisar antara -0,25 sampai dengan 0,06. Semua nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil secara keseluruhan dalam melakukan implementasi TQM selama ini. Untuk mencapai keberhasilan dan kinerja yang baik pada dimensi ini, perlu dilakukan perbaikan pada elemen-elemen dalam dimensi ini. Namun, pada dimensi ini terdapat satu elemen yang memiliki tingkat kinerja yang lebih besar dari harapan karyawan, yaitu pelaporan setiap masalah yang muncul. Hal ini berarti tingkat kinerja pada elemen ini sudah cukup baik menurut karyawan karena menghasilkan nilai selisih (gap) yang positif.

Tabel 4.28 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Proses

Dimensi	Selisih (Gap)
4. Pendekatan Proses	-0,43
- Terdapat pendekatan yang sistematis dalam usaha-usaha perbaikan proses	-0,53
- Terdapat usaha-usaha perbaikan terhadap proses-proses dalam perusahaan	-0,66
- Setiap kesalahan yang terjadi dijadikan input untuk peningkatan proses menjadi lebih baik	-0,60

Tabel 4.28 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Proses (Lanjutan)

Dimensi	Selisih (Gap)
- Terdapat sistem pengendalian kualitas pada setiap proses dalam perusahaan	-0,28
- Terdapat standar dan kriteria dalam setiap proses produksi yang selalu dievaluasi secara berkala	-0,10
- Terdapat dokumentasi yang baik dari setiap proses yang ada di	-0,33
- Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok dalam perusahaan	-0,48

Dari Tabel 4.28, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi pendekatan proses berkisar antara -0,10 sampai dengan -0,60. Semua nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil secara keseluruhan dalam melakukan implementasi TQM pada dimensi pendekatan proses ini.

Tabel 4.29 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen

Dimensi	Selisih (Gap)
5. Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	-0,39
- Perusahaan mendefinisikan sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis yang jelas tujuan dan sarannya	-0,40
- Target dan tujuan dari setiap proses bisnis yang ada dalam perusahaan sesuai dengan tujuan organisasi	-0,43
- Proses bisnis perusahaan disosialisasikan oleh pihak manajemen	-0,35
- Terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah-masalah perusahaan	-0,24
- Terdapat sistem penilaian terhadap output proses bisnis dalam perusahaan	-0,55
- Terdapat perbaikan semua sistem secara berkelanjutan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi	-0,36

Dari Tabel 4.29, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen berkisar antara -0,24 sampai dengan -0,55. Semua nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil secara keseluruhan dalam melakukan implementasi TQM selama ini. Perlu dilakukan perbaikan pada dimensi ini agar diperoleh kinerja implementasi yang lebih baik lagi.

Tabel 4.30 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Peningkatan Terus-Menerus

Dimensi	Selisih (Gap)
6. Peningkatan Terus-Menerus	-0,42
- Setiap orang dalam perusahaan menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses, dan sistem merupakan tujuan utama yang harus dicapai	-0,45
- Perusahaan memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang melakukan peningkatan atau perbaikan kualitas	-0,42
- Perusahaan merencanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan berkaitan dengan metode dan alat untuk peningkatan kualitas secara terus-menerus	0,29
- Perusahaan menetapkan sasaran dan jadwal dari program peningkatan kualitas terus-menerus	-0,21
- Peralatan produksi dipelihara dengan baik berdasarkan pada rencana pemeliharaan yang telah ditetapkan perusahaan	-0,46
- Perusahaan melakukan serangkaian inspeksi secara efektif mulai dari bahan baku, barang dalam proses, dan produk akhir	-0,85
- Sistem pengendalian kualitas yang berlaku di perusahaan ini diperbaiki secara terus-menerus	-0,81

Dari Tabel 4.30, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi peningkatan terus-menerus berkisar antara -0,21 sampai dengan 0,29. Semua nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil secara keseluruhan dalam melakukan implementasi TQM pada dimensi ini. Namun, pada dimensi ini terdapat nilai selisih (gap) yang positif, yaitu rencana pendidikan dan pelatihan bagi karyawan (0,29). Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja implementasi TQM pada dimensi ini, khususnya pada elemen ini sudah dinilai baik oleh karyawan. Namun, agar diperoleh kinerja yang tinggi pada

dimensi ini, masih perlu dilakukan perbaikan terhadap setiap elemen yang berperan di dalamnya.

Tabel 4.31 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Pendekatan Faktual Dalam Pengambilan Keputusan

Dimensi	Selisih (Gap)
7. Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan	-0,75
- Terdapat jaminan bahwa data dan informasi yang ada di perusahaan akurat dan dapat diandalkan	-1,02
- Terdapat kemudahan mengakses data bagi setiap orang dalam perusahaan	-0,79
- Keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak manajemen didasarkan pada data dan informasi yang akurat	-0,69
- Terdapat sistem informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan pihak manajemen	-0,48

Dari Tabel 4.31, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terjadi pada dimensi pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan berkisar antara -0,48 sampai dengan -1,02. Semua nilai selisih (gap) ini termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil secara keseluruhan dalam melakukan implementasi TQM pada dimensi pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan. Untuk meningkatkan kinerja implementasi TQM pada dimensi ini, harus dilakukan perbaikan agar dapat diperoleh kinerja yang tinggi dan keberhasilan implementasi TQM.

Tabel 4.32 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Dimensi	Selisih (Gap)
8. Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	-0,80
- Perusahaan memiliki informasi yang memadai tentang pemasok yang potensial	-0,52
- Perusahaan mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok berdasarkan kualitas produk dan layanan	-0,74

Tabel 4.32 Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Berdasarkan Dimensi Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan (Lanjutan)

Dimensi	Selisih (Gap)
- Perusahaan membangun hubungan dengan pemasok dengan pertimbangan kepentingan jangka panjang	-0,33
- Perusahaan dan pemasok melakukan kerja sama dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses	-1,06
- Perusahaan dan pemasok melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen	-1,18
- Perusahaan dan pemasok saling melakukan sharing informasi dan rencana jangka panjang masing-masing	-0,97

Dari Tabel 4.32, terlihat bahwa nilai selisih (gap) yang terdapat pada dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan berkisar antara -0,33 sampai dengan -1,18. Nilai selisih (gap) pada dimensi ini secara keseluruhan termasuk kriteria nilai gap yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil dalam melakukan implementasi TQM pada dimensi ini. Dari dimensi ini, diperoleh juga nilai gap yang rendah, yaitu kerja sama dengan pemasok dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses (-1,06) dan kerja sama dengan pemasok dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen (-1,18). Keberhasilan implementasi TQM pada kedua elemen dari dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan ini sangat rendah dan karyawan menilai bahwa implementasi TQM ini belum berhasil dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan.

4.2.7 Uji Beda Selisih (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi Karyawan terhadap Implementasi *Total Quality Management*

Jika telah dilakukan perhitungan selisih (gap) antara nilai persepsi dan ekspektasi, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menguji ada tidaknya perbedaan antara persepsi dan ekspektasi terhadap implementasi TQM. Uji beda

selisih (gap) ini dilakukan dengan menggunakan uji *wilcoxon match pairs sign rank test*. Digunakan uji ini data yang digunakan adalah data ordinal, yang menunjukkan bahwa data ini harus diuji menggunakan uji non-parametrik ini. Untuk lebih jelasnya, hasil uji *wilcoxon* dapat dilihat pada penjelasan berikut.

Tabel 4.33 Nilai *Rank* Berdasarkan Dimensi TQM

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Persepsi - Ekspektasi	Negative Ranks	8 ^a	4.50	36.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	0 ^c		
	Total	8		

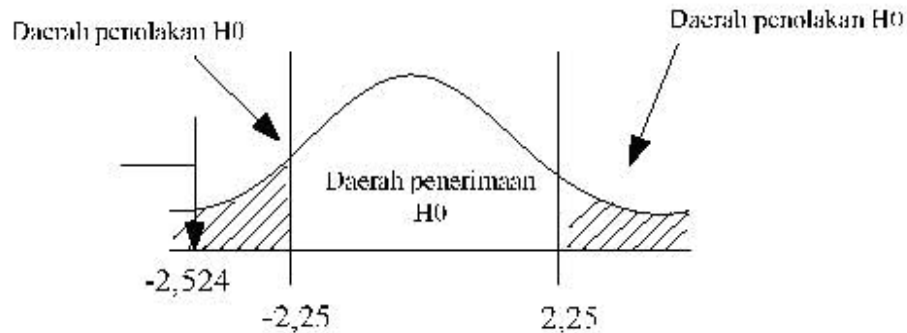
- a. Persepsi < Ekspektasi
- b. Persepsi > Ekspektasi
- c. Persepsi = Ekspektasi

Tabel 4.34 Nilai Hasil Uji *Wilcoxon* Berdasarkan Dimensi TQM

	Persepsi - Ekspektasi
Z	-2.524 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.012

- ^a Based on positive ranks.
- ^b Wilcoxon Signed Ranks Test

Dari Tabel 4.34, dapat dilihat bahwa dari uji *wilcoxon*, diperoleh nilai *z* hitung sebesar -2,524, dengan taraf kesalahan 0,012, maka harga *z* tabel $\pm 2,257$ (uji dua pihak). Dari hasil ini, terlihat bahwa *z* hitung lebih kecil dari *z* tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM yang dilakukan di PT. World Yamatex Spinning Mills. Hasil uji hipotesis ini membuktikan bahwa ada perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM jika dilihat dari dimensi. Apabila nilai tersebut digambarkan pada kurva normal, maka gambarnya akan terbentuk seperti pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Uji Wilcoxon Berdasarkan Dimensi TQM

Selain berdasarkan dimensi, untuk membuktikan kembali hipotesis awal, dapat dilakukan uji hipotesis berdasarkan elemen-elemen yang ada dalam dimensi TQM. Hasil uji hipotesisnya, lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35 Nilai Rank Berdasarkan Elemen dalam Dimensi TQM

	Rank	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Persepsi - Ekspektasi	Negative Ranks	45 ^a	24.89	1120.00
	Positive Ranks	7 ^b	4.00	8.00
	Ties	0 ^c		
	Total	47		

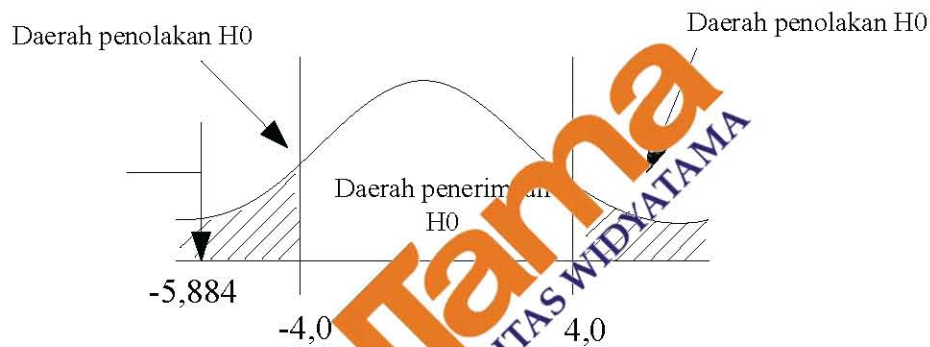
- a. Persepsi < Ekspektasi
- b. Persepsi > Ekspektasi
- c. Persepsi = Ekspektasi

Tabel 4.36 Nilai Hasil Uji Wilcoxon Berdasarkan Elemen dalam Dimensi TQM

Test Statistics ^b	
	Persepsi - Ekspektasi
Z	-5.884 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Based on positive ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Dari hasil uji *wilcoxon* dengan menggunakan SPSS seperti pada Tabel 4.36, dapat dilihat bahwa diperoleh hasil perhitungan sebesar -5,884. Hal ini menunjukkan bahwa nilai z hitung $< z$ tabel ($-5,884 < -4$). Artinya, nilai z hitung ini berada pada daerah penolakan H_0 , H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi, kesimpulannya adalah terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM yang dilakukan di PT. World Yamatex Spinning Mills. Jika hasil uji hipotesis ini digambarkan pada kurva normal, maka gambarnya dapat dilihat pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Uji Wilcoxon berdasarkan Elemen dalam Dimensi TQM

Dari kedua hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa baik dari dimensi TQM maupun setiap elemen di dalamnya, terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM yang dilakukan di PT. World Yamatex Spinning Mills.