

ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Nasetion, Lisana Dan Endah Ginanti

Program Studi Manajemen STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang

ABSTRAK. Keberhasilan di negara-negara maju banyak didorong oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas daripada ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Seperti di Jepang yang sumber daya alamnya terbatas tetapi sumber daya manusianya potensinya tinggi, maka mampu mendongkrak kemajuan negara untuk dapat bersaing dengan negara-negara lain. Agar organisasi memiliki daya saing yang tinggi dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang bersaing, pada masa mendatang bukan lagi mengandalkan keunggulan komparatif saja tetapi harus meningkatkan keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya alam akan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya manusia memiliki potensi yang tinggi untuk mengelolanya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui mengetahui penerapan Total Quality Management berpengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Maspionm, Tbk. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Stratified Random Sampling yaitu sebuah sampel probabilitas yang menyesuaikan diri dengan criteria atau cirri-ciri karakteristik dari populasi, sehingga sampel yang digunakan adalah 100 responden. Teknik analisis digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM).

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) diperoleh kesimpulan bahwa Total Quality Management berpengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM.

Kata Kunci: total quality management, kualitas sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Dewasa ini globalisasi telah menjangkau berbagai aspek kehidupan. Sebagai akibatnya persainganpun semakin tajam. Dunia bisnis sebagai salah satu bagiannya juga mengalami hal yang sama. Organisasi atau perusahaan yang dulu bersaing pada tingkat lokal, regional atau nasional kini harus pula bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh penjuru dunia. Hanya organisasi atau perusahaan yang mampu menghasilkan barang berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Agar suatu organisasi dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Dalam pasar global yang modern, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas.

Kondisi tersebut diatas perlu diantisipasi lebih dini oleh organisasi, baik bisnis maupun publik. Masyarakat akan semakin kritis memilih barang dan jasa yang diperlukan. Hal semacam ini menjadi acuan suatu organisasi untuk lebih meningkatkan produktivitas dan mutu usahanya agar tujuan organisasi yang lebih dicanangkan dapat tercapai.

Keberhasilan di negara-negara maju banyak didorong oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas daripada ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Seperti di Jepang yang sumber daya alamnya terbatas tetapi sumber daya

manusianya potensinya tinggi, maka mampu mendongkrak kemajuan negara untuk dapat bersaing dengan negara-negara lain.

Atas dasar hal tersebut diatas, maka tidak dapat dipungkiri pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus dihadapi dalam peningkatan sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan *Total Quality Manajemen* (TQM) atau di Indonesia dikenal istilah Pengendalian Mutu Terpadu (PMT). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Agar organisasi memiliki daya saing yang tinggi dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang bersaing, pada masa mendatang bukan lagi mengandalkan keunggulan komparatif saja tetapi harus meningkatkan keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya alam akan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya manusia memiliki potensi yang tinggi untuk mengelolanya.

Dalam penelitian, peneliti menemukan adanya suasana kerja yang tidak harmonis, antara lain komunikasi antar individu dan kelompok tidak bagus, rasa ketidakpercayaan kepada orang lain, negative thinking, dan tidak mau saling terbuka terhadap permasalahan, dan tidak adanya keseimbangan antara reward dan punishment. Yang pada akhirnya mengakibatkan karyawan mudah marah, stress, dan tidak terciptanya suasana kerja yang kompetitif. Pada tanggal 4-8 September 2013 C&G Training Network menyelenggarakan special program, 5 Days Intensive Class selama 35 jam efektif (program normal adalah 72 jam efektif selama 3 bulan) yang diikuti oleh karyawan PT. Maspion Tbk.

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang telah dikemukakan, maka variable-variabel yang akan dianalisis dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Variabel terikat (Y) adalah Kualitas Sumber Daya Manusia

Merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan manusia yang memenuhi atau melebihi harapan terutama kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, antara lain (Robbins, 2001 :46) :

1. Peningkatan Kemampuan Teoritis (Y_1)
Suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dengan mendasari teori-teori yang ada.
2. Peningkatan Kemampuan Teknis (Y_2)
Metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan dengan didasari oleh keahlian.
3. Peningkatan Kemampuan Konseptual (Y_3)
Mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju.
4. Peningkatan Kemampuan Moral (Y_4)
Mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerjasama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri.
5. Peningkatan Keterampilan Teknis (Y_5)

b. Variabel bebas (X) adalah Penerapan Total Quality Management (TQM)

Merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya antara lain (Hermanyanto, 1993 : 227) :

1. Peran Karyawan (X_1)
Yaitu keuletan membina terhadap kreativitas, keikhlasan dalam menjalankan program, kemampuan untuk mengembangkan diri, keyakinan dan kepercayaan akan manfaat Manajemen Mutu Terpadu.
2. Peran Pimpinan (X_2)
Yaitu keikutsertaan aktif, keterbukaan dalam konsumsi, ketidacacuhan dekat dengan anggota organisasi dan mempunyai kualitas kepemimpinan.
3. Hubungan Pimpinan dengan Karyawan (X_3)
Yaitu kesebahasaan dalam tindakan, kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama.
4. Aspek Organisasi (X_4)
Yaitu keterpaduan individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan dan kelugasan menjalankan sistem penghargaan.
5. Aspek lingkungan (X_5)
Yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian situasi dan kondisi, kerapian lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat kerja.

Teknik Penentuan Sampel

Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang cirri-cirinya akan diduga (Singarimbun, 1989 : 152). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Multi Bintang Indonesia Tbk Mojokerto yang berjumlah 188 orang, yang terdiri dari siswa SMA sebanyak 85, D1 sebanyak 47 orang, D3 sebanyak 37 orang, dan S1 sebanyak 19 orang.

Sampel

Sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang menjadi obyek sesungguhnya dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling* yaitu sebuah sampel probabilitas yang menyesuaikan diri dengan criteria atau cirri-ciri karakteristik dari populasi. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 responden, yang merupakan karyawan PT Multi Bintang Indonesia Tbk.ata pendidikan yaitu Diploma (D3), sarjana (S1 dan S2)

Pedoman ukuran sampel menurut Ferdinand (2002 : 48) :

- a. 100-200 sample untuk teknik maximum likelihood estimasi
- b. Tergantung jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
- c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sample adalah jumlah indikator dikali 5 – 10. bila terdapat 20 indikator, besarnya sample adalah antara 100-200.
- d. Bila sampelnya sangat besar, maka peneliti dapat memilih teknik estimasi. Misalnya bila jumlah sample diatas 2500, teknik estimasi

ADF (Asymptotically Distribution Free Estimation) dapat digunakan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden yang dianggap mewakili seluruh karyawan PT Multi Bintang Indonesia Tbk di Mojokerto. Perhitungan ini diperoleh dari jumlah indicator dari variable laten yaitu 10 dikali 10.

Adapun sampel berdasarkan karakteristik responden menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

$$\text{SMA} = \frac{85}{188} \times 100 = 45$$

$$\text{D1} = \frac{47}{188} \times 100 = 25$$

$$D3 = \frac{37}{188} \times 100 = 20$$

$$S1 = \frac{19}{188} \times 100 = 10$$

Berdasarkan perhitungan di atas bisa disimpulkan bahwa karakteristik responden menurut tingkat pendidikan SMA sebanyak 45 orang, D1 sebanyak 25 orang, D3 sebanyak 20 orang, S1 sebanyak 10 orang.

Teknik Analisis Data

Model yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Model pengukuran faktor kepuasan dan loyalitas menggunakan *Confirmation Factor Analysis*. Penaksiran pengaruh masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya menggunakan koefisien jalur langkah – langkah dalam analisis SEM model pengukuran dengan contoh faktor kepuasan dilakukan sebagai berikut :

a. Persamaan Dimensi Faktor Penerapan TQM (X) :

$$X_1 = \lambda_1 \text{ faktor penerapan TQM} + \text{er}_1$$

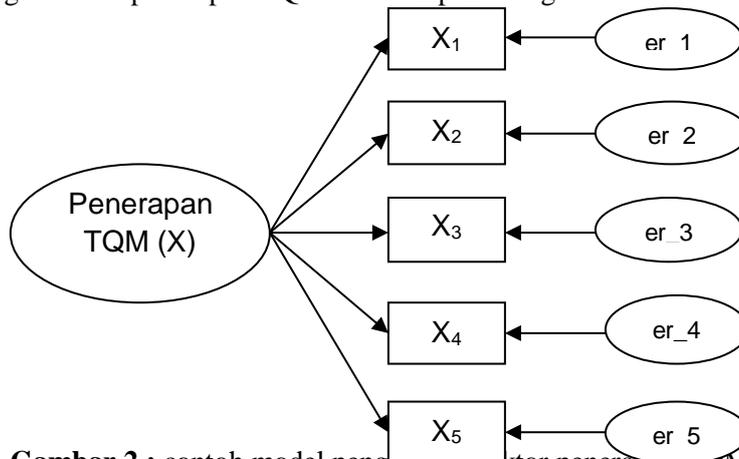
$$X_2 = \lambda_2 \text{ faktor penerapan TQM} + \text{er}_2$$

$$X_3 = \lambda_3 \text{ faktor penerapan TQM} + \text{er}_3$$

$$X_4 = \lambda_4 \text{ faktor penerapan TQM} + \text{er}_4$$

$$X_5 = \lambda_5 \text{ faktor penerapan TQM} + \text{er}_5$$

Bila persamaan di atas dinyatakan dalam sebuah pengukuran model untuk diuji unidimensionalitasnya melalui *Confirmatory Factor Analysis*, maka model pengukuran dengan daftar penerapan TQM akan tampak sebagai berikut :



Gambar 2 : contoh model pengukuran faktor penerapan TQM.

Keterangan :

X1 = Pertanyaan tentang peran karyawan.

X2 = Pertanyaan tentang peran pimpinan.

X3 = Pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan karyawan.

X4 = Pertanyaan tentang aspek organisasi.

X5 = Pertanyaan tentang aspek lingkungan.

er_j = error term X_j

b. Persamaan Dimensi Faktor Kualitas SDM (Y) :

$$Y_1 = \lambda_1 \text{ faktor kualitas SDM} + \text{er}_1$$

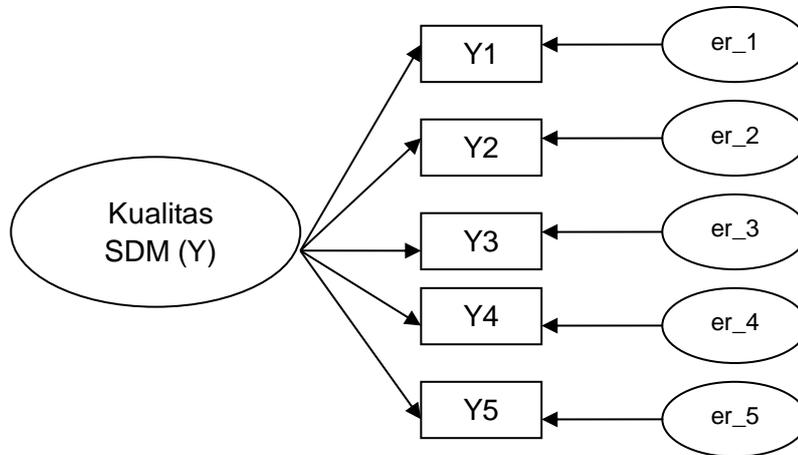
$$Y_2 = \lambda_2 \text{ faktor kualitas SDM} + \text{er}_2$$

$$Y_3 = \lambda_3 \text{ faktor kualitas SDM} + \text{er}_3$$

$$Y_4 = \lambda_4 \text{ faktor kualitas SDM} + \text{er}_4$$

$$Y_5 = \lambda_5 \text{ faktor kualitas SDM} + \text{er}_5$$

Bila persamaan diatas dinyatakan dalam sebuah pengukuran model untuk diuji unidimensionalitasnya melalui *Confirmatory Factor Analysis*, maka model pengukuran dengan contoh faktor kualitas SDM akan nampak sebagai berikut :



Gambar 3. contoh model pengukuran faktor Kualitas SDM

Keterangan :

- Y1 = Pertanyaan tentang kemampuan teoritis
- Y2 = Pernyataan tentang kemampuan teknis
- Y3 = Pertanyaan tentang kemampuan konseptual
- Y4 = Pertanyaan tentang kemampuan moral
- Y5 = Pertanyaan tentang keterampilan teknis

Dari persamaan – persamaan pengukuran akan dihasilkan koefisien yang disebut nilai lamda (*lamda valie*). Nilai lamda ini digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensional dari indikator – indikator yang membentuk faktor. Pedoman umum untuk analisis ini adalah dibutuhkan nilai lamda $\geq 0,04$. Jika terdapat variabel atau faktor loadingnya $\leq 0,04$ disarankan agar model direvisi lagi dengan mengeluarkan variabel yang tidak menjelaskan faktor yang dianalisis.

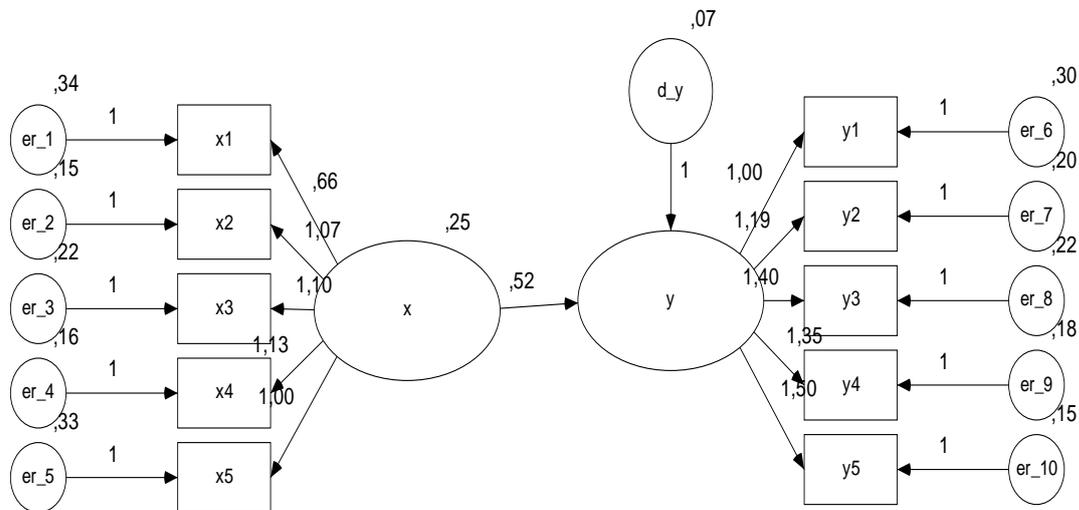
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Dengan *One-Step Approach*

Dalam model SEM, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diestimasi secara bersama-sama. Cara ini agak mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan fit model. Kemungkinan terbesar disebabkan oleh terjadinya interaksi antara *measurement* model dan *structural* model yang diestimasi secara bersama-sama (*One Step Approach to SEM*). *One step approach to SEM* digunakan apabila model diyakini bahwa dilresponsensi teori yang kuat serta validitas & reliabilitas data sangat baik (Hair et.al.,1998).

Hasil estimasi dan fit model *one step approach to SEM* dengan menggunakan program aplikasi Amos 4.01 terlihat pada Gambar dibawah ini :

Gambar 1. Model Pengukuran Kausalitas *One Step Approach*



Tabel 6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Cmin/DF	0,904	$\leq 2,00$	Baik
Probability	0,628	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,939	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0,902	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1,011	$\geq 0,95$	Baik
CFI	1,000	$\geq 0,94$	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan data

Dari hasil evaluasi terhadap model one step base model ternyata dari semua kriteria goodness of fit yang digunakan, seluruhnya menunjukkan hasil evaluasi model yang baik, berarti model telah sesuai dengan data. Artinya, model konseptual yang dikembangkan dan dilrespondensi oleh teori telah sepenuhnya didukung oleh fakta. Dengan demikian model ini adalah model yang terbaik untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel dalam model sebagaimana terdapat di bawah ini

Dilihat dari angka *determinant of sample covariance matrix* : $19,536 > 0$ mengindikasikan tidak terjadi *multicolinerity* atau *singularity* dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi. Dengan demikian besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji kausalitas dibawah ini.

Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal

Pengaruh langsung [koefisien jalur] diamati dari bobot regresi terstrespondenr, dengan pengujian signifikansi pembanding nilai CR (*Critical Ratio*) atau *p* (*probability*) yang sama dengan nilai t_{hitung} .

Tabel 7. Hasil Pengujian Kausalitas

Regression Weights			Ustd Estimate	Std Estimate	Prob.
Faktor	←	Faktor			
Kualitas SDM	←	TQM	0,524	0,699	0,000
Batas Signifikansi					≤ 0,10

Sumber : Hasil Pengolahan data

Dilihat dari tingkat probabilitas arah hubungan kausal, hipotesis yang menyatakan bahwa :

1. TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM. Hal tersebut dibuktikan dengan besarnya nilai probabilitas kausal yaitu $0,000 \leq 0,10$.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa penelitian yang menganalisis pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT. Maspion Tbk, diperoleh hasil bahwa variabel *total quality management* berpengaruh positif terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT. Maspion Tbk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SEM untuk menguji penerapan *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT. Maspion Tbk, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:
Total Quality Management berpengaruh secara positif terhadap kualitas sumber daya manusia sehingga hipotesis yang diajukan dapat terbukti kebenarannya.

Saran

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan, antara lain sebagai berikut :

Hendaknya kepada perusahaan bisa menerapkan TQM kepada para manajer dengan baik, karena apabila penerapan TQM dapat dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini para manajer sehingga para manajer dapat bekerja dengan baik dan dapat mengawasi para pekerja dengan baik dan akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Auh, Seigyoung dan Bulent Menguc, 2006, Diversity at the executive suite: A resource-Based Approach to the customer Orientation-organizational Performance Relationship, *Journal of business research* **59** : 564-572
- Aaker, David A, 1989, managing, Assets and skills : the key of sustainable competetiv Advanrage, *California Management review*, vol. **31**, No **2**; 91-106
- Collis, David J. Dan Cynthia A. Montgomery, 1998, corporate strategy: A resource-Base **Approach**, Mcgraw-Hill
- Hardjosoedarmo, 1999, Management Mutu, Erlangga Jakarta.
- Kotler, Philip, 2000, **Marketing Management, The Millennium Edition**, tenth edition, printice hall, Inc. New jersey.
- Kotler, Philip, dan Gary Armstrong, 2001, **Principles of Marketing Management, International Edition**, printice hall, inc, new jersey.
- Marbun dan Heryanto 2001, **Principles of Marketing Management, International Edition**, printice hall, inc, new jersey.

- Mills, John, Ken Platts, and Michael Bourne, 2003 applying resource – based theory : methods, outcomes and utility for Managers, **Internasional Journal of Operation & Production Management, Vol. 23, no. 2, 148-166**
- Narver, John C. dan Stanley F Slater, 1990, The effect of Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing, vol. 54 (October) : 20-35**
- Payne Andrin, (2001), **The Essence of Service Marketing (Pemasaran Jasa)**, terjemahan oleh Fandy Tjiptono, Banyumedia Publishing, Malang.
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson, 1997, **Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Terjemahan**, Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta
- Porter, Michael E, 1991, **Strategi Bersaing**, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Raju, P.S Subhas C Lonial dan Yash P. Gupta, 1995, Market Orientation and performance in The Hospital Industry, **Journal of Helth Care Marketing, Vol 15, No. 4 : 34-41**
- Safftu, Kojo and Takyiwaa Manu, 2003, Strategic Capabilities of Ghananian Female Business Owners and The Performance Of Their Venttures, **www. Vabcouvers. Wsu.edu.**
- Tjiptono, Fandy, (2005), **Pemasaran Jasa**, Banyumedia publishing, Malang
- Webb, Dave, Cynthia Webster dan Arcti Krepapa, 2000, An Exploration of the meaning and Out Comes of A Customer Define Orientation, **Journal of Business Research, Vol. 48 : 101-112.**