

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KETERLIBATAN PEKERJA, PERBAIKAN TERUS-MENERUS TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN.**

(Studi pada Industri Tekstil di Kota-Kabupaten Bandung Jawa Barat)

---

**Acep Edison**

FAKULTAS BINIS DAN MANAJEMEN UNIVERSITAS WIDYATAMA

Jl. Cikutra No. 204 A Bandung – 40125 Email : [acep\\_ed@yahoo.com](mailto:acep_ed@yahoo.com)

ABSTRAK

Studi ini bermaksud mengkaji pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan pada industri tekstil. Analisis penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Metode penelitian yang digunakan adalah survey eksplanatori. Dengan menetapkan data primer dan data skunder sesuai dengan situasional.

Unit analisis yang diteliti adalah manajer bagian pada perusahaan-perusahaan tekstil di Kota – Kabupaten Bandung. Ukuran sampel ditetapkan sebagaimana kecukupan sampel berdasarkan syarat metode analisis SEM sebesar 112 responden dan diproses dengan *lisrel 8.3 for Windows software*.

Hipotesis penelitian sebagai praduga sementara yang ditetapkan sesuai dengan kerangka pemikiran adalah :

- 1). Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan terus-menerus.
- 2). Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan mendeskripsikan kesesuaian paradigma konseptual penelitian dengan fakta empiris dan secara signifikan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan

Kata kunci : Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus, Kepuasan

Pelanggan

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Model perdagangan bebas di abad millenium antara negara- negara di dunia yang ditandai dengan adanya penghapusan *proteksi* dan *quota* perdagangan yang akan berpengaruh pada peningkatan frekuensi arus barang dan jasa antara negara - negara di dunia dan akan berdampak pada persaingan yang sangat kuat pada setiap produk dan jasa yang dipasarkan.

Persaingan pasar yang sangat kuat, mendorong perusahaan untuk menata strategi peningkatan operasinya untuk menghasilkan produk yang dapat memuaskan pelanggan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus (*Continuous Performance Improvement*) pada tingkat dan proses dalam setiap area fungsional organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Gaspersz 2003 : 6).

Mekanisme peningkatan operasional didasarkan pada substansial mendasar yakni ;

- Adanya kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai melalui pernyataan dan tindakan serta bertanggungjawab dalam meningkatkan kinerja manusia dan mesin untuk menghasilkan peningkatan *out put* dan produktivitas serta aktif dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus.
- Adanya keterlibatan pekerja yang memiliki kontribusi signifikan terhadap tujuan yang akan dicapai serta peranannya terhadap perubahan – perubahan yang terjadi yang berimplikasi terhadap berfungsinya organisasi dan peningkatan kualitas perusahaan.
- Adanya kepekaan terhadap perubahan – perubahan seluruh aspek kegiatan perusahaan dalam rangka mengintegrasikan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan dan peningkatan nilai tambah melalui perbaikan secara terus-menerus.
- Adanya orientasi pada kepuasan pelanggan, artinya produk – produk didesain sesuai dengan keinginan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. (Besterfield, dkk : 1999, Gaspersz :2003, Claude :1999, Laszlo :1999, Hayes : 1997)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor sangat penting dalam menciptakan dinamika perbaikan terus - menerus, sehingga dapat dipastikan seluruh kegiatan operasional diarahkan menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Keterlibatan pekerja merupakan pemberdayaan pekerja yang signifikan berpengaruh terhadap perbaikan kemampuan dan profesionalisme para pekerja. Pemberdayaan pekerja sangat penting dalam setiap proses pengolahan produk dengan mengacu pada tiga elemen kunci yakni ; (1). Tanggungjawab karyawan (*worker responsibilities*) (2). Tanggungjawab Manajemen (*management responsibilities*) (3). Implikasi organisasi (*organizational implications*) (Gaspersz 2003:346)

Perbaikan Terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output*. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart yakni siklus **Plan – Do – Check – Act (PDCA)** (Rao Ashok, dkk. : 1996)

Menyoroti fenomena pada produk tekstil, perbaikan diduga belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan kualitas yang diinginkan pelanggan. Perbaikan terus - menerus berkaitan dengan aspek operasional perusahaan yang berakitan dengan kepemimpinan dan keterlibatan pekerja untuk menghasilkan produk yang dapat memuaskan pelanggan belum maksimal. Berdasarkan observasi terhadap penjualan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan tekstil yang berada di kota-kabupaten Bandung pada sentra-sentra perdagangan tekstil antara lain ; Pasar Baru, Gang Tamim, ITC, Out Let disepanjang Bandung Utara menunjukkan produk tekstil India, Korea dan China lebih diminati.(observasi 2010 - 2011).

Peminatan publik terhadap produk tekstil dari India, Korea dan China disebabkan keunggulan dalam kualitas dan desain dan harga yang lebih menarik dibandingkan produk tekstil Indonesia. Ketidakmampuan Indonesia mengantisipasi perubahan-perubahan kepuasan pelanggan telah menyebabkan kinerja ekspor industri tekstil Indonesia kalah bersaing dengan produk India , Korea dan China. *Indonesian textile industry is not able to give tough competition to countries like China and India because of its outdated production machinery. Investment of more than US \$5 billion is estimated to reform textile industry with state-of-the-art technology. However, Indonesian textile industry has an edge over other countries in terms of cheap labour and subsidies provided by the Government* (Indonesian Textile Magazine API News January 24, 2010-<http://www.Textile Magazine.co.id>. 19 Januari 2011 )

*Reject* dari berbagai negara telah berdampak pada total penjualan tekstil Indonesia, yakni pada tahun 2001 penjualan mencapai 2.655.000 ton, terdiri dari penjualan domestik sebesar 690.000 ton dan penjualan ekspor sebesar 1.750.000 ton mengalami penurunan hingga pada akhir tahun 2004 hanya mencapai 2.270.000 ton, terdiri dari penjualan domestik sebesar 580.000. ton dan penjualan ekspor sebesar 1.690.000. ton dan pada tahun 2005 sebanyak " *60 percent firms are suffering from the trade dilemma, because large quantities of their products is blocked in US customs, and on the other hand their textile stocks at home are overloaded* ". (Indonesian Textile Magazine API News July 19, 2005-<http://www.textile magazine> 20 jan 2012)

*Textile industry finds it tough to achieve export goals. Like various nations across globe struggling to meet their export targets, Indonesia too, is finding it difficult to achieve its goal of earning US \$11 billion through exports of textile and textile products this year. The global economic slowdown, increased price of raw material and lack of demand from overseas buyers are some of the reasons for declining exports of the country. However, the exporters fear that due to the recession in the US market the demand of textile and textile products may remain dull, which will directly hamper the overseas earnings of the nation, making it tough for entrepreneurs to attain set goals.* (Indonesian Textile Magazine API News September 16, 2008-<http://www.textile magazine> 20 jan 2012)

Penurunan jumlah ekspor yang signifikan dari tahun ke tahun, mencerminkan bahwa industri tekstil belum maksimal melakukan perbaikan kualitas produk dan pelayanan dan perbaikan operasional. Ketidakmampuan perusahaan – perusahaan tekstil untuk menangkap persepsi dan ekspektasi para pelanggan, terutama berkaitan dengan harga, kualitas, jaminan, telah berdampak pada penurunan jumlah penjualan. (Observasi. 2009)

Pertumbuhan ekspor tekstil Indonesia tahun 2009 yang diharapkan mencapai 21,2 % ternyata hanya mencapai kisaran 10 - 12 %. Terhadap penurunan pertumbuhan yang terjadi pihak Indonesian Textile Association (API) menyatakan : " *The government that could help improve the competitiveness of the domestic textiles through incentive support such as tax holidays and reduction in electricity tariff.* (Indonesian Textile Association (API), September 12, 2009- [http://www.textile magazine](http://www.textilemagazine.com) 20 Jan 2012)

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada industri tekstil, penelitian dimaksudkan untuk mengungkapkan kaitan langsung dan tidak langsung antara variabel Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus, Kepuasan Pelanggan dengan menetapkan tema sentral penelitian sebagai berikut :

" Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus, Kepuasan Pelanggan merupakan determinan penting dalam manajemen operasi perusahaan. Variabel Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan . "

## **1.2. Rumusan Masalah.**

Sebagaimana latar belakang penelitian, rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus, Kepuasan Pelanggan pada perusahaan dalam industri tekstil
2. Seberapa besar pengaruh secara parsial dan simultan Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan terus-menerus.
3. Seberapa besar pengaruh secara parsial dan simultan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian adalah untuk mengungkapkan bukti empiris menyangkut kualitas dan pengaruh variabel - variabel sebagai berikut :

1. Mengungkapkan dan menganalisis Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus, Kepuasan Pelanggan pada perusahaan dalam industri tekstil
2. Mengungkapkan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan terus-menerus pada perusahaan dalam industri tekstil.
3. Mengungkapkan dan menganalisis pengaruh dari Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan pada perusahaan dalam industri tekstil.

### **1.2.2. Tujuan Penelitian.**

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

1. Memperoleh fakta menyangkut Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus, Kepuasan Pelanggan pada perusahaan dalam industri tekstil.
2. Memperoleh bukti empiris dan menemukan kejelasan seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, terhadap Perbaikan terus-menerus pada perusahaan dalam industri tekstil.
3. Memperoleh bukti empiris dan menemukan kejelasan seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan pada perusahaan dalam industri tekstil.
4. Mengkonfirmasi dan mengembangkan konsep dan teori Manajemen Operasi pada industri tekstil.

## **1.3. Kegunaan Penelitian.**

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

### **1.3.1. Kegunaan Pengembangan Ilmu.**

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan bidang ilmu Manajemen Operasi.

### 1.3.2. Kegunaan Operasional

1. Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi bagi para praktisi dan perusahaan dalam menerapkan konsep – konsep dalam mengimplementasikan Manajemen Operasi dan bermanfaat untuk memperbaiki, meningkatkan proses produksi.
2. Diharapkan hasil penelitian ini berguna bagi peneliti selanjutnya dalam Manajemen Operasi.

## II. Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, Hipotesis

### 2.1. Kajian Pustaka

#### 2.1.1. Kepemimpinan (*Leadership*)

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

Pendekatan terbaru dalam kepemimpinan yang dapat melibatkan pekerja dan mampu melakukan perbaikan terus menerus serta berorientasi pada kepuasan pelanggan adalah kepemimpinan transformasional (*transformation leadership*). Pemimpin transformasional mengubah seluruh organisasi melalui transformasi organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi berjalan dengan baik menuju tujuan yang telah ditetapkan. (Gaspersz 2003 : 204)

#### 2.1.2. Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*)

Pekerja adalah mereka yang telah mengikuti pelatihan dan diberi kewenangan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan. Mereka berkerja dalam batasan jam dan dihitung setiap menit kegiatannya sampai dengan akhir minggu (Stephen, Arnold 1994 : 81). Keterlibatan pekerja merupakan salah satu konsep yang penting berkaitan dengan tanggungjawab individu atas tindakannya dan bertindak tanpa perlu diarahkan atau diperintah secara langsung.

Keberhasilan tujuan organisasi tergantung pada kontribusi sumber daya manusia, langkah pertama dari keterlibatan pekerja adalah pembentukan tim kerja, yang bertindak sebagai kekuatan pendorong pada proses operasi. Tim kerja harus disusun berdasarkan individu – individu yang dalam posisinya memiliki kontribusi signifikan terhadap hasil pekerjaan. Tim harus terdiri dari manajer – manajer dan staf yang berasal dari fungsi – fungsi dalam perusahaan sesuai dengan core bisnisnya (Gaspersz 2003 :344).

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

Proses perbaikan ditujukan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik dengan menggunakan kerangka metode pemecahan masalah. Hasil yang baik diperoleh berdasarkan ide individual yang brilian yang dilakukan secara sistematis sehingga memberikan manfaat yang tinggi dalam jangka panjang. Perbaikan terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output* untuk pelanggan. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart (1960) yakni siklus **Plan - Do - Check - Act (PDCA)**.

Setiap upaya perbaikan kualitas akan menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada pada suatu sistem, dengan demikian reduksi biaya produk dapat dilakukan melalui perbaikan kualitas, sehingga biaya perunit berkurang. Upaya perbaikan akan menimbulkan peningkatan kualitas barang yang diproduksi dengan harga bersaing dalam upaya pencapaian kepuasan pelanggan yang akan berdampak pada perluasan pasar yang berarti meningkatkan pangsa pasar (*market share*) yang berdampak pada peningkatan penjualan yang akan mendorong pengembalian investasi.

Proses perbaikan dilakukan dengan upaya meningkatkan standar – standar kerja yang ada, sehingga dapat dihindari pemborosan dalam setiap tingkat aktivitas dan pembuatan produk yang berkualitas jelek (*cost of poor quality*). Strategi perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif melalui penetapan harga jual yang lebih kompetitif, sehingga penjualan akan meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

#### 2.1.4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan mengandung makna hubungan perusahaan dengan pelanggan dan menyangkut kebutuhan dan keinginan terhadap produk dan jasa yang berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan pelanggan. Berdasarkan makna hubungan perusahaan dengan pelanggan, perusahaan berupaya untuk mengukur dan mengevaluasi ketidakpuasan dan keluhan pelanggan, selanjutnya menyusun perencanaan perbaikan produk/jasa sesuai dengan harapan pelanggan. (Gaspersz : 2003)

Hubungan perusahaan dengan pelanggan merupakan integrasi proses bisnis dalam jangka panjang yang mengandung perencanaan strategi, persaingan dan perbaikan terhadap produk dan pelayanan pada pelanggan. Kunci bisnis yakni pemahaman kepuasan yang didasarkan pada persepsi dan ekspektasi pelanggan.

Perusahaan – perusahaan yang menuju pada Total Kepuasan Pelanggan akan menjamin kepuasan total dan segera akan mengganti setiap peralatan yang tidak sesuai dengan jaminan yang diberikan perusahaan. Pelanggan akan menilai kepuasan berdasarkan unsur – unsur kinerja perusahaan, misalnya penyerahan barang yang baik dan berkesan, dengan melakukan penyerahan lebih awal, tepat waktu, lengkap. (Kohler Philip : 1988 ).

Tujuan dari analisis kepuasan pelanggan adalah mengidentifikasi kebutuhan terhadap 1). Produk baru 2). Perbaikan terhadap produk yang sudah beredar 3). Perbaikan terhadap proses produksi 4). Perbaikan terhadap dukungan pelayanan, dalam upaya memenuhi dan mencapai kepuasan pelanggan (Cravens W. David 2000:232)

#### 2.2. Kerangka Pemikiran.

Berbagai penelitian, literatur dan jurnal menyangkut manajemen operasi menunjukkan bahwa sistem operasi perusahaan berkaitan dengan substansial sebagai berikut :

- Partisipasi para pemimpin yang dipimpin oleh Manajemen puncak (*top management*) dalam proses operasional perusahaan secara terus – menerus.
- Keterlibatan orang-orang yang melakukan pekerjaan dan memiliki tanggungjawab sesuai dengan pekerjaannya.
- Tindakan pencegahan kerusakan dan tindakan untuk melaksanakan perbaikan dan peningkatan kualitas secara terus – menerus.
- Sistem yang berorientasi pada pelanggan. Produk – produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar.

Substansial sistem operasi digunakan sebagai dasar kerangka konseptual pemikiran penelitian ini, yakni menjadi empat variabel dasar yakni ; Kepemimpinan (*Leadership*), Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*), Perbaikan terus - menerus. (*Continuous Improvement*), Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Empat variabel ditetapkan sebagai variabel yang diteliti diduga memiliki hubungan kausalitas

Faktor kepemimpinan memberikan pengaruh kuat dalam melibatkan pekerja dalam menciptakan suatu keadaan menuju perbaikan terus-menerus dengan sasaran pencapaian kepuasan pelanggan. Pemimpin dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis dan menetapkan arah dari tujuan perbaikan terus - menerus. Secara spesifik, pemimpin mampu membuat keputusan yang efektif untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal, maupun pembedayaan pekerja. (Gaspersz : 2003)

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

Keterlibatan pekerja pada hakekatnya ditujukan untuk melakukan proses perbaikan secara terus-menerus yang ditujukan untuk mencapai kepuasan pelanggan. (Besterfield, dkk 1999 : 50). Usaha perbaikan menyangkut empat strategi utama yakni ; Reparasi (*repair*), Penghalusan (*refinement*), Pembaharuan (*renovation*), Reinvensi (*reinvention*), merupakan dasar dilakukannya perbaikan terus-menerus. Pemilihan strategi untuk situasi yang sesuai adalah hal yang kritis, karena strategi akan selalu berhubungan dengan perbaikan yang tidak pernah ada hentinya. (Claude, Johannes 1998 : 470).

Perbaikan terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output* untuk pelanggan. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart (1960) yakni siklus PDCA (Plan – Do – Check - Act). Metode pemecahan masalah, disebut juga metode scientific terdiri dari berbagai macam variasi dan digunakan secara luas, tetapi pada prinsipnya terdapat kesamaan. Rao Ashok, dkk (1996) mengemukakan Tujuh langkah proses Perbaikan Terus - menerus dengan menggunakan siklus PDCA

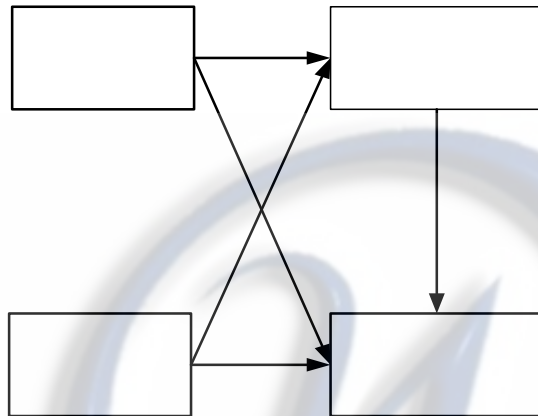
Setiap upaya perbaikan ditujukan untuk menghilangkan atau mengurangi pemborosan yang ada pada suatu sistem. Upaya perbaikan dilakukan terus-menerus bukan tanggungjawab pemimpin semata – mata, tetapi pekerja terlibat secara bersama-sama untuk bertanggungjawab dalam melakukan dan melaksanakan perbaikan terus-menerus yang ditujukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Persepsi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan didasarkan pada hal – hal sebagai berikut : 1). Daya guna (*performance*). 2).Keistimewaan (*features*).3). Pelayanan (*service*). 4).Jaminan

(*warranty*). 5. Harga (*price*). Pelanggan mau membayar tinggi sesuai dengan nilainya. 6. Nama Baik (*reputation*). (Besterfield, dkk 1999 :51-53)

Variabel Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus-menerus dan Kepuasan Pelanggan merupakan kunci dalam membangun sistem operasi modern yang berlandaskan pada pencegahan kesalahan dan bersifat proaktif dalam mencapai kualitas. Pendekatan manajemen operasi secara sistematis yang berorientasi pada pelanggan, dan pasar guna menciptakan peningkatan signifikan pada kepuasan pelanggan. (Gaspersz : 2003).

Berdasarkan uraian – uraian yang telah dikemukakan, kerangka pikir dan paradigma konseptual dalam penelitian ini sebagaimana gambar 1 berikut :

Gambar 1. Paradigma Konseptual Penelitian



**KEPEMIMPINAN  
(LEADERSHIP)**

1

**PERBA  
M  
(CC  
IMPI**

2

**2.3. Hipotesis**

Sebagaimana konsep paradigma penelitian, maka hipotesis – hipotesis penelitian direkomendasikan sebagai berikut :

1

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

**Hipotesis 2. :** Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan pekerja, terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan.

Perbaikan

**KETERLIBATAN  
PEKERJA  
(EMPLOYEE  
INVOLVEMENT )**

2

**K  
PE  
(C  
SAT**

### 3. Objek Dan Metode Penelitian

#### 3.1. Objek Penelitian.

Objek penelitian ini meliputi variabel : 1). Kepemimpinan (*Leadership*), 2). Keterlibatan Pekerja (*Employee Involvement*), 3). Perbaikan terus - menerus (*Continuous Improvement*), 4). Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

#### 3.2. Metode Penelitian.

##### 3.2.1.

##### Desain Penelitian.

Rancangan penelitian adalah analisis *deskriptif verifikatif* dengan menggunakan pendekatan tipe investigasi kausalitas yang bertujuan memperoleh kejelasan fenomena yang terjadi pada empiris (*real words*) menyangkut ciri-ciri variabel dan sebab – sebab gejala perubahan pada objek yang diteliti saat penelitian dilakukan serta hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti

##### 3.2.2. Unit analisis

*Unit analisis* penelitian adalah manajer bagian perusahaan tekstil yang secara langsung maupun tidak langsung mengimplementasikan manajemen operasi di Kota-kabupaten Bandung Propinsi Jawa Barat.

##### 3.2.3. Dimensi waktu

Rentang waktu yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional* atau *one shoot* yakni studi yang sifatnya mengambil sampel waktu, sampel perilaku, sampel kejadian pada saat tertentu saja (Noeng Muhadjir 1998 : 21)

##### 3.2.4. Metode Penarikan Sampel.

Penarikan sampel dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, yakni menetapkan subjek yang akan diteliti dengan cara menarik sampel secara acak sederhana langsung dari populasi.(Uma Sekaran, 2000 : 271). Besarnya sampel sesuai dengan aplikasi *Structural Equation Modeling* (SEM). berpedoman pada penentuan jumlah sampel sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang ada didalam model atau jumlah sampel 5 – 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan keseluruhan variabel laten. (Solimun 2002 : 83). Responden penelitian adalah manajer bagian perusahaan. Jumlah sampel adalah responden yang ditetapkan berdasarkan jumlah indikator sebanyak  $16 \times 7 = 112$ .

##### 3.2.5. Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data dimaksudkan untuk menetapkan keabsahan atau kesahihan data yang dikumpulkan yang berkaitan dengan kesungguhan responden menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Mengingat sebagian data diperoleh dengan menggunakan kuesioner, maka keabsahan dan kesahihan sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Untuk kebutuhan tercapainya keabsahan dan kesahihan data digunakan dua macam pengujian yakni : Uji Validitas (*test of validity*) dan Uji Keandalan (*test of reliability*) untuk menguji kesungguhan jawaban responden

Hasil Uji Reabilitas dan Validitas yang dilakukan pada tiap-tiap butir pertanyaan pada masing-masing variabel harus berada pada koefisien korelasi lebih besar dari 0.30 (Azwar, 1997 ) dan nilai koefisien reabilitas yang

direkomendasikan tidak kurang dari 0.70 (Kaplan-Saccuzza 1993) Hasil pengujian terhadap 32 pertanyaan sebagai berikut :

No	Variabel	Koefisien Reabilitas
1	Variabel Kepemimpinan.	0.7443
2	Variabel Keterlibatan Pekerja.	0.7584
3	Variabel Perbaikan terus.- menerus.	0.7991
4	Variabel Kepuasan Pelanggan.	0.7864

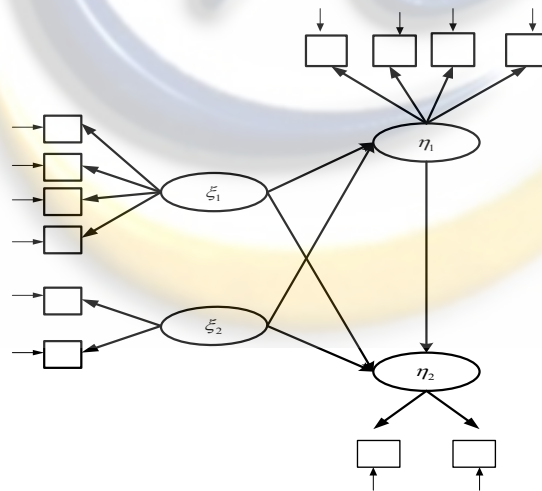
### 3.2.6. Rancangan Pengujian Hipotesis

Rancangan pengujian hipotesis digunakan multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan alat uji didasarkan pada pertimbangan bahwa model persamaan struktural memiliki kemampuan untuk pengujian secara simultan bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair, dkk, 1998 : 592).

Berdasarkan model paradigma konseptual penelitian ditransformasikan kedalam bentuk diagram jalur (*Path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari variabel-variabel yang diteliti sebagaimana tampilan lengkap diagram jalur ditunjukkan pada gambar 3.1.

Gambar 3.1.

*Full model for research structural Equation Model*



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

Model Persamaan struktural :  $\eta = \Gamma\xi + \beta\eta + \zeta$

Model Pengukuran Variabel Eksogen (X) :  $X = \Lambda_x\xi + \delta$

### 3.2.7. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan – perusahaan tekstil Kota – Kabupaten Bandung Propinsi Jawa Barat yang berlokasi di Batujajar, Cimareme, Nanjung, Hanjung, Cibaligo, Cigugur, Industri I-II-III-IV, Leuwigajah, Banjaran, Soreang, Majalaya, Dayeuh Kolot, Rancaekek, Cicalengka.

## 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil penelitian berupa hasil dari pengolahan data dengan menggunakan alat uji statistik sebagaimana telah ditetapkan pada metode penelitian dengan melakukan Analisis deskriptif verifikatif dan Analisis kausalitas dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM)

### 4.1. Hasil Analisis Deskriptif Verifikatif

Hasil analisis deskriptif dan verifikatif menyangkut variabel-variabel sebagai berikut :

#### 1). Kepemimpinan

Hasil analisis Variabel Kepemimpinan menunjukkan skor aktual sebesar 0,5537 atau nilai bobot sebesar 55,37 % menunjukkan kategori sedang yang menggambarkan bahwa dimensi-dimensi variabel Kepemimpinan yang terdiri dari ; Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Pemimpin, Motivasional Kepemimpinan, Tugas Kepemimpinan, telah dilaksanakan dalam keadaan yang normal, belum berfungsi secara maksimal dalam operasional perusahaan.

#### 2). Keterlibatan Pekerja.

Hasil analisis variabel Keterlibatan Pekerja menunjukkan skor aktual sebesar 0,5683 atau nilai bobot sebesar 56,83 % menunjukan kategori sedang yang menggambarkan bahwa terdapat kelompok atau regu (*team*). yang berkerja bersama-sama untuk mencapai kesuksesan terhadap sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Tim terdiri dari pemimpin (*leader*), fasilitator (*facilitator*), pencatat (*recorder*), pencatat waktu (*timekeeper*), dan anggota tim berkerja dalam kapasitas normal dan belum mencapai tingkat keterlibatan yang maksimal dalam perusahaan

#### 3). Perbaikan Terus. – menerus.

Hasil analisis variabel Perbaikan terus.-menerus menunjukkan skor sebesar 0,5746 atau nilai bobot sebesar 57,46 % menunjukkan kategori sedang. Skor merupakan akumulasi dari skor dimensi-dimensi variabel ; Perbaikan Terus.-menerus terdiri dari dimensi Perencanaan (*Plan*), Pelaksanaan (*Do*), Periksa (*Chek*), Tindakan (*Act*) yang menunjukkan dilakukan dalam kondisi normal sebagaimana keadaan operasional perusahaan.

#### 4). Kepuasan Pelanggan

Hasil analisis variabel Kepuasan Pelanggan menunjukkan skor sebesar 0,4684 atau nilai bobot sebesar 46,84 % menunjukkan kategori sedang. Skor aktual variabel Kepuasan Pelanggan merupakan akumulasi dari skor dimensi-dimensi variabel ; Kepuasan Pelanggan berdasarkan Persepsi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan berdasarkan Ekspektasi Pelanggan yang menunjukkan bawa kepuasan pelanggan belum mencapai tingkat maksimal dalam memberikan kepuasan pada pelanggan

### 4.2. Hasil analisis kausalitas.

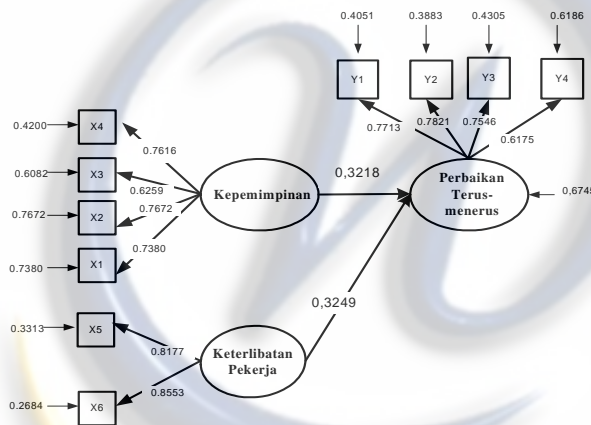
#### 4.2.1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian berdasarkan paradigma konseptual penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

#### 1). Pengaruh Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja Terhadap Perbaikan terus.-menerus

Pengujian secara statistik dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* sebagaimana ditunjukkan pada gambar

4.1.



Gambar 4.1.

Hasil SEM : Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus.-menerus

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

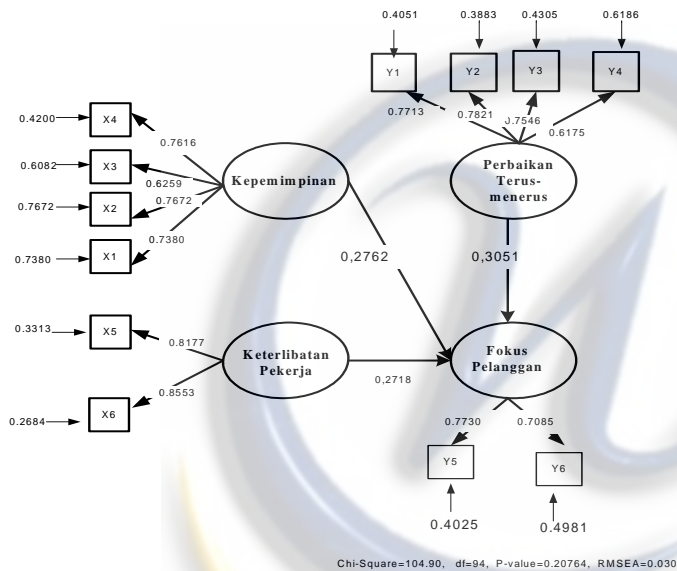
$$\eta_1 = 0.3218 \xi_1 + 0.3249 \xi_2, \text{ Errorvar.} = 0.6745, R^2 = 0.3255$$

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

Secara partial Kepemimpinan berpengaruh terhadap Perbaikan terus.-menerus sebesar 0.3218 dimana nilai t-hitung. 2.834 > t-tabel. 1.96 dan Keterlibatan Pekerja berpengaruh terhadap Perbaikan terus.-menerus sebesar 0.3249 dimana nilai t-hitung. 2.808 > t-tabel. 1.96. menunjukkan pengaruh secara partial rendah dan secara simultan pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, terhadap Perbaikan terus.-menerus sebesar 0.3255. mengindikasikan bahwa Kepemimpinan dan Keterlibatan Pekerja terhadap Perbaikan terus.-menerus rendah dan sisanya sebesar 0,6745 merupakan pengaruh yang tinggi dari faktor-faktor di luar variabel yang diteliti, berdasarkan observasi diduga pengaruh dari budaya organisasi, primordial dari pemilik (*owner primordial*), kemauan dari pemilik (*owner willingness*) dalam menciptakan iklim yang harmonis, kompensasi pekerja, *reward system, ability dan capability* pemimpin dan pekerja, sangsi serta faktor teknologi yang digunakan oleh perusahaan

## 2). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan Terus.- Menerus Terhadap Kepuasan Pelanggan.

Hasil pengolahan menggunakan *Structural Equation Modeling*, hipotesis 2 sebagaimana ditunjukkan pada gambar 4.2.



Gambar 4.2.

Hasil SEM : Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus.-menerus, Kepuasan Pelanggan

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antar variabel dari gambar diagram 4.2 sebagai berikut :

$$\eta_2 = 0.3051 \eta_1 + 0.2762 \xi_1 + 0.2718 \xi_2, \text{ Errorvar.} = 0.6785, R^2 = 0.3215$$

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus. menerus terhadap Kepuasan Pelanggan diterima

Pengaruh secara partial Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pelanggan sebesar 0.2762, dan nilai t-hitung. 2.342 > t-tabel. 1.96. Pengaruh Keterlibatan Pekerja terhadap Kepuasan Pelanggan sebesar 0.2718, nilai t-hitung. 2.217 > t-tabel. 1.96. Pengaruh Perbaikan terus.-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan sebesar 0,3051 nilai t-hitung 2.347 > t-tabel 1.96. menunjukkan pengaruh secara partial rendah dan Pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan

terus.-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan sebesar = 0.3215. Mengindikasikan secara simultan variabel Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan terus.-menerus berpengaruh rendah terhadap Kepuasan pelanggan sisanya sebesar 0,6785 merupakan pengaruh faktor-faktor di luar variabel yang diteliti, berdasarkan observasi diduga antara lain pengaruh yang tinggi dari faktor ; kompensasi pekerja, *reward system*, *ability* dan *capability* pemimpin dan pekerja, konsistensi pelaksanaan perbaikan kualitas, sistem pemahaman terhadap kepuasan pelanggan, mekanisme perbaikan yang dilakukan belum distandarisasi dengan baik, keahlian Sumber Daya Manusia yang belum memadai sesuai dengan kebutuhan.

#### 4.3. Analisis Pengaruh antar Variabel - Variabel

Pengaruh antara variabel yakni pengaruh Kepemimpinan dengan Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus.-menerus, Kepuasan Pelanggan sebagaimana tabel 4.2.

Tabel 4.2. .Pengaruh Antar Variabel

Variabel	Pengaruh terhadap Perbaikan Terus.-menerus				Pengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan			
	Nilai	Par Sial	Nilai	Simul tan	Nilai	Par sial	Nilai	Simul tan
Kepemimpinan	0,2782	Ren Dah	0,3134	Ren Dah	0,2655	Ren dah	0,3025	Rendah
Keterlibatan Pekerja	0,2892	Ren Dah			0,2732	Ren Dah		
Perbaikan terus.-menerus				0,2981	Ren Dah			

Interpretasi nilai ditetapkan berdasarkan skala pedoman dengan merujuk pada interpretasikan koefisien korelasi / jalur Sugiono (2000 : 216) sebagai berikut :

Tabel 4.3

Nilai Koefisien Korelasi/Jalur dan hubungan/pengaruh

	Nilai Koefisien Korelasi/Jalur	Hubungan / pengaruh
1	< 0,1999	Sangat Rendah
2	0,2000 - 0,3999	Rendah
3	0,4000 - 0,5999	Sedang

4	0,6000 - 0,7999	Tinggi
5	0,8000 - 1.0000	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2 dan 4.3 menunjukkan bahwa Kepemimpinan terhadap Perbaikan terus.-menerus berpengaruh rendah (0,2782), artinya kepemimpinan belum sepenuhnya melibatkan pekerja untuk melakukan perbaikan terus. menerus yang memberikan arti bahwa pemimpin belum sepenuhnya memiliki keberanian dalam mengambil resiko, dan mampu memotivasi para pekerja melakukan perbaikan secara terus. menerus

Keterlibatan pekerja berpengaruh rendah (0,2892) terhadap perbaikan terus. menerus. Kepemimpinan, keterlibatan Pekerja secara simultan berpengaruh rendah (0,3134) terhadap Perbaikan terus.-menerus dapat dianalisis bahwa kerangka metode pemecahan masalah dari Shewhart (1960) yakni siklus PDCA (Plan-Do-Chek-Act) dengan pendekatan tujuh langkah yang dikemukakan Rao Ashok, dkk (1996) belum diaplikasikan sepenuhnya saat proses produksi. Contoh secara umum pada perusahaan-perusahaan tekstil dalam proses produksi tenun yakni saat persiapan sering terjadi ketidak tepat waktu dari proses *warping* (penganhian), *sizing* (penganjian), *reaching-in* (pencucukan), yakni pada saat penggulungan benang lusi pada beam, merupakan dasar yang menentukan hasil kain yang diinginkan. Pada proses *warping* permasalahan sering dipandang sederhana, sesungguhnya pada proses *warping* adalah proses yang paling menentukan terhadap proses selanjutnya. Pemecahan terhadap permasalahan secara umum belum dilakukan dengan pendekatan penseleksian permasalahan yang paling relevan dan penting pada setiap tahap proses, selanjutnya pengumpulan data pada setiap tahap proses produksi, indentifikasi penyebab terjadinya masalah selanjutnya dilakukan perencanaan dan pelaksanaan pemecahan masalah, dievaluasi terhadap kemajuan pemecahan masalah belum sepenuhnya ditetapkan. Standarisasi pemecahan masalah yang efektif dan pada akhirnya direfleksikan kedalam proses perbaikan dan dikembangkan dalam pemecahan masalah kedepan belum sepenuhnya difahami.

#### 4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus.-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan

Pengaruh secara parsial yakni Kepemimpinan berpengaruh rendah (0.2655) terhadap Kepuasan pelanggan, Keterlibatan Pekerja berpengaruh rendah (0.2732) terhadap Kepuasan pelanggan, Perbaikan terus.-menerus berpengaruh rendah (0.2981) terhadap Kepuasan pelanggan dan secara simultan Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan terus.-menerus menunjukkan pengaruh rendah (0.3025) terhadap Kepuasan pelanggan, dapat diindikasikan bahwa Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja dan Perbaikan terus.-menerus tidak sepenuhnya mempengaruhi kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pemimpin-pemimpin perusahaan dalam mempengaruhi dan mendorong para pekerja belum tercapai. Upaya melibatkan pekerja dalam memberikan kepuasan pada pelanggan belum maksimal. Berdasarkan hasil observasi diindikasikan adanya dominasi campur tangan pemilik perusahaan sangat kuat serta adanya budaya keluarga dalam perusahaan yang mempengaruhi manajemen operasi perusahaan.

Keterlibatan pekerja terhadap kepuasan pelanggan rendah mengindikasikan bahwa pendelegasian wewenang belum sepenuhnya diberikan pada pekerja dan berdasarkan hasil observasi pada perusahaan -perusahaan secara umum menunjukkan bahwa bagian Sumber Daya Manusia bertanggungjawab langsung pada pemilik tidak melalui birokrasi formal organisasi. Dominasi keluarga sering mempengaruhi mekanisme operasional misalnya terlibat secara langsung penerimaan barang secara fisik, melayani petugas perpajakan, melayani hubungan dengan pejabat pemerintah atau pejabat dilingkungan luar perusahaan, melakukan promosi dan hubungan dengan pelanggan dan melakukan kontrak-kontrak dagang.

Rendahnya pengaruh Perbaikan terus.-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan dapat diindikasikan bahwa sistem operasi tidak berjalan sebagaimana mestinya dan proses perbaikan sebagaimana siklus PDCA (Plan-Do-Chek-Act) tidak diletakkan secara tegas dalam sistem operasional. Pada umumnya perusahaan-perusahaan tekstil menerima pesanan dari pemegang merk dagang yang secara umum bersifat hubungan kekeluargaan serta tertutup bagi dunia luar. Hubungan terbuka dalam kaidah-kaidah bisnis normal diduga masih terbatas, sehingga pada saat memasuki pasar bebas berdampak pada realisasi target ekspor dan penjualan domestik yang sering tidak tercapai dari tahun demi tahun sejak tahun 2001.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

1. Penelitian berhasil mendapatkan temuan bahwa empat variabel dalam manajemen operasi yakni ; Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus.-menerus, Kepuasan Pelanggan mempunyai kesesuaian dalam pelaksanaan, walaupun pada kenyataannya masih belum sepenuhnya diaplikasikan dan diimplementasikan.
2. Variabel Kepemimpinan, Keterlibatan Pekerja, Perbaikan terus.-menerus menunjukkan pengaruhnya terhadap kepuasan pelanggan, walaupun berdasarkan pengujian menunjukan nilai yang rendah.
3. Fenomena yang terjadi saat penelitian dilakukan bahwa variabel-variabel yang diteliti pada industri tekstil tidak dapat diaplikasikan dan diimplementasikan secara maksimal berhubung pengaruh dan campur tangan pemilik perusahaan dan keluarga pemilik sangat dominan dalam perusahaan, sehingga secara realitas variabel-variabel yang diteliti sukar di aplikasikan dan diimplementasikan secara maksimal.

### 5.2.Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, saran diajukan sebagai berikut :

1. Model kepemimpinan transformasi sebaiknya diterapkan, sehingga pemimpin – pemimpin pada perusahaan tekstil merupakan pimpinan yang profesional dan akan mampu memegang komitmen, mendorong, menggerakkan, mengendalikan operasional perusahaan.
2. Keterlibatan Pekerja merupakan pemberdayaan yang memiliki arti bahwa pekerja memiliki andil dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, hendaknya diberikan kepercayaan dan diakui keberadaannya seutuhnya didalam perusahaan.
3. Perusahaan tekstil harus dinamis dan menaruh perhatian penuh dalam Perbaikan Terus.-menerus diseluruh aspek dalam kegiatan usahanya sehingga tidak saja akan memberikan kepuasan pada pelanggan, tetapi perusahaan akan mampu menghadapi persaingan bahkan mampu unggul dalam persaingan di mancanegara.
4. Pelanggan adalah kelompok yang secara langsung memberikan kehidupan pada perusahaan terutama pelanggan eksternal. Perusahaan harus mampu menangkap persepsi dan ekspektasi dari para pelanggannya dan berbisnis secara normal dengan meninggalkan cara-cara primordial, sehingga perusahaan tekstil secara utuh terbuka sehingga dapat mendukung kehidupan bisnis didalam negeri

## DAFTAR PUSTAKA.

- Achmad Bachrudin, Harapan L. Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survey dengan menggunakan LISREL*, Edisi pertama, Jurusan Statistika MIPA-UNPAD. Bandung.
- API News. 2002. *Indonesia Textile Magazine*. No. 5 /VIII/ Sep 2002.
- API News. 2003. *Indonesia Textile Magazine*. No.16 /VIII/ Sep 2003.
- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ke Tiga, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Balai Penelitian dan Pengembangan Industri dan Perdagangan (BPPIP) *Jurnal Balai Besar Tekstil*, 2004 Vol VII No 4. Bandung.
- Besterfield Dale et al. 1999. *TQM*, second edition, Prentice Hall, London.
- Brower J. Michael. 1995. Empowering Teams : What, Whay, and How, *Journal of Organization Change* Vol 3 No 1. MCB University Press. Cambridge, UK.
- Casley Conrat. 1999. Employee Empowerment in services : a framework for analisis, *Personal review*, Vol 28 Number 3 pp.169-191. MCB University Press, leeds. UK.

- Claude W. Burril, Johannes L. 1999. *Achieving Quality Through continual improvement*, First Edition, John Wiley & Son, Inc. New York.
- Coopeer R. Donald, Schinder S Pamela. 2003. *Business Research Methods*, Eight Edition, Mc.Graw- Hill. New York.
- Cravens W. David. 2000. *Strategi Marketing*, Six Edition Irwin-McGraw-Hill. Boston.
- Dale BC, Cook E. 1995. Organizing for Continuous Improvement : an Examination, *Journal of TQM*, Vol 7 Number 1 pp.7-13-59. MCB University Press,Manchester.UK.
- Gapersz Vincent. 2003. *TQM-Management Bisniss*,Cetakan ke Tiga Grammedia. PT. Jakarta
- Hair Anderson, Tatham, Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fith Edition.Prentice Hall Inc. London.
- Hayes E. Bob. 1997. *Measurement Customer Satisfaction*, Second Edition ASQ Quality Press, Milwaukee - Wisconsin.
- Indonesian Textile & Garment. 2004. Guiding Book 2004 –2006. 2ND Edition, *Published by Indonesian Textile Association West Jawa District*.
- Indonesian Garment Magazine. <http://www.textile-magazine.co.id>
- Jones R Gareth. 2001. *Organizational Theory*, Third Edition Prentice Hall.London
- Juran J.M, Gryna M Frank. 1988. *Quality Control – Hand Book*. Fourth Edition. Mc.Graw- Hill. London.
- Kaplan,Robert M., and Denis P Saccuzza. 1993. *Psychological Testing (Principles, Application, and Issues)* 3<sup>rd</sup> edition Brooks/ Cole Publishing Company, California.
- Kotler Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Alih bahasa Hendra Teguh dan Ronny Rusli, Prehallindo. Jakarta.
- Laszlo P. George. 1999. Implement a Quality Management Program, *Journal of TQM*,Vol 111 Number 4. MCB University Press, Montreal Canada.
- Mello A. Jeffrey. 2002. *Strategic Human Resources Management*. First Edition, South-western. Australia.
- Noeng Muhadjir. 1998. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi III. Penerbit Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Novack L. Janet. 1995. *The ISO 9000 Documentation Toolkit*, Prentice Hall PTR. New Jersey.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. New York.
- Pulat B Mustapa. 1994. Total Quality Management : A Framework for Application on Manufacturing. *Journal of TQM*, Vol 6 Number 1 pp.44-49. MCB University Press, USA.
- Rao Ashok et al. 1996. *Total Quality Management : A cross Functional Persfective*, First Edition, John Wiley & Sons. New York.
- Richard s. Allen, Raph H Kilmann. 2001. The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organization Change* Vol 14 No 2. pp.110-131 MCB University Press, Tennessee, Pennsylvania, USA.
- Ricky W. Griffin, Ronaldj.Ebert. 1996. *Business*, Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc. London.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling*, Cetakan ke satu, Fakultas MIPA. UMBRAW. Malang.
- Sugiono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke Tiga, Penerbit Alpa beta. Bandung.
- Texere 2004, *Journal og Textile Science and teknologi* Vol 4 No 1 januari
- Tvorik J. Stephen, Mc Givem H Michael. 1997. Determinants of Organizational Performance *Journal Management Decision I* Vol 35 Number 6 pp. 417-435. MCB University Press, California, Connecticut USA.
- Uma Sekaran. 2000. *Research Methods For Business*, Third Edition, John Wiley & Sons. New York.

Ulrika Hellsten, Bent Klefsjo. 2000. TQM as a management system consisting of value, techniques and tools. *Journal of TQM*, Vol 12 Number 4 pp. 238-244. MCB University Press, USA.

Vough, C. F. 1979. *Productivity: A Practice Program for Improving Efficiency*. First Edition, John Wiley & Sons. Amacom. New York.

