

# ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KUALITAS INOVASI

Yani Iriani dan Arief Rahmana  
Jurusan Teknik Industri, Universitas Widyatama  
Jl. Cikutra No. 204 A Bandung 40133  
E-mail : [yani.iriiani@widyatama.ac.id](mailto:yani.iriiani@widyatama.ac.id)

## Abstrak

*Dunia bisnis kini semakin menglobal, persainganpun semakin tajam, kondisi semacam ini menjadi acuan sebuah organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja dan mutu usahanya agar tujuan organisasi yang telah dirancang dapat tercapai karena hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang berkualitas yang dapat bertahan dan bersaing dalam pasar global. Dalam konteks ini kualitas merupakan faktor fundamental yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya, karena hanya perusahaan yang menghasilkan produk bermutu prima yang memiliki kesesuaian dengan konsumen yang dapat memenangkan persaingan. Untuk menjamin dihasilkannya produk yang berkualitas maka manajemen mutu harus mewarnai proses kerja mulai dari perencanaan hingga produksi, bahkan sampai pelayanan purna jual. Untuk melakukan pengendalian mutu ini maka perlu dikembangkan sebuah sistem manajemen bermutu yang biasa dikenal dengan sebutan Total Quality Management (TQM) yang merupakan konsep memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.*

*Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan konsep total quality management dan kualitas inovasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel bebas dari penelitian ini terdiri dari TQM ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas, inovasi ( $X_2$ ) sebagai variabel interfening, dan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Responden yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan PT World Spinning Mills, sebanyak 434 orang. Adapun sampel yang digunakan berjumlah 115 orang. Perusahaan ini merupakan suatu perusahaan industri tekstil yang sebagian besar hasil produksinya diekspor ke luar negeri. Instrument penelitian yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis faktor dan analisis jalur (Path Method Analysis).*

*Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan Analisis faktor diperoleh faktor-faktor yang memiliki kontribusi terbesar terhadap implementasi TQM adalah komitmen manajemen, sedangkan hasil analisis jalur diperoleh pengaruh langsung implementasi TQM terhadap kinerja karyawan sebesar 79.6 %, sedangkan pengaruh implementasi TQM Pengaruh tidak langsung dari implementasi TQM ( $X_1$ ) terhadap performansi kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 37.12 %, sedangkan pengaruh tidak langsung kualitas inovasi ( $X_2$ ) terhadap performansi kerja sebesar 57.6 %.*

**Kata kunci :** Total Quality Management (TQM), Inovasi, Kinerja Karyawan.

## 1. Pendahuluan

Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa bertambah. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara dengan biaya tenaga kerja rendah seperti halnya negara-negara di kawasan timur: China, Vietnam, dan India (Dale, 2003:2)

Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan. Sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari 'market oriented' ke 'resources oriented', maka salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya yang dimilikinya agar bisa

bertahan dalam persaingan jangka panjang. Salah satu cara yang tepat adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (Muluk, 2003: 3)

Secara empiris Implementasi TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: motivasi kerja karyawan (Bey, Nimran, dan Kertahadi, 1998); meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja (Boselie dan Wiele, 2001); pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002); kinerja manajerial (Laily (2003); dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Sularso dan Murdijanto, 2004).

Dengan adanya perkembangan teknologi seperti sekarang ini Sumber Daya Manusia tetap memegang peranan penting sebagai sumber daya yang mempunyai peranan sentral dalam maju mundurnya perusahaan. Sumber daya non manusia lebih mudah didapatkan, diatur dan dikendalikan oleh pemilik perusahaan

Berhasil atau tidak usaha meningkatkan mutu produk suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia/ karyawan, untuk dapat memperoleh pengalaman dan keterampilan kerja sekaligus menerapkan ditempat mereka bekerja.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses dan dapat bertahan dalam ketatnya persaingan adalah perusahaan yang memiliki kinerja (*Performance*) karyawan yang handal dan diakui dalam dunia perindustrian baik di tingkat nasional bahkan internasional. Kinerja karyawan adalah tingkat kerja terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora,1997:417).

Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik, perlu adanya inovasi yang merupakan hal penting harus di perhatikan oleh sebuah perusahaan untuk dapat berkembang dinamis dan bertahan dalam persaingan. John (1999) berpendapat bahwa bisnis yang bergerak dalam lingkungan persaingan yang sangat ketat dituntut untuk inovatif, dimana jika bisnis tidak inovatif maka bisnis tersebut akan menghadapi resiko kalah bersaing sementara kompetitor telah berkembang dan memiliki varian produk maupun pelayanan yang lebih representatif. Inovasi diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam persaingan industri dan merupakan senjata yang tangguh untuk menghadapi persaingan (Avlonitis *et al*, 1994). Hal tersebut menunjukkan bahwa betapa pentingnya inovasi bagi suatu perusahaan dalam lingkungan bisnis dewasa ini.

PT.WYSM sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil juga telah menerapkan *Total Quality Management* sejak lama. Hal ini adalah langkah yang tepat bagi PT. WYSM dalam memenangkan persaingan dengan mengutamakan kepuasan konsumen terhadap produk berkualitas dengan harga yang terjangkau. Perusahaan ini juga telah memperoleh sertifikat Sistem Manajemen Mutu Standar ISO 9001:2000 dan diterapkannya *Total Quality Management* oleh PT. WYSM dengan memaksimalkan seluruh sumber daya dan komponen perusahaan diharapkan akan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan dan kualitasnya serta lebih inovatif. Perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan inovasi dalam menghadapi pesaing yang semakin ketat saat ini, namun implementasi TQM yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut belum berhasil secara keseluruhan karena masih terdapat beberapa masalah diantaranya adalah pengaduan (*complain*) dari sedikit konsumen mengenai hasil produk yang kadang tidak memuaskan atau cacat, selain itu produktivitas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya belum maksimal karena hasil produksi terkadang tidak memenuhi target.

Studi tentang implementasi TQM terutama jika dikaitkan dengan kinerja karyawan dan inovasi di Indonesia dewasa ini juga masih terbatas. Oleh karena itu menarik untuk diketahui apakah implementasi TQM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun inovasi. Mengingat keberhasilan pelaksanaan *Total Quality Management* tersebut sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai tulang punggung berjalannya suatu organisasi. Proses integrasi kepentingan dari karyawan tingkat bawah akan mendukung keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, masalah pokok yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

- a. Faktor apa yang memiliki kontribusi paling besar terhadap implementasi TQM PT. WYSM ?

- b. Apakah implementasi TQM berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan kinerja karyawan di PT. PT. WYSM baik secara parsial maupun simultan ?

## **2. Kajian Teori**

### **2.1 Total Quality Management (TQM)**

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas serta kepuasan pelanggan (Pawitra, 1993 : 135). Definisi lainnya menyatakan TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001 : 4).

Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan.

Tujuan utama TQM adalah untuk mereorientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa memproduksi lebih baik, pelayanan yang lebih efektif yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan

Manfaat utama penerapan TQM pada sektor publik adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan. Perbaikan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Sebagai tambahan, manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri di kalangan staf pelayanan publik, perbaikan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya, peningkatan akuntabilitas dan transparansi pemerintah serta peningkatan produktivitas dan efisiensi pelayanan publik.

TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim (teamwork).
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono & Diana 2001:5).

Prinsip-prinsip yang mepedomani TQM mencakup:

- a). Promosi lingkungan yang berfokus pada mutu
- b). Pengenalan kepuasan pelanggan sebagai indikator kunci pelayanan bermutu dan
- c). Perubahan sistem, perilaku dan proses dalam rangka menjalankan perbaikan selangkah demi selangkah dan terus menerus terhadap barang dan pelayanan yang disediakan oleh sebuah organisasi

Lingkungan yang berfokus pada mutu adalah sebuah organisasi dimana pengadaan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keperluan pelanggan dan dengan biaya terjangkau menjadi konsensus di kalangan anggota organisasi tersebut. Inti pendekatan semacam ini adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan, yang dengan sendirinya menunjukkan efektifitas pelayanan.

Kunci untuk mengatasi tantangan tersebut di atas adalah mempromosikan perubahan pada sistem manajemen dan perilaku organisasi penyedia pelayanan. Hal ini mencakup membangun komitmen untuk perubahan, mempromosikan partisipasi semua pihak terkait dan memberdayakan tim kerja.

Komitmen untuk merubah pendekatan organisasi dalam hal pengadaan pelayanan bermula dari tingkat manajer senior, tetapi perubahan itu sendiri dimanifestasikan oleh seluruh staf pada semua lapisan.

Agar TQM berhasil, maka baik klien maupun tim kerja harus menjadi mitra aktif dalam pengembangan pelayanan. Secara khusus, agar pelanggan puas maka staf harus memiliki keahlian yang dibutuhkan dan rasa memiliki terhadap pelayanan. Pegawai pada semua tingkatan harus bisa melatih keeluasaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Di Indonesia, cakupan pengambilan keputusan pegawai negeri masih relatif kecil, karena mereka harus menunggu izin dari atasan mereka. Untuk berpindah dari lingkungan yang struktural dan hierarkis menuju ke pemberdayaan pegawai, perlu perubahan perilaku, ilmu dan pengetahuan baru yang cukup substansial. Perubahan-perubahan struktural utama yang diperlukan untuk mendukung proses ini mencakup pengenalan dan penghargaan terhadap kreatifitas serta inovasi, pengenalan perbaikan yang progresif dan berlanjut serta mengadakan pelatihan untuk para staf secara terus menerus.

Urgensi pengadaan pelatihan dan pendidikan secara berkesinambungan tidak bisa dipandang remeh. Untuk menciptakan tim kerja yang terberdayakan, maka semua orang dalam lingkungan TQM perlu mendapatkan kemampuan tambahan untuk mengembangkan proses dan kinerja. Pelatihan keahlian kerja yang spesifik harus disediakan dan diperbaharui terus menerus untuk merefleksikan proses yang telah berkembang.

Biasanya, tanggapan awal terhadap TQM cukup positif, namun kerap hanya dalam bentuk dukungan verbal semata. Masalah mulai muncul ketika diperlukan dukungan aktif dari para manajer senior untuk menciptakan atmosfer yang kondusif, dimana staf bisa bereksperimen dan mempelajari pendekatan baru tanpa takut disalahkan, atau ketika terjadi tekanan untuk melaksanakan "proyek pesanan" (top-down).

Keadaan ini bisa menyempitkan ruang lingkup TQM dan membuatnya tidak bisa berjalan dalam jangka panjang. Dalam studi banding program TQM pada kantor-kantor Dinas diketahui bahwa tipe kepemimpinan sangat instrumental dalam menanggulangi masalah tersebut. Jika manajemen senior hanya memberikan dukungan verbal, maka staf akan merespon prinsip-prinsip TQM hanya di mulut saja. Sebaliknya, jika manajemen senior berpartisipasi aktif dalam proses, maka akan terjadi perubahan kualitatif mengenai kinerja para staf

## **2.2 Inovasi**

Secara konseptual, ada beberapa pendapat tentang definisi inovasi, yaitu pendapat Peter F. Drucker (1985 : 21) mendefinisikan inovasi sebagai alat spesifik yang memanfaatkan perubahan sebagai suatu peluang untuk bisnis atau jasa yang berbeda. Ia juga berpendapat bahwa inovasi merupakan suatu disiplin yang dapat dipelajari dan diterapkan. Inovasi adalah suatu fungsi spesifik dari kewirausahaan dan merupakan kejadian yang membawa sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kesejahteraan. Sedangkan Gifford Pinchot III (1983 : 9) berpendapat bahwa inovasi merupakan kelanjutan dari penemuan (*invention*). Penemuan merupakan suatu kegiatan yang kreatif untuk menciptakan suatu konsep baru untuk keperluan baru, sedangkan inovasi adalah usaha untuk mewujudkan dan mengimplementasikan ide baru tersebut menjadi suatu bisnis yang sukses.

Jadi inovasi berawal dari suatu gagasan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan untuk menciptakan dan menerapkan sesuatu yang baru, yang akhirnya dapat memberikan manfaat dan dampak positif bagi perusahaan. Jadi yang terpenting dari suatu inovasi adalah gagasan, penerapan dan kegunaan, Pengertian inovasi harus dibedakan dari pengertian penemuan (*invention*) atau kreativitas. Penemuan adalah proses kreatif yang mencakup penggunaan pengetahuan dan informasi untuk menciptakan sesuatu yang baru. Inovasi merupakan proses yang lebih panjang, dimulai dengan penemuan suatu gagasan, kemudian dilanjutkan dengan pengenalan penemuan tersebut dan akhirnya konsep tersebut dapat diwujudkan dan diimplementasikan menjadi sesuatu yang berguna dan menguntungkan.

Terdapat tiga jenis dalam inovasi organisasi, uraian tentang ketiga jenis inovasi yaitu ; inovasi proses, inovasi produk dan inovasi administrasi.

**a). Inovasi proses**

Inovasi proses didefinisikan sebagai suatu elemen baru yang diperkenalkan dalam operasi produk dan jasa dalam perusahaan, seperti ; materi bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan informasi, maupun peralatan yang dipergunakan untuk memproduksi produk atau jasa (Damanpour, 1991). Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan (Cooper 1998, Utterback, 1994). Inovasi proses mencakup tahapan dari produk, jasa atau pengembangan proses, dari konsepsi gagasan sampai dengan penerimaan di pasar (Perez-Bustamante, 1999). Menurut Cumming (1998) bahwa inovasi proses meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (*business process reengineering*).

Disamping itu inovasi proses merupakan saran untuk meningkatkan kualitas dan penghematan biaya (Johne, 1999). Hal ini mencerminkan bahwa adopsi proses inovasi di akui dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses produksi. Oleh karena itu jenis inovasi ini dianggap sebagai jenis inovasi yang penting untuk memasok produk inti juga dalam mendukung bagian pelayanan di pasar (Johne, 1999). Cumming (1998) mengusulkan ada tiga faktor penting dalam mengimplementasikan inovasi proses yaitu ; kualitas, biaya dan waktu. Dalam hal ini kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk untuk memenuhi harapan pelanggan; biaya didefinisikan sebagai keseluruhan biaya produksi; sedangkan waktu didefinisikan sebagai ketepatan antara waktu produksi dan pemasaran.

**b). Inovasi produk**

Damanpour (1991) mendefinisikan inovasi produk sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan di pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Lebih lanjut, inovasi produk didefinisikan oleh Lucas dan Ferrell (2000) sebagai proses memperkenalkan teknologi baru untuk digunakan. Hasil proses ini adalah pengenalan produk atau jasa baru yang dapat dijadikan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan (Johne, 1999). Jenis inovasi yang mencerminkan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar (Cooper 1998, Utterback, 1994). Dalam hal ini produk atau jasa harus diperbaharui secara lengkap agar dapat memperkuat posisinya di pasar (Johne, 1999). Mavondo and Farrell (2003) menjelaskan ada tiga organisasi yang mencirikan tingkat inovasi yang tinggi yaitu ; kemampuan untuk mengamati peluang pasar, membangun kapabilitas pemasaran dalam rangka menanggapi peluang pasar, dan kemampuan untuk menangkap peluang pasar dengan cepat.

Lebih lanjut, inovasi produk dapat dibedakan dalam tiga kategori dasar, yaitu ; perluasan lini product (*product line extensions*), "*me-too*" products, dan "*new to the world*" products. Perluasan lini produk (*products line extensions*) adalah produk-produk yang relatif di pasar namun tidak baru bagi perusahaan. "*Me-too*" product adalah product yang relatif baru bagi perusahaan, namun sudah di kenal di pasar. Sedangkan "*new to the world*" products adalah produk baik bagi perusahaan maupun bagi pasar (Lukas dan Farrell, 2000). Hal yang sama diungkapkan oleh Knox (2002) bahwa inovasi produk baru diklasifikasikan dalam dua dimensi yaitu ; produk baru bagi perusahaan, dan produk baru bagi pelanggan. Dua dimensi ini dapat diklasifikasikan kedalam enam kategori, yaitu ; penemuan baru (*New to World inventions*), produk line baru (*new to product lines*), perbaikan produk, perluasan produk lini, pengurangan biaya dan reposisi produk di pasar (*repositioning*). Penemuan baru (*new to world inventions*) dan produk lini baru (*new to product lines*) diidentifikasi sebagai langkah maju dari produk dan jasa dalam zona yang berisiko tinggi. Perbaikan produk dan perluasan produk ini merupakan produk dengan resiko relatif rendah; sedangkan pengurang biaya dan reposisi produk atau kombinasi keduanya merupakan pengembangan produk dengan resiko paling rendah.

**c). Inovasi administrasi**

Cooper (1998) berpendapat bahwa inovasi teknologi dan administrasi dapat dikaitkan dengan keterlibatannya dengan tingkat perubahan yang berkaitan dengan kegiatan inti perusahaan. Inovasi administrasi berkaitan dengan perubahan dalam metode operasi bisnis yang dapat memanfaatkan perubahan tersebut secara efektif dalam struktur dan kebijakan organisasi, metode kerja, dan

prosedur lainnya untuk memproduksi, membiayai, dan memasarkan produk atau jasa. Inovasi administrasi juga melibatkan perubahan yang berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, alokasi sumber daya dan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan struktur sosial organisasi (Cooper, 1998), dimana secara tidak langsung berkaitan dengan kegiatan dasar organisasi (Han, et. Al, 1998). Hine dan Ryan (1999) mengklasifikasikan inovasi administrasi sebagai inovasi non-teknologis. Hine dan Ryan (1999) mendefinisikan inovasi non-teknologis sebagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi yang secara tidak langsung memberi pengaruh terhadap perbaikan produk dan jasa, namun berkaitan erat dan langsung dengan praktek dan proses manajemen.

### 2.3 Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance* penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat dilihat dari segi kecakapan, ketrampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu diantaranya kinerja dalam melaksanakan pekerjaan, karena merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja (Kinerja) harus benar-benar diperhatikan.

Kinerja (*job performance*) adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria keefektifan lainnya (Gibson.dkk. 1996::355). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora,1997:417). Dari pengertian di atas jelas bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Simamora,1997:425):

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja, yaitu tingkat dimana seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadi kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku, yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi, yaitu tingkat dimana seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi
5. Penampilan, yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi, termasuk kuantitas dan kualitas.

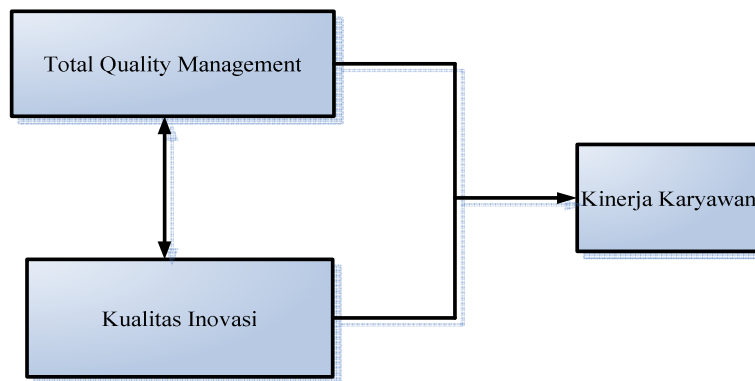
### 3. Metode Penelitian

Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini adalah kajian tentang pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Inovasi dan Kinerja Karyawan di PT. World Yamatex Spinning Mills. Variabel implementasi TQM dalam penelitian ini mengadopsi model yang digunakan oleh Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005), dan Srismith (2005). Variabel-variabel tsb Fokus Pada Konsumen, Komitmen Manajemen, Pemberdayaan Karyawan Perbandingan Kinerja Penggunaan Piranti Statistik Pelatihan Perbaikan Berkelanjutan adalah Sedangkan variabel inovasi menggunakan model Peter F. Drucker , (1985) dan variabel kinerja karyawan mengadopsi Simamora,(1997). Tipe penelitian *explanatory research*, sedangkan metode yang digunakan adalah metode survey.

Variabel penelitiannya terdiri dari :

1. Implementasi *Total Quality Management* (X1)
2. Kinerja Inovasi (X2)
3. Kinerja Karyawan (Y)

Kerangka Pemikiran penelitian menggambarkan paradigma hubungan antara variabel bebas dalam hal ini implementasi *Total Quality Management* dan Inovasi (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (variable terikat) sebagai berikut :



Gambar 1 : Model Penelitian

Metode yang digunakan untuk memecahkan permasalahan sesuai dengan tujuan yang dicapai, yaitu Analisis Jalur dan *Path Analysis*. Metode Analisis Faktor digunakan untuk mengetahui interdependensi antar variabel yang pada dasarnya mencoba melakukan penyederhanaan permasalahan untuk memudahkan interpretasi melalui penggambaran pola hubungan ataupun reduksi data (Dillon dan Goldstein, 1984). Kriteria untuk menentukan apakah suatu item pertanyaan secara nyata mewakili suatu variabel laten adalah dengan melihat bobot faktornya (*loading factor*). Sedangkan model pemecahan masalah dengan menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel-variabel *Independent* (Implementasi TQM, Kualitas inovasi) terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian ini adalah semua karyawan PT WYSM yang telah bekerja minimal selama satu tahun. Alasan yang pemilihan responden ini dianggap mereka telah mengetahui tentang pekerjaannya. Metode sampling yang digunakan teknik *sample random sampling*.

#### 4. Hasil Pengolahan Data dan Analisis

##### 4.1 Perhitungan Kecukupan Data

Jumlah sampel (*sample size*) yang diperoleh masih perlu dilakukan uji kecukupan datanya. Adapun tujuan dari uji kecukupan data adalah untuk mengetahui apakah jumlah sampel data yang telah dikumpulkan sudah cukup atau belum. Dari 115 lembar kuesioner yang disebarakan hanya 110 lembar yang dapat diolah, 5 lembar kuisioner sisanya tidak dapat diolah.

Dengan menggunakan rumus perhitungan jumlah sample minimum Bernoulli, maka dapat ditentukan jumlah sample yang diperlukan dalam penelitian ini. Menurut Bernoulli :

$$n = \frac{Z_{\alpha/2} \cdot P \cdot q}{e^2} \quad (1)$$

di mana :

n = jumlah sampel kuesioner minimum

$\alpha$  = tingkat signifikansi

Z = nilai distribusi normal

P = proporsi kuesioner yang dianggap benar

q = 1-p, proporsi kuesioner yang gagal diolah

e = tingkat kesalahan

Dalam penelitian ini, peneliti mengasumsikan distribusi populasi adalah distribusi normal dengan menetapkan tingkat kepercayaan penelitian 95% dengan standard error  $Z=1,96$ . Oleh karena jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 115, proporsi kuesioner yang dapat diolah adalah  $p = 159/165 = 0,96$  dan proporsi kuesioner yang tidak dapat diolah adalah  $1-p = 0,14$ . Jika diasumsikan tingkat error = 10%. Maka dengan nilai-nilai di atas dapat dihitung ukuran sampel sebagai berikut :

$$n \geq \frac{(1,96)^2 (0,96)(0,14)}{0,1^2}$$
$$n \geq 95$$

Oleh karena itu jumlah sampel 115 yang dapat diolah sudah mencukupi kebutuhan kecukupan data artinya jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah mencukupi.

#### 4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat mengukur apa yang ingin diukur sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur tersebut tetap konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih. Uji validitas dilakukan dengan menghitung besarnya koefisien korelasi *Pearson Product Moment*, dan dari tabel r diketahui bahwa koefisien korelasi r yang valid untuk sampel 100 buah adalah 0.195. Sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan perbandingan antara koefisien *Alpha Cronbach* yang diperoleh dengan kriteria *Guilford*. Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa alat ukur yang digunakan valid karena seluruh item pertanyaan memiliki nilai r lebih besar dari 0.195 dan hasil uji reliabilitas juga memenuhi kriteria yang ditentukan.

#### 4.3 Hasil Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk interdependensi antar variabel yang pada dasarnya mencoba melakukan penyederhanaan permasalahan untuk memudahkan interpretasi melalui penggambaran pola hubungan ataupun reduksi data (Dillon dan Goldstein, 1984). Kriteria untuk menentukan apakah suatu item pertanyaan secara nyata mewakili suatu variabel laten adalah dengan melihat bobot faktornya (*loading factor*).

Tahapan analisis faktor adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan matrik data mentah dengan data skala interval
2. Pembentukan matrik korelasi digunakan untuk mengetahui nilai kedekatan hubungan antar variabel manifes. Nilai kedekatan ini digunakan untuk melakukan beberapa pengujian untuk melihat kesesuaian dengan nilai korelasi yang diperoleh. Selanjutnya analisis faktor dapat diketahui layak atau tidak digunakan adalah dengan indeks *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Nilai KMO adalah indeks untuk membandingkan besarnya koefisien korelasi hasil pengamatan dengan koefisien parsial. Jika nilai kuadrat koefisien parsial dari semua pasangan variabel lebih KMO < 0.5: tidak dapat memuaskan kecil dibandingkan dengan jumlah kuadrat koefisien korelasi maka harga KMO akan mendekati 1 (satu). Harga KMO yang kecil menandakan bahwa ukuran kecukupan pengambilan data untuk analisis faktor kurang sesuai untuk digunakan, selain itu juga disebabkan karena korelasi antar pasangan-pasangan variabel tidak dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya. Kaiser (1974) menetapkan nilai KMO sebagai berikut:
  - KMO ≥ 0.9 : sangat memuaskan
  - 0.7 ≤ KMO < 0.9 : memuaskan
  - 0.6 ≤ KMO < 0.7 : cukup memuaskan
  - 0.5 ≤ KMO < 0.6 : kurang memuaskan
3. Ekstraksi faktor pada penelitian ini bertujuan untuk menentukan jumlah faktor apa saja yang dapat digunakan dalam mempresentasikan data.
4. Rotasi faktor digunakan untuk meneliti kemungkinan pengelompokkan variabel ke dalam sejumlah faktor yang telah diekstraksi.
5. Pembobotan faktor menunjukkan besarnya kontribusi variabel manifes terhadap variabel laten yang terbentuk.
6. Skor faktor merupakan data mentah bagi analisis lanjutan seperti analisis regresi, analisis jalur, dan lain-lain.
7. Penentuan variabel manifes yang membentuk faktor, digunakan untuk menginterpretasikan faktor yang terbentuk dengan memberi nama pada setiap faktor yang terbentuk, yang dianggap

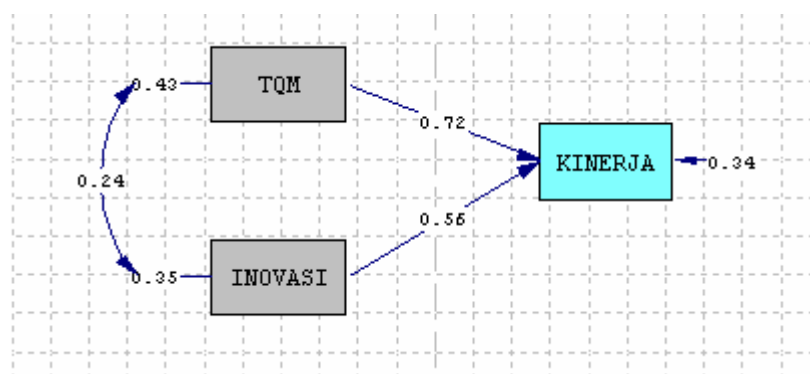
dapat mewakili variabel-variabel anggota faktor tersebut. Dari hasil penelitian pada Tabel 1 misalkan untuk faktor ketiga yang dibentuk diberi nama faktor kebebasan (*Autonomy*).

Tabel 1. Hasil Pengolahan Analisis Faktor Variabel Implementasi TQM

Variabel Laten	Variabel manifes	Nama Variabel	Bobot Faktor
Komitmen Manajemen	X10	• Manajemen mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas	0,560 %
	X12	• Manajemen memberikan dukungan fasilitas untuk program peningkatan semua aspek kualitas	0,775 %
	X13	• Semua pimpinan selalu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	0,670 %

#### 4.4 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel ataupun beberapa variabel terhadap variabel lainnya baik pengaruh yang sifatnya langsung atau tidak langsung, maka dapat digunakan Analisis jalur. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis jalur diperoleh :



Gambar 2. Hasil Pengolahan Data Analisis Jalur

dimana:

X1 = Implementasi TQM

X2 = Kualitas Inovasi

Y = Performansi kerja karyawan

Persamaan untuk sub-struktur tersebut adalah performansi kerja karyawan :  $Y = 0.72 X1 + 0.56 X2 + 0.34$ , sehingga dapat diketahui bahwa variabel yang mempengaruhi performansi kerja adalah implementasi TQM sebesar 72.0 %.

#### 5. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis terhadap data yang diperoleh, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- Faktor yang memiliki kontribusi paling besar terhadap variabel implementasi TQM adalah komitmen manajemen dengan bobot faktor sebesar 79.6 %.
- Faktor yang memiliki kontribusi paling besar terhadap variabel kualitas inovasi adalah inovasi proses bobot faktor sebesar 70.2 %, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan adalah jumlah output yang dihasilkan dengan bobot faktor sebesar 68.5 %.
- Besarnya pengaruh implementasi TQM dan kualitas inovasi terhadap performansi kerja di PT. WYMS dapat digambarkan sebagai berikut :
  - Hubungan yang ada antara implementasi TQM dan kualitas inovasi terhadap performansi kerja adalah  $Y = 0.72 X1 + 0.56 X2 + 0.34$ . Artinya performansi kerja dipengaruhi secara

positif oleh antara implementasi TQM dan kualitas inovasi, namun yang paling besar pengaruhnya secara langsung terhadap performansi kerja adalah implementasi TQM sebesar 51.84 %,

- Hubungan antara implementasi terhadap performansi kerja adalah  $Y = 0.72X_1 + 0.56$ . Artinya jika nilai koefisien dari Implementasi TQM ( $X_1$ ) dinaikkan sebesar satu satuan maka nilai performansi kerja ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,72. Hubungan antara kualitas inovasi terhadap performansi kerja adalah  $Y = 0.56 X_2 + 0.34$  Artinya jika nilai koefisien dari kualitas inovasi ( $X_2$ ) dinaikkan sebesar satu satuan maka nilai performansi kerja ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,56.
- Pengaruh langsung dari implementasi TQM ( $X_1$ ) terhadap performansi kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 51.84 %, sedangkan pengaruh langsung kualitas inovasi ( $X_2$ ) terhadap performansi kerja sebesar 57.6 %.
- Pengaruh tidak langsung dari implementasi TQM ( $X_1$ ) terhadap performansi kinerja ( $Y$ ) melalui kualitas inovasi adalah sebesar 37.12 %, sedangkan pengaruh tidak langsung kualitas inovasi ( $X_2$ ) terhadap performansi kerja melalui implementasi TQM sebesar 57.6 %.

## **6. Saran**

- Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak pimpinan perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya dengan memperhatikan faktor-faktor yang memiliki kontribusi terbesar dalam implementasi TQM.
- Pada penelitian selanjutnya, sebaiknya memperhatikan variabel juga budaya organisasi, karena variabel ini memiliki .pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja (Kotter dan James, 1992)

## **7. Daftar Pustaka**

- Gaspersz, V., 2005, *Total Quality Management*, PT, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Hardjosoedarmo, S., 2004, *Total Quality Management*, Andi, Yogyakarta.
- Huang, F, and Yao, T., 2002, "Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan", *Industrial Management & Data Systems*, **102**(4):226-234.
- Kotler, P., 2002, *Marketing Management*, 10th edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey, H. Teguh, R. A., Rusli, dan B. Molan (penterjemah), 2004.
- Kotter and James, 1992, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Krajewski, J, Lee and P, R, Larry, 1999, *Operations Management Strategy and Analysis*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Martoyo, S, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Santoso, S, 2003, *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT, elex Media Komputindo, Jakarta.
- Tjiptono, F, dan Diana, A, 1994, *Total Quality Management*, Andi, Yogyakarta.