

**PENGARUH PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
TERHADAP PRODUKTIVITAS PT. HANIL INDONESIA  
KABUPATEN BOYOLALI TAHUN 2009**



**SKRIPSI**

**Oleh :**

**ISTANTI BAYU WIDARINI**

**K 7405066**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2009**

**PENGARUH PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
TERHADAP PRODUKTIVITAS PT. HANIL INDONESIA  
KABUPATEN BOYOLALI TAHUN 2009**

**Oleh :  
ISTANTI BAYU WIDARINI  
K 7405066**

**Skripsi**

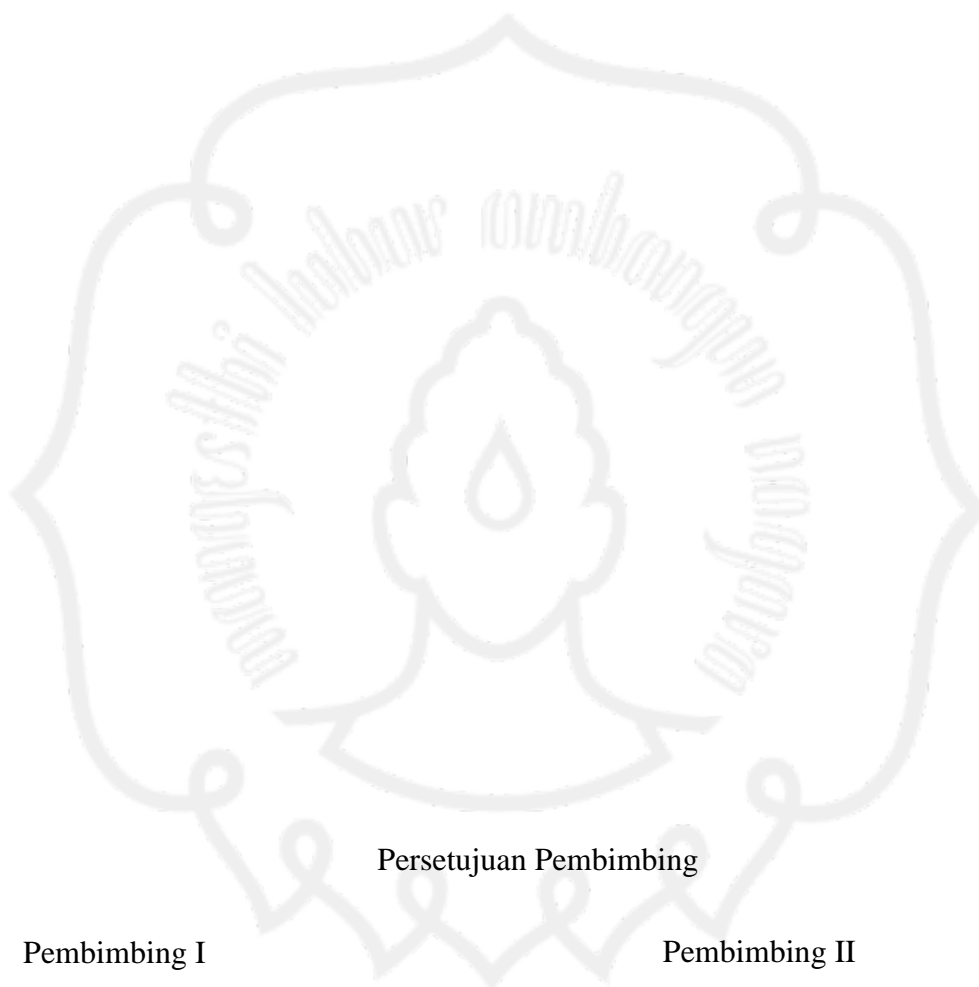
**Ditulis dan diajukan untuk Memenuhi Syarat Mendapatkan Gelar  
Sarjana Pendidikan Program Studi Pendidikan Ekonomi  
Bidang Keahlian Khusus Pendidikan Tata Niaga  
Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2009**

## PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.



Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Trisno Martono  
NIP. 130 529 720

Fery Setyowibowo, S.E, M.M  
NIP. 132 318 379

**PENGESAHAN**

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Pada hari : Selasa

Tanggal : 23 Juni 2009

Tim Penguji Skripsi

Nama Terang

Tanda tangan

Ketua	: Sudarno, S.Pd, M.Pd	.....
Sekretaris	: Jonet Ariyanto, S.E, M.M	.....
Anggota I	: Prof. Dr. Trisno Martono	.....
Anggota II	: Fery Setyo Wibowo, S.E, M.M	.....

Disahkan oleh

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret

Dekan,

Prof. Dr. M. Furqon H. M.Pd  
NIP. 1960 07 27 1987 02.1.001

## ABSTRAK

Istanti Bayu Widarini. K7405066. **PENGARUH PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS PT. HANIL INDONESIA KABUPATEN BOYOLALI TAHUN 2009**. Skripsi. Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, Juni 2009.

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh antara peran karyawan terhadap produktivitas, (2) untuk mengetahui pengaruh antara peran pimpinan terhadap produktivitas, (3) untuk mengetahui pengaruh antara kedekatan pimpinan dan karyawan terhadap produktivitas, (4) untuk mengetahui pengaruh antara aspek organisasi terhadap produktivitas, (5) untuk mengetahui pengaruh antara aspek lingkungan terhadap produktivitas, (6) untuk mengetahui pengaruh antara faktor-faktor dalam pelaksanaan TQM (peran karyawan, peran pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi, aspek lingkungan) secara bersama-sama terhadap produktivitas.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif jenis survei. Populasinya adalah seluruh karyawan finishing bagian operator mesin PT. Hanil Indonesia sejumlah 190 karyawan, dengan sampel berjumlah 123 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dengan metode undian. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, observasi, dokumentasi, dan interview. *Tryout* dilakukan terhadap 25 responden di luar sampel, dengan 38 item soal valid dan reliabel. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disampaikan bahwa (1) hasil perhitungan data untuk variabel peran karyawan memiliki tingkat signifikansi 0,041. Oleh karena probabilitas (0,041) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel peran karyawan berpengaruh terhadap produktivitas, (2) hasil perhitungan data untuk variabel peran pimpinan memiliki tingkat signifikansi 0,028. Oleh karena probabilitas (0,028) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel peran pimpinan berpengaruh terhadap produktivitas, (3) hasil perhitungan data untuk variabel kedekatan pimpinan dan karyawan memiliki tingkat signifikansi 0,015. Oleh karena probabilitas (0,015) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel hubungan pimpinan dan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas, (4) hasil perhitungan data untuk variabel aspek organisasi memiliki tingkat signifikansi 0,034. Oleh karena probabilitas (0,034) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel aspek organisasi berpengaruh terhadap produktivitas, (5) hasil perhitungan data untuk variabel aspek lingkungan memiliki tingkat signifikansi 0,034. Oleh karena probabilitas (0,034) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel aspek lingkungan berpengaruh terhadap produktivitas, (6) hasil uji F diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena nilai probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel peran karyawan, peran pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh secara bersama-sama terhadap produktivitas.

## MOTTO

”Jalan yang terbaik belum tentu jalan yang terindah untuk kita”.

(Penulis)

”Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain.”

(QS. Alam Nasyrah: 6-7)

”...Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri...”

(QS. Ar Ra’du: 11)

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini penulis persembahkan kepada:

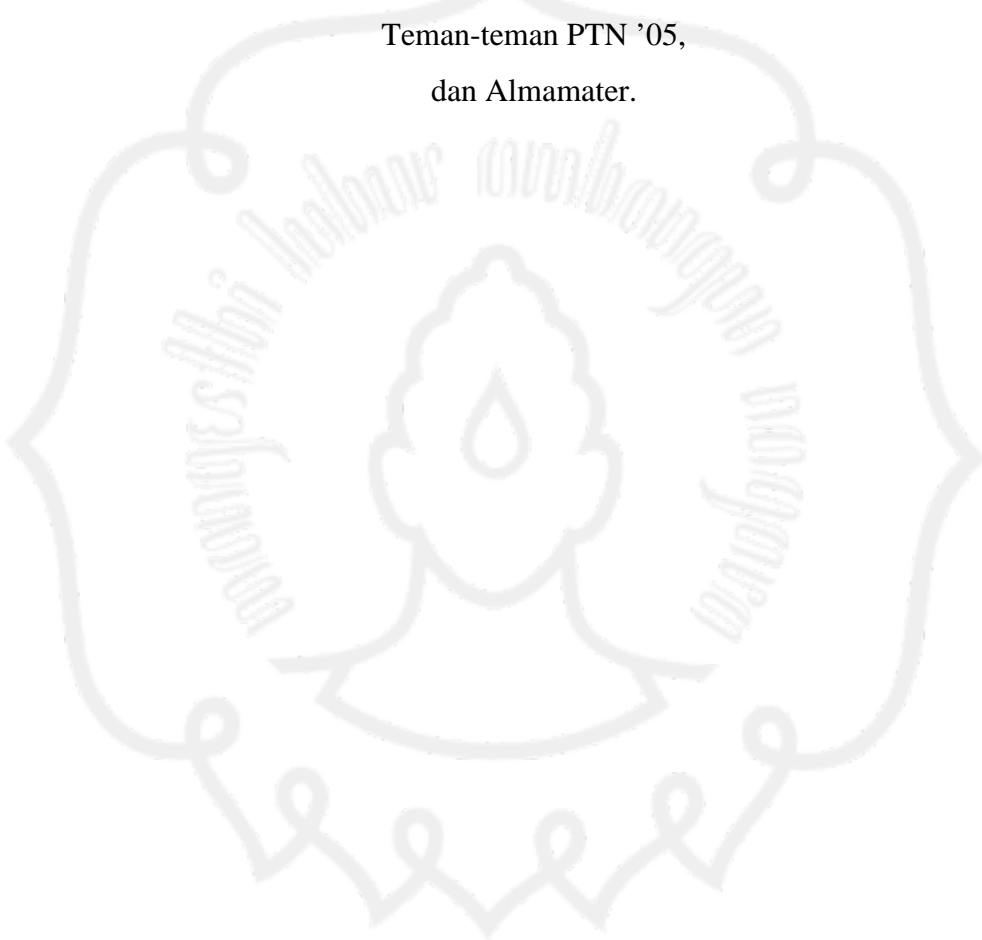
Bapak dan Ibu Tercinta,

Mas Wawan, kakaku yang selalu kubanggakan,

Mas Wahyu tersayang,

Teman-teman PTN '05,

dan Almamater.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas karunia dan nikmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **”PENGARUH PELAKSANAAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP PRODUKTIVITAS PT. HANIL INDONESIA KABUPATEN BOYOLALI TAHUN 2009”**.

Skripsi ini disusun guna memenuhi tugas dan melengkapi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Ekonomi Bidang Keahlian Khusus Pendidikan Tata Niaga Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini peneliti banyak mengalami hambatan dan kesulitan, namun berkat bantuan berbagai pihak akhirnya penyusunan skripsi ini dapat selesai. Oleh karena itu merupakan suatu kebahagiaan bagi peneliti, apabila dalam kesempatan ini peneliti dapat mengucapkan rasa terima kasih atas segala bentuk bantuannya kepada:

1. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang telah memberikan ijin penyusunan skripsi ini.
2. Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret, yang telah menyetujui penyusunan skripsi ini.
3. Ketua Program Pendidikan Ekonomi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UNS, yang telah memberikan ijin dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ketua program Pendidikan Ekonomi BKK Pendidikan Tata Niaga FKIP UNS, yang telah memberikan ijin atas penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr.Trisno Martono, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Bapak Fery Setyowibowo, S.E, M.M, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga memperlancar penyusunan skripsi ini.



7. Mr. Shin Jin Ho, selaku General Manager PT. Hanil Indonesia yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Bapak Drs. J. Edhy Swasana, selaku Manager Personalia PT. Hanil Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian.
9. Bapak dan Ibu tercinta, terimakasih atas segala restu, doa, dukungan dan kasih sayangnya sehingga penulis mampu menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
10. Kakakku yang kubanggakan, Mas Wawan, terimakasih atas pengorbanannya sehingga aku bisa menjadi sarjana.
11. Mas Wahyu, kekasihku tersayang terimakasih atas segalanya, sekarang aku dah lulus, aku tunggu janjinya.
12. Segenap keluarga besarku, om dan tante-tanteku yang telah memberi dukungan atas kuliahku.
13. Keluarga bapak dan ibu Totok, dhek anti, mbak ida, terimakasih atas segala doa, dukungan dan nasihatnya.
14. Teman-teman PTN 2005, teman-teman seperjuangan ketika menanti dosen (Mbak Gita, Mas Sasongko, Mbak Sari, Mbak Fuah, Mbak Tri, Mbak Tiwi’).
15. Berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan pengarahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Segala kritik dan saran sangat penulis harapkan dari pembaca guna dapat memperbaiki penulisan yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Surakarta, Juni 2009

Penulis

**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
ABSTRAK .....	v
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	3
C. Pembatasan Masalah .....	4
D. Perumusan Masalah .....	5
E. Tujuan penelitian.....	5
F. Manfaat penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. Tinjauan Pustaka .....	7
1. Manajemen Produksi.....	7
a. Pengertian Manajemen Produksi .....	7
b. Fungsi Manajemen Produksi.....	8
2. Kualitas .....	10
a. Pengertian Kualitas .....	10
b. Dimensi Kualitas.....	11
c. Sumber Kualitas .....	12
d. Jaminan Kualitas .....	12

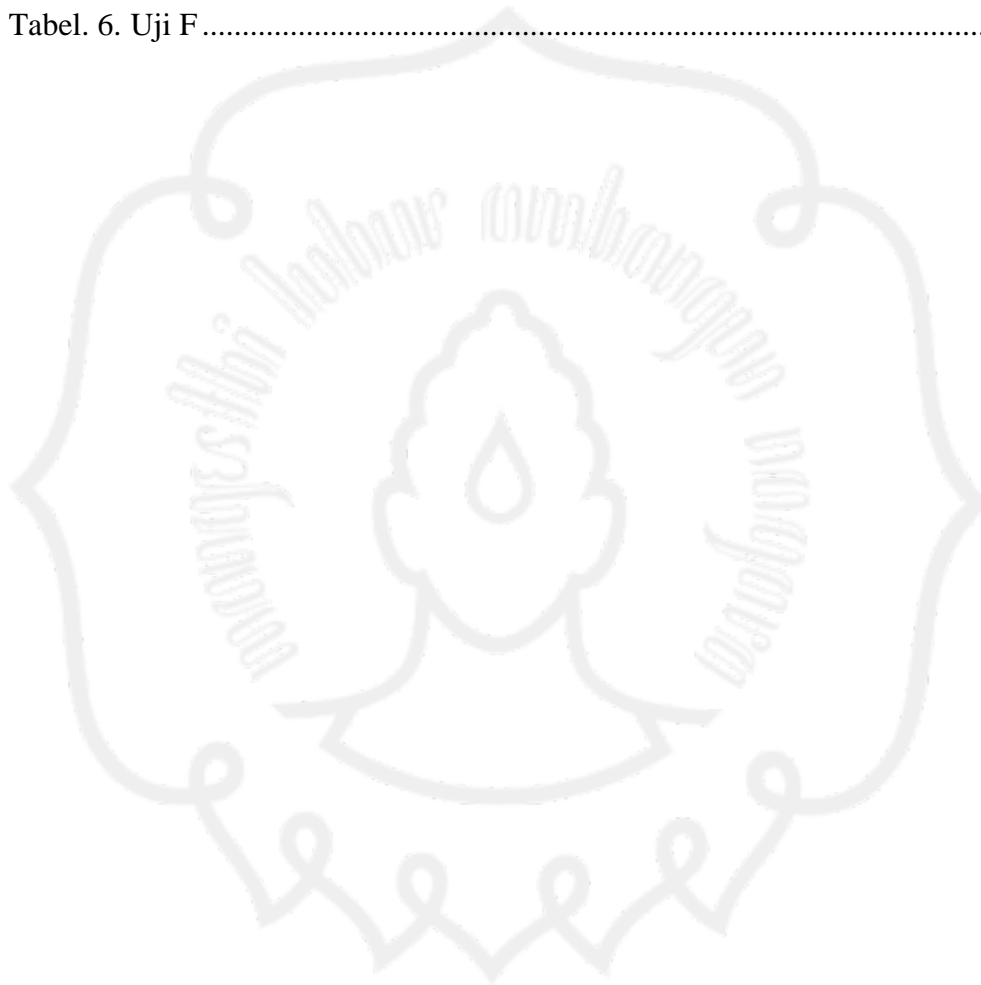
3. Total Quality Management .....	16
a. Pengertian Total Quality Management.....	16
b. Prinsip dan Unsur Pokok Dalam Total Quality Management....	17
c. Fase-fase Implementasi Total Quality Management.....	21
4. Produktivitas .....	26
a. Pengertian Produktivitas .....	26
b. Faktor-faktor Produktivitas .....	27
c. Cara Meningkatkan Produktivitas.....	28
d. Cara Mengukur Produktivitas .....	30
B. Hasil Penelitian Terdahulu.....	32
C. Definisi Operasional .....	33
D. Kerangka Berfikir .....	35
E. Hipotesis.....	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
B. Metode Penelitian .....	39
C. Populasi dan Sampel .....	41
D. Teknik Pengumpulan Data.....	45
E. Teknik Analisis Data.....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
A. Deskripsi Perusahaan.....	57
B. Deskripsi Data .....	58
C. Pengujian Persyaratan Analisis .....	59
D. Pengujian Hipotesis .....	62
E. Pembahasan Hasil Analisis Data .....	64
F. Masalah Yang Dihadapi Perusahaan .....	67
<b>BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....</b>	<b>69</b>
A. Simpulan.....	69
B. Implikasi .....	72
C. Saran .....	73

DAFTAR PUSTAKA .....75  
LAMPIRAN.....77



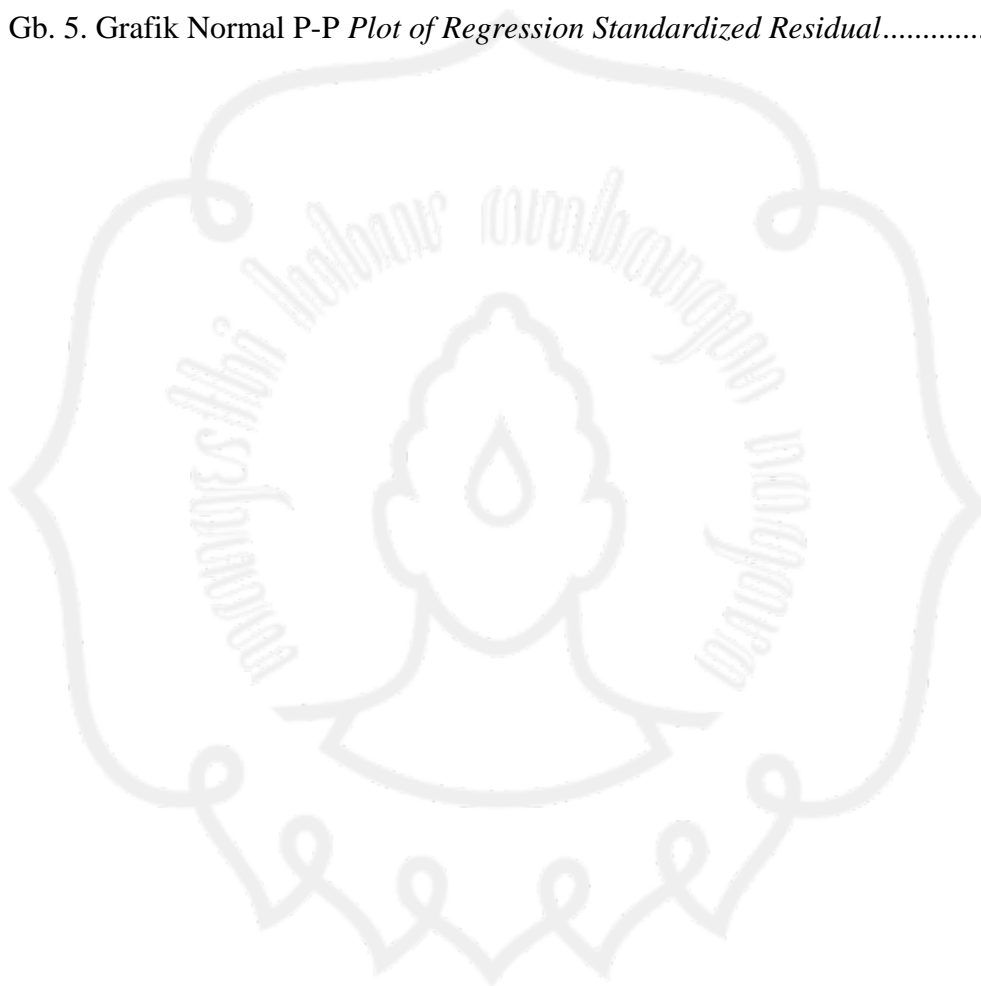
**DAFTAR TABEL**

Tabel. 1. Deskripsi Data.....	58
Tabel. 2. Hasil Uji Multikolinieritas .....	59
Tabel. 3. Hasil Uji Autokorelasi .....	60
Tabel. 4. Model Summary.....	62
Tabel. 5. Uji t .....	63
Tabel. 6. Uji F.....	64



**DAFTAR GAMBAR**

Gb. 1. Model Umum Fungsi Produksi .....	9
Gb. 2. Fase Implementasi TQM.....	21
Gb. 3. Kerangka Pemikiran.....	36
Gb. 4. Grafik Scatterplot (diagram pencar).....	60
Gb. 5. Grafik Normal P-P <i>Plot of Regression Standardized Residual</i> .....	61



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Jadwal Menyusun Skripsi .....	77
Lampiran 2. Kisi-Kisi Penyusunan Angket .....	78
Lampiran 3. Angket .....	79
Lampiran 4. Pedoman Wawancara Untuk Produktivitas.....	84
Lampiran 5. Tabel Hasil Tryout .....	85
Lampiran 6. Uji Validitas Dan Reliabilitas Hasil Tryout .....	86
Lampiran 7. Tabulasi Data Hasil Angket .....	94
Lampiran 8. Data Induk Penelitian .....	97
Lampiran 9. Daftar Produktivitas PT. Hanil Indonesia .....	98
Lampiran 10. Hasil Pengolahan Data Penelitian .....	101
Lampiran 11. Tabel r .....	104
Lampiran 12. Daftar Nama Karyawan PT. Hanil Indonesia .....	105
Lampiran 13. Profil PT. Hanil Indonesia.....	107
Lampiran 14. Struktur Organisasi PT. Hanil Indonesia.....	128
Lampiran 15. Peta Proses Spinning PT. Hanil Indonesia.....	129
Lampiran 16. Surat Keputusan Dekan Tentang Ijin Menyusun Skripsi .....	130
Lampiran 17. Surat Ijin Menyusun Skripsi Dari Dekan .....	131
Lampiran 18. Surat Ijin Tryout/Research Dari Rektor .....	132
Lampiran 19. Surat Ijin Reserch/Tryout Kepada PT. Hanil Indonesia.....	133
Lampiran 20. Surat Keterangan Penelitian Dari PT. Hanil Indonesia.....	134
Lampiran 21. Tabel Penentuan Jumlah sampel .....	135

## ABSTRACT

Istanti Bayu Widarini. K7405066. **THE EFFECT ON THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON PRODUCTIVITY IN PT. HANIL INDONESIA REGENCY BOYOLALI IN 2009**. Thesis. Surakarta: Teacher Training and Education Faculty of Surakarta Sebelas Maret University, June 2009.

The objectives of research are (1) to know the effect of employees' role on the productivity, (2) to know the effect of employers' role on the productivity, (3) to know the effect of interaction between employer and employees on the productivity, (4) to know the effect of organizational aspect on the productivity, (5) to know the effect of environmental aspect on the productivity, and (6) to know the effect of factors in the TQM implementation ( employee's role, employer's role, employer-employees interaction, organizational aspect and environmental aspect) simultaneously on the productivity.

This study employed a descriptive method with survey type. The population was all employees of machine operators in finishing division of PT. Hanil Indonesia, as many as 190 employees, with the sample of 123 employees. The sampling technique employed was simple random sampling with lottery method. Techniques of collecting data employed were questionnaire, observation, documentation, and interview. Tryout was conducted to 25 respondents outside sample, with 38 valid or reliable items. Technique of analyzing data employed was a multiple-linear regression.

Based on the result of research it can be concluded that (1) the result of data estimation for the employee's role variable has significance level of 0.041. Because the probability (0.041) is less than 0.05, it can be suggested that the employee's role variable affects the productivity; (2) the result of data estimation for the employer's role variable has significance level of 0.028. Because the probability (0.028) is less than 0.05, it can be suggested that the employer's role variable affects the productivity; (3) the result of data estimation for the interaction between the employer and employee variable has significance level of 0.015. Because the probability (0.015) is less than 0.05, it can be suggested that the interaction of employer and employees affects the productivity; (4) the result of data estimation for the organizational aspect variable has significance level of 0.034. Because the probability (0.034) is less than 0.05, it can be suggested that the organizational aspect variable affects the productivity; (5) the result of data estimation for the environmental aspect variable has significance level of 0.034. Because the probability (0.034) is less than 0.05, it can be suggested that the environmental aspect variable affects the productivity; and (6) the result F-test obtains the probability value of 0.000. Because the probability (0.000) is less than 0.05, it can be concluded that the variables of employee's role, employer's role, employer-employees interaction, organizational aspect and environmental aspect affects simultaneously the productivity.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Majunya pertumbuhan ekonomi di Indonesia memunculkan banyak perusahaan dalam berbagai bidang usaha baik sifat maupun bentuk usahanya. Setiap perusahaan memiliki tujuan atau target yang akan dicapainya baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Tujuan perusahaan yang paling pokok adalah meningkatkan perolehan laba dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Banyaknya perusahaan yang bermunculan akan menimbulkan tingkat persaingan yang semakin ketat dalam bidang usaha yang sama, sehingga orientasi merebut pelanggan diambil dengan berbagai strategi, salah satunya adalah dengan berusaha untuk menjadi yang terbaik melalui cara meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Persaingan yang ketat juga akan mendorong perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan manajemennya yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan, bukan mencari keuntungan semata dengan menghalalkan segala macam cara termasuk penipuan.

Dalam era perdagangan bebas masalah daya saing merupakan isu kunci dan sekaligus sebagai tantangan yang tidak ringan. Perusahaan harus menghadapi tantangan ketatnya persaingan global, perkembangan teknologi yang cepat dan kondisi dinamis lainnya yang pada akhirnya menuntut perusahaan untuk menjadi badan usaha berkarakteristik perusahaan kelas dunia, sehingga perusahaan perlu melakukan reorientasi terhadap struktur dan strategi. 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 dan 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.

Untuk menerapkan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan, perusahaan tersebut harus didukung oleh suatu sistem manajemen yang handal. Manajemen badan usaha harus melakukan perubahan (transformasi) dari paradigma manajemen tradisional menuju paradigma *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Bagi perusahaan, MMT telah menjadi suatu program yang harus dilaksanakan karena MMT adalah suatu pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, manusia dan lingkungan. Manfaat bagi badan usaha dengan diterapkannya MMT 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 karyawan, peningkatan akuntabilitas dan transparansi serta peningkatan produktivitas dan efisiensi pelayanan pelanggan.

Kerja produktif memerlukan ketrampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja sehingga bisa menimbulkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki cara kerja atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan prasyarat lain sebagai faktor pendukung yaitu kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis.

PT. Hanil Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak pada bidang penghasil benang. Menyadari semakin kompleksnya permintaan pasar saat ini, perusahaan terus berupaya meningkatkan pertumbuhan untuk menegaskan eksistensinya di industri tekstil melalui peningkatan kualitas di segala bidang kerja dalam rangka menghadirkan produk yang berkualitas bagi konsumen.

Untuk mencapai visi tersebut, PT. Hanil Indonesia selalu memanfaatkan fasilitas dan prasarana industri manufaktur yang terbaik. Fasilitas dan peralatan

laboratorium yang modern serta pemeriksaan kualitas yang seksama pada setiap tahapan proses produksi menjamin komitmen perusahaan dalam hal kualitas kepada konsumen. Hal ini tentu saja didukung dengan manajemen yang profesional sehingga membuat PT. Hanil Indonesia mampu untuk terus menerus memberikan hasil produksi yang berkualitas kepada konsumen. Sebagai perusahaan pengekspor benang yang meliputi Korea, Eropa, Timur Tengah, Amerika, Asia, South Africa, South America merupakan bukti bahwa adanya komitmen dari perusahaan terhadap kualitas dengan menerapkan program *Total Quality Management*. Perusahaan menyadari arti pentingnya komitmen tinggi terhadap kualitas dengan sendirinya akan memberikan manfaat adanya peningkatan produktivitasnya. Dengan meningkatnya produktivitas, perusahaan berharap akan dapat memenuhi permintaan konsumen baik di Indonesia maupun luar negeri.

Berdasarkan hal inilah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS PT. HANIL INDONESIA KABUPATEN BOYOLALI TAHUN 2009”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis dapat mengungkapkan berbagai masalah yang akan penulis teliti, antara lain:

1. Tenaga kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu produktivitas yang tinggi namun masih banyak perusahaan yang belum memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya produktivitas tersebut.
2. Sebagai usaha dalam peningkatan produktivitas, perusahaan harus melakukan perbaikan secara terus-menerus baik di bidang produk, sumber daya manusia, proses serta lingkungan, namun sering kali perusahaan hanya mengadakan perbaikan di salah satu bidang tertentu saja.
3. *Total Quality Management* mempunyai peranan dalam meningkatkan kualitas kinerja perusahaan, namun masih banyak perusahaan yang

mengabaikan peranan tersebut sehingga tidak mampu bersaing di era perdagangan bebas.

4. Kualitas yang baik secara keseluruhan dapat mengarah pada peningkatan produktivitas tetapi seringkali perusahaan hanya berorientasi pada kualitas produk dan mengabaikan kualitas sumber daya manusia, proses serta lingkungan kerja.

### C. Pembatasan Masalah

Agar dalam pembatasan masalah lebih terarah dan tidak menimbulkan kesalahan dalam penafsiran, maka perlu diadakan pembatasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan usaha-usaha peningkatan produktivitas melalui pelaksanaan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu (peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi, aspek lingkungan) dan mencari seberapa besarnya kontribusi pelaksanaan *Total Quality Management* terhadap produktivitas pada PT. Hanil Indonesia Kabupaten Boyolali tahun 2009. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan divisi finishing bagian operator mesin pada PT. Hanil Indonesia Kabupaten Boyolali tahun 2009.

Untuk lebih memperjelas penelitian ini, maka penulis menyajikan batasan-batasan istilah sebagai berikut:

1. Total Quality Management

yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

2. Produktivitas

yaitu suatu konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber daya (jumlah tenaga kerja, modal, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut.

#### **D. Perumusan Masalah**

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 24) “Agar penelitian dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, maka peneliti harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana harus mulai, ke mana harus pergi dan dengan apa”.

Berpijak dari identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah diuraikan tersebut di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara peran karyawan terhadap produktivitas?
2. Apakah ada pengaruh antara peran pimpinan terhadap produktivitas?
3. Apakah ada pengaruh antara kedekatan pimpinan dan karyawan terhadap produktivitas?
4. Apakah ada pengaruh antara aspek organisasi terhadap produktivitas?
5. Apakah ada pengaruh antara aspek lingkungan terhadap produktivitas?
6. Apakah ada pengaruh antara faktor-faktor dalam pelaksanaan TQM (peran karyawan, peran pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi, aspek lingkungan) secara bersama-sama terhadap produktivitas?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 58) “Tujuan penelitian adalah rumusan kalimat yang menunjukkan adanya sesuatu hal yang diperoleh setelah penelitian selesai”.

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menghasilkan ada tidaknya pengaruh antara peran karyawan terhadap produktivitas.
2. Untuk menghasilkan ada tidaknya pengaruh antara peran pimpinan terhadap produktivitas.
3. Untuk menghasilkan ada tidaknya pengaruh antara kedekatan pimpinan dan karyawan terhadap produktivitas.
4. Untuk menghasilkan ada tidaknya pengaruh antara aspek organisasi terhadap produktivitas.
5. Untuk menghasilkan ada tidaknya pengaruh antara aspek lingkungan terhadap produktivitas.

6. Untuk menghasilkan ada tidaknya pengaruh antara faktor-faktor dalam pelaksanaan TQM (peran karyawan, peran pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi, aspek lingkungan) secara bersama-sama terhadap produktivitas.

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Memberikan sumbangan pemikiran agar dapat menambah pengetahuan, khususnya tentang usaha peningkatan produktivitas dengan menerapkan *Total Quality Management*.
- b. Sebagai landasan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut di bidang manajemen produksi.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Perusahaan  
Sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan, khususnya dalam meningkatkan produktivitas bagi PT. Hanil Indonesia.
- b. Bagi LPTK  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi peningkatan produktivitas di Prodi Ekonomi khususnya BKK Pendidikan Tata Niaga.

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan informasi mengenai alur berfikir peneliti dalam melakukan penelitiannya. Di dalam alur berfikir, peneliti mencurahkan segenap pengetahuan untuk membuat peta hubungan antar variabel terkait.

#### 1. Manajemen Produksi

##### a. Pengertian Manajemen Produksi

Kegiatan produksi adalah kegiatan mengolah masukan dalam proses dengan memakai metode tertentu untuk menghasilkan keluaran yang ditentukan sebelumnya, baik berupa barang maupun jasa. Kegiatan produksi dikaji dalam manajemen spesifik yang dikenal dengan sebutan manajemen produksi.

Manajemen produksi merupakan proses manajemen yang diterapkan dalam bidang produksi. Proses manajemen produksi adalah penggabungan seluruh aspek yang terdiri dari produk, pabrik, proses, program dan manusia. Manajemen produksi merupakan manajemen dari suatu sistem informasi yang mengkonversikan masukan (*inputs*) menjadi keluaran (*outputs*) yang berupa barang atau jasa. Hal ini berkaitan dengan pelaksanaan fungsi produksi dan operasi memerlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu sistem. Sistem produksi mempunyai unsur-unsur yaitu masukan, pentransformasian dan keluaran. Sedang produksi dan operasi merupakan suatu sistem untuk menyediakan barang-barang dan jasa-jasa yang dibutuhkan dan akan dikombinasi oleh anggota masyarakat.

Menurut Dessler (2004), manajemen produksi adalah rangkaian proses pengelolaan keseluruhan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan dalam menghasilkan barang atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Manajemen produksi terfokus pada lima hal, yaitu *people, plants, parts, processes, planning and control system*. Istilah-istilah yang biasa digunakan dalam manajemen produksi yaitu produksi, produk, produsen, produktivitas,



proses produksi, sistem produksi, perencanaan produk, perencanaan produksi, dan luas perusahaan.

#### **b. Fungsi Manajemen Produksi**

Untuk melaksanakan fungsi produksi, diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu sistem. Ada empat macam fungsi produksi yang utama, yaitu:

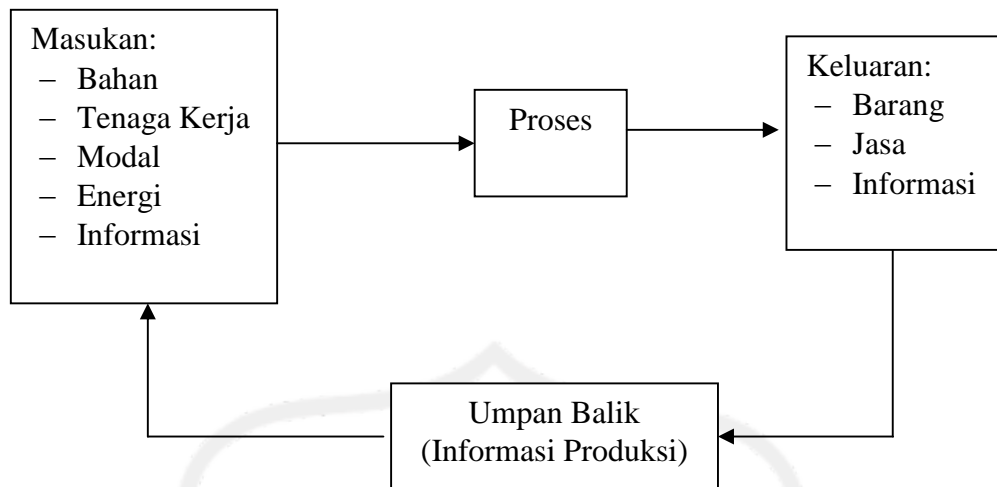
1. Sebagai proses, berupa teknik, metode yang digunakan untuk mengolah bahan.
2. Sebagai pengorganisasian teknik dan metode, sehingga proses dapat dilaksanakan secara efektif.
3. Sebagai dasar penetapan perencanaan bahan.
4. Sebagai pengawasan atas tujuan penggunaan bahan.

Dalam perkembangannya, perusahaan bergeser dari sifatnya yang statis menjadi dinamis, ditandai dengan semakin banyaknya penggunaan peralatan modern, hasil produksi yang semakin meningkat dan berkualitas, pengembangan riset desain produk, dan selalu berupaya mensejajarkan dengan kedinamisan masyarakat, sehingga dikembangkan suatu sistem yang dinamis.

Fungsi produksi merupakan fungsi yang ada di sebuah perusahaan manufaktur atau jasa yang mengemban fungsi untuk menciptakan kegunaan bentuk (*form utility*). Dalam keberadaan seperti itu, maka fungsi produksi menjadi tempat terjadinya proses perubahan secara fisik atas sumber daya produksi (*input*) menjadi keluaran (*output*).

Menurut Haming dan Mahfud Nurnajamuddin (2007), bentuk umum fungsi produksi disajikan dalam gambar berikut:





Gambar 1. Model Umum fungsi Produksi

Keterangan:

1. Subsistem masukan (*input subsystem*), terdiri dari:

a. Bahan

Bahan yang dipergunakan dalam proses produksi adalah bahan baku, dan bahan pembantu.

b. Tenaga Kerja (Labor)

Tenaga kerja merupakan faktor produksi yang sangat dominan dalam kegiatan produksi, karena tenaga kerjalah yang berperan mengalokasikan dan memanfaatkan faktor-faktor lain guna menghasilkan suatu produk.

c. Modal

Modal atau *capital* adalah sebagai bentuk kekayaan yang dapat digunakan secara langsung maupun tidak langsung, dalam program untuk meningkatkan jumlah output, lebih khusus dikatakan bahwa modal terdiri dari barang-barang yang dibuat untuk penggunaan produksi pada masa yang akan datang.

d. Energi

Energi dalam proses produksi dapat berupa bahan bakar, minyak pelumas, tenaga listrik, air untuk keperluan pabrik, dan lain-lain.

e. Informasi

Informasi sebagai input dapat berupa pilihan teknologi pengolahan, informasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, informasi jumlah permintaan, informasi daya beli masyarakat, lokasi permintaan, aturan pemerintah tentang perizinan dan perpajakan.

2. Subsistem proses (*processing subsystem*)

Proses merupakan pengubahan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*).

3. Subsistem keluaran (*output subsystem*)

Hasil keluaran dari proses produksi dapat berupa barang, jasa serta informasi. Informasi dapat berupa produk perbukuan, persuratkabaran, majalah, acara televisi, acara radio, dan sebagainya.

4. Subsistem umpan balik (*feed-back subsystem*)

Sebagai umpan balik, informasi dapat berupa data kesesuaian hasil produksi dengan spesifikasi, data kesesuaian biaya rata-rata dengan proyeksi anggaran, kesesuaian waktu penyelesaian dengan target yang telah ditentukan, produktivitas kerja, dan sebagainya.

## 2. Kualitas

### a. Pengertian Kualitas

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu? Pertanyaan ini sangat banyak jawabannya, karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula.

Konsep kualitas sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk sedangkan kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu-

satunya aspek kualitas. TQM merupakan konsep yang jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac dalam Tjiptono dan Diana (1996: 3) menegaskan bahwa “Kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia”.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari berbagai definisi para ahli terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (1996: 4) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

#### **b. Dimensi Kualitas**

Berdasarkan perspektif kualitas, David Garvin dalam Zulian Yamit (2004: 10) mengembangkan dimensi kualitas ke dalam delapan dimensi yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan strategis terutama bagi perusahaan atau manufaktur yang menghasilkan barang. Kedelapan dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Performance* (kinerja), yaitu karakteristik pokok dari produk inti.
- 2) *Features*, yaitu karakteristik pelengkap atau tambahan.
- 3) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemungkinan tingkat kegagalan pemakaian.
- 4) *Conformance* (kesesuaian), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

- 5) *Durability* (daya tahan), yaitu berapa lama produk dapat terus digunakan.
- 6) *Serviceability*, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan dalam pemeliharaan dan penanganan keluhan yang memuaskan.
- 7) *Estetika*, yaitu menyangkut corak, rasa dan daya tarik produk.
- 8) *Perceived*, yaitu menyangkut citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

**c. Sumber Kualitas**

Menurut Tjiptono dan Diana (1996), paling tidak ada lima sumber kualitas yang biasa dijumpai, yaitu:

- 1) Program, kebijakan, dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
- 2) Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik pada waktu maupun detail.
- 3) Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas ke pasar.
- 4) Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik, dan penemuan penyimpangan secara cepat.
- 5) Manajemen vendor yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

**d. Jaminan Kualitas**

Sejalan dengan perkembangan kemampuan nasional di bidang standardisasi dan dalam mengantisipasi era globalisasi perdagangan dunia, AFTA (2003) dan APEC (2010/2020), kegiatan standardisasi yang meliputi standar dan penilaian kesesuaian (*conformity assessment*) secara terpadu perlu dikembangkan secara berkelanjutan khususnya dalam memantapkan dan meningkatkan daya saing produk nasional, memperlancar arus perdagangan dan melindungi kepentingan umum.

## 1. Standar Nasional Indonesia

Standar Nasional Indonesia (disingkat SNI) adalah satu-satunya standar yang berlaku secara nasional di Indonesia. SNI dirumuskan oleh Panitia Teknis dan ditetapkan oleh BSN.

Tujuan utama standardisasi adalah melindungi produsen, konsumen, tenaga kerja dan masyarakat dari aspek keamanan, keselamatan, kesehatan serta pelestarian fungsi lingkungan, pengaturan standardisasi secara nasional ini dilakukan dalam rangka membangun sistem nasional yang mampu mendorong dan meningkatkan, menjamin mutu barang dan/atau jasa serta mampu memfasilitasi keberterimaan produk nasional dalam transaksi pasar global. Dari sistem dan kondisi tersebut diharapkan dapat meningkatkan daya saing produk barang dan/atau jasa Indonesia di pasar global.

### Visi:

SNI menjadi standar nasional yang efektif untuk memperkuat daya saing nasional, meningkatkan transparansi dan efisiensi pasar, sekaligus melindungi keselamatan konsumen, kesehatan masyarakat, kelestarian fungsi lingkungan dan keamanan.

### Misi:

- a) Mengembangkan dan memperkuat kelembagaan dan infrastruktur standardisasi
- b) Mengembangkan proses yang terbuka, transparan, dan tidak memihak bagi pemangku kepentingan untuk berpartisipasi, menyampaikan kepentingan dan memberikan suara mereka dalam pengembangan SNI
- c) Meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap manfaat SNI dalam kegiatan profesional dan kehidupan sehari-hari
- d) Menyediakan dukungan dan fasilitasi bagi penerapan SNI
- e) Meningkatkan kerjasama internasional di bidang standardisasi
- f) Mengembangkan pengetahuan dan keahlian di bidang standardisasi

Agar SNI diterima secara luas antara para stakeholder, maka SNI dirumuskan dengan memenuhi *WTO Code of good practice*, yaitu:

- a) *Openess* (keterbukaan): Terbuka bagi agar semua stakeholder yang berkepentingan dapat berpartisipasi dalam pengembangan SNI;
- b) *Transparency* (transparansi): Transparan agar semua stakeholder yang berkepentingan dapat mengikuti perkembangan SNI mulai dari tahap pemrograman dan perumusan sampai ke tahap penetapannya . Dan dapat dengan mudah memperoleh semua informasi yang berkaitan dengan pengembangan SNI;
- c) *Consensus and impartiality* (konsensus dan tidak memihak): Tidak memihak dan konsensus agar semua stakeholder dapat menyalurkan kepentingannya dan diperlakukan secara adil;
- d) *Effectiveness and relevance*: Efektif dan relevan agar dapat memfasilitasi perdagangan karena memperhatikan kebutuhan pasar dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e) *Coherence*: Koheren dengan pengembangan standar internasional agar perkembangan pasar negara kita tidak terisolasi dari perkembangan pasar global dan memperlancar perdagangan internasional; dan
- f) *Development dimension* (berdimensi pembangunan): Berdimensi pembangunan agar memperhatikan kepentingan publik dan kepentingan nasional dalam meningkatkan daya saing perekonomian nasional.

## 2. ISO

ISO (*International Organization for Standardization*) adalah organisasi standar sistem kualitas yang diakui secara internasional dan saat ini beranggotakan lebih dari 90 negara termasuk Indonesia. Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar untuk umum yang berlaku secara internasional. Menurut Nasution (2001), tujuan utama dari ISO 9000 adalah sebagai berikut:

- a). Organisasi dapat mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli.
- b). Organisasi dapat memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
- c). Organisasi dapat memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

Implementasi sistem manajemen kualitas ISO-9000 bukan bertujuan untuk memperoleh sertifikat, tetapi perusahaan harus mempunyai komitmen terhadap kualitas produk, efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan improvement proses operasi. Implementasi sistem manajemen kualitas ISO-9000 pada dasarnya mempunyai manfaat pokok sebagai berikut:

- a). Meningkatkan efisiensi kerja, efektivitas kerja dan produktivitas
- b). Meningkatkan daya saing
- c). Adanya jaminan konsistensi terhadap kualitas produk
- d). Meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk
- e). Struktur kerja lebih jelas dan transparan
- f). Meningkatkan ketrampilan pegawai karena pembinaan SDM terprogram
- g). Lingkungan kerja lebih rapi dan bersih
- h). Dokumentasi lebih teliti

Sistem kualitas ISO-9000 merupakan persyaratan minimum dalam membangun sistem jaminan kualitas untuk memproduksi produk-produk industri, sehingga seyogianya perusahaan dapat mengembangkan lebih jauh sistem kualitasnya melalui perbaikan terus-menerus agar meningkatkan kepuasan total pelanggan internal dan eksternal.

ISO 9000 mencakup standar-standar di bawah ini:

- a). ISO 9000:2005 - Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary: mencakup dasar-dasar sistem manajemen kualitas dan daftar bahasa dan istilah dalam kumpulan ISO 9000.



- b). ISO 9001:2000 - Quality Management Systems - Requirements: ditujukan untuk digunakan di organisasi manapun yang merancang, membangun, memproduksi, memasang dan/atau melayani produk apapun atau memberikan bentuk jasa apapun. Standar ini memberikan daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi apabila mereka hendak memperoleh kepuasan pelanggan sebagai hasil dari barang dan jasa yang secara konsisten memenuhi permintaan pelanggan tersebut. Implementasi standar ini adalah satu-satunya yang bisa diberikan sertifikasi oleh pihak ketiga.
- c). ISO 9004:2000 - Quality Management Systems - Guidelines for Performance Improvements: mencakup perihal perbaikan sistem yang terus-menerus. Bagian ini memberikan masukan tentang apa yang bisa dilakukan untuk mengembangkan sistem yang telah terbentuk lama. Standar ini tidaklah ditujukan sebagai panduan untuk implementasi, hanya memberikan masukan saja.

### **3. Total Quality Management (TQM)**

#### **a. Pengertian Total Quality Management**

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 TQM.

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas serta kepuasan pelanggan (Pawitra dalam R. Andi Sularso dan Murdijanto, 1993 : 135). Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota



organisasi. Tjiptono dan Diana (1996: 4) mendefinisikan “*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Pendekatan perbaikan kualitas secara total hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM, yaitu:

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Memiliki komitmen jangka panjang.
- Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*).
- Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- Memberikan kebebasan yang terkendali.
- Memiliki kesatuan tujuan.
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

#### **b. Prinsip dan Unsur Pokok Dalam Total Quality Management**

*Total quality management* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

##### 1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan

kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

## 2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, respek terhadap setiap orang maksudnya adalah setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

## 3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

## 4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Berdasarkan definisi TQM yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (1996) komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama, yaitu:

### 1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan eksternal berperan

besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

## 2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan eksternal dan internal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip ‘*good enough is never good enough*’.

## 3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patokan duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

## 4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

## 5. Kerja sama tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

## 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada

perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

#### 7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

#### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini karena unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

#### 9. Kesatuan Tujuan

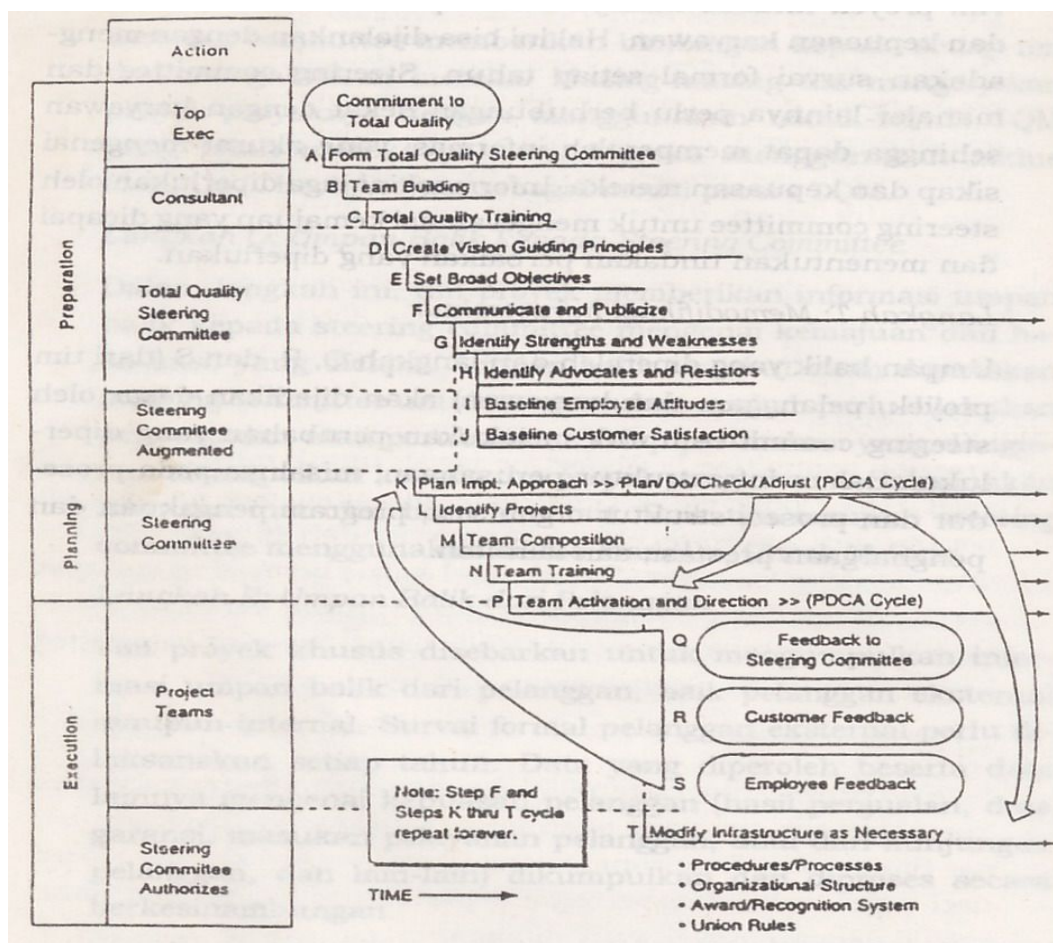
Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

### c. Fase-fase Implementasi Total Quality Management

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM. Menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (1996: 343-349) memberikan klasifikasi yang lebih rinci dan sistematis.



Gambar 2. Fase Implementasi TQM

Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu:

### 1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri atas 10 langkah. Sebelum langkah pertama dapat dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

Langkah a : Membentuk *Total Quality Steering Committee*



Eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering committee*. Ia sendiri menjadi ketuanya. Bila Serikat Pekerja Nasional (SPN) dilibatkan, pejabat senior SPN perlu disertakan dalam keanggotaan *steering committee*.

#### Langkah b : Membentuk Tim

*Steering committee* perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Ada baiknya bila sesi ini dilakukan di luar lingkungan kerja perusahaan agar dapat memperoleh suasana baru.

#### Langkah c : Pelatihan TQM

*Steering committee* membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Biasanya pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

#### Langkah d : Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan. Umumnya eksekutif puncak memprakarsai diskusi dengan memperhatikan pula visi dan prinsip-prinsip anggota *steering committee*. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

#### Langkah e : Menyusun Tujuan Umum

*Steering committee* menyusun tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.

#### Langkah f : Komunikasi dan Publikasi

Eksekutif puncak dan *steering committee* perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah a-c. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga perlu mengetahui alasan diterapkannya TQM.

#### Langkah g : Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

*Steering committee* harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

#### Langkah h : Identifikasi Pendukung dan Penolak

Langkah ini bisa dilaksanakan bersamaan dengan langkah g atau sesudahnya. *Steering committee* perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

#### Langkah i : Memperkirakan Sikap Karyawan

Langkah ini juga bisa berbarengan dengan langkah g atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, *stering committee* perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Meskipun tersedia alat-alat canggih untuk menentukan sikap, mungkin hanya perlu dilakukan *judgment* yang objektif. Bila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui apakah perubahan TQM berjalan dengan efektif atau tidak.

#### Langkah j : Mengukur Kepuasan Pelanggan

Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah g atau setelahnya. *Stering committee* perlu berusaha mendapatkan umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang akan disurvei sebaiknya dipilih secara acak. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektivitas usaha TQM dari sisi pandang pelanggan.

## 2. Fase Perencanaan

#### Langkah k : Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus *Plan / Do / Check / Adjust*

Langkah ini dapat dimulai berbarengan dengan langkah g atau sesudahnya. Pada langkah ini *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung,

informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya. Selain itu, langkah ini akan berguna dalam penyusunan proyek dan tim baru. Dalam langkah ini setiap proses dikelola, tidak hanya pada tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

#### Langkah l : Identifikasi Proyek

*Steering committee* bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ketangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

#### Langkah m : Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (*cross-functional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan proyek yang ditangani.

#### Langkah n : Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

### 3. Fase Pelaksanaan

#### Langkah o : Penggiatan Tim

*Steering committee* memberikan bimbingan kepada tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan / Do / Check / Adjust* sebagai model proses TQM.

#### Langkah p : Umpan Balik kepada *Steering Committee*

Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan



balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus *Plan / Do/ Check / Adjust*.

#### Langkah q : Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.

Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau terus. Hal ini bisa dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpanbalikkan kepada *steering committee* secara reguler.

#### Langkah r : Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survei formal setiap tahun. *Steering committee* dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan, sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh *steering committee* untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

#### Langkah s : Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah q, r, dan s (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.

## 4. Produktivitas

### a. Pengertian Produktivitas

Produktivitas merupakan masalah yang sangat penting bagi perusahaan, sementara itu faktor produksi mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan produksi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan faktor produksi sehingga produktivitas tidak akan menurun melainkan terus meningkat.

Menurut Husein Umar (2003: 164) berpendapat bahwa:

“Produktivitas memiliki dua dimensi, pertama yaitu: suatu efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan reaksi penggunaannya untuk bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan”.

Basu Swasta dan Ibnu Sukoco (1997:12) menyatakan bahwa “Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut”.

Pendapat lain yang lebih menitikberatkan pada output diungkapkan oleh P Siagian (2004: 130) pengertian produktivitas adalah “Terdapatnya korelasi “terbalik” antara masukan dan keluaran. Artinya, suatu sistem dikatakan produktif apabila masukan yang proses semakin sedikit untuk menghasilkan luaran yang semakin besar”.

Sedangkan menurut Nasution (2001: 217) menjelaskan “Produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (*input*) dalam menghasilkan sesuatu”.

Produktivitas tidak hanya bersifat material yang dapat dinilai dengan uang tetapi bisa bersifat non material yang tidak dapat dinilai dengan uang, hal ini sesuai dengan pendapat Mauled Mulyono (2004: 3) bahwa

“Produktivitas mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya.

Kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok tentunya harus lebih baik dari kehidupan hari ini, adalah juga suatu pandangan yang memberi spirit pada produktivitas”.

Faustino Cardoso Gomes (1995: 159), mendefinisikan produktivitas adalah rasio output terhadap input. Input bisa mencakup biaya produksi dan biaya peralatan, sedangkan output bisa terdiri dari penjualan, earnings, marketshare dan kerusakan. Bahkan ada yang melihat pada performance dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi. Efisiensi diukur sebagai rasio output dan input. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standart yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Ini dapat diartikan bahwa semakin kecil masukan dan semakin besar keluaran yang dihasilkan maka produktivitasnya semakin bagus pula. Selain itu, produktivitas juga merupakan usaha yang kuat dari manusia yang secara terus menerus meningkatkan kualitas kehidupannya.

#### **b. Faktor-faktor Produktivitas**

Dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan. Menurut Hasyim (2002: 930) ada tiga faktor kunci yang dapat meningkatkan produktivitas, yaitu:

##### 1. Teknologi

Melalui teknologi yang baik diantaranya mesin-mesin, denah, desain dan prosedur yang baik dikaitkan dengan tenaga kerja yang mampu menggunakan teknologi tersebut maka produktivitas suatu perusahaan dapat meningkat.

##### 2. Manajemen

Manajemen mempunyai peranan vital dalam meningkatkan produktivitas. Manajemen membutuhkan sumber daya dan membuat keputusan investasi yang mempengaruhi level teknologi suatu organisasi. Di masa lampau manajemen seringkali menyalahkan banyak faktor atas lambatnya

pertumbuhan produktivitas, misalnya biaya modal, peraturan lingkungan dan kesehatan, berbagai kontrol pemerintah.

Dewasa ini faktor yang menyebabkan kegagalan meningkatnya produktivitas itu lebih ditujukan pada tidak efektifnya perencanaan dan penyelenggaraan manajerial. Buruknya hasil adalah karena terpisah-pisahannya program produktivitas, pendeknya jangka waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Hanya jika usaha produktivitas suatu perusahaan itu meliputi seluruh organisasi dan semua sistem dan prosedurnya, barulah ia merupakan pendekatan yang benar-benar strategis untuk manajemen produktivitas. Diantaranya, perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.

### 3. Usaha Manusia

Penekanan industri sekarang dan kebutuhan untuk mengatasi persaingan internasional lebih diutamakan pada teknologi dan kebijaksanaan ekonomi nasional. Itulah yang merupakan satu-satunya alat untuk meningkatkan produktivitas. Padahal produktivitas itu sangat dipengaruhi oleh usaha orang-orang. Orang yang mempunyai komitmen kuat pada sasaran organisasi yang relevan pada umumnya menunjukkan level prestasi yang tinggi. Akan tetapi meningkatkan produktivitas melalui orang bukanlah masalah menyeluruh mereka bekerja lebih keras, tetapi bekerja lebih efisien.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa inti dari faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah adanya sistem pendekatan produktivitas, yaitu integrasi yang efektif dari teknologi, struktur, proses managerial, dan orang yang ada dalam perusahaan tersebut.

#### c. Cara Meningkatkan Produktivitas

Pada dasarnya, produktivitas merupakan konsep rasio, yaitu rasio output terhadap input, sehingga meningkatkan produktivitas berarti membuat nilai rasio output terhadap input menjadi lebih besar. Dengan demikian, nilai rasio output

terhadap input yang merupakan indeks produktivitas dapat dibuat menjadi lebih besar melalui peningkatan salah satu output pada tingkat input yang konstan, mengurangi penggunaan input, atau kombinasi keduanya. Menurut Ross dalam Nasution (2001: 208), paling sedikit terdapat lima cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, yaitu:

1. Menerapkan program reduksi biaya

Reduksi biaya dalam menghasilkan output dengan kuantitas yang sama, kita menggunakan input dalam jumlah yang lebih sedikit. Jadi peningkatan produktivitas melalui program reduksi biaya berarti output yang tetap dibagi dengan input yang lebih sedikit. Dalam melaksanakan program reduksi biaya, tidak berarti bahwa semua komponen biaya harus dikurangi secara pukol rata, katakanlah memotong biaya 10%. Program reduksi biaya mengacu kepada menghilangkannya biaya-biaya yang dikeluarkan pada aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan. Dalam situasi perekonomian dengan tingkat kompetisi yang ketat, upaya peningkatan produktivitas melalui jurus reduksi biaya akan sangat efektif, karena kita mampu meningkatkan daya kompetisi melalui penetapan harga produk yang kompetitif.

2. Mengelola pertumbuhan

Peningkatan produktivitas melalui mengelola pertumbuhan berarti kita meningkatkan output dalam kualitas yang lebih besar melalui peningkatan penggunaan input dalam kuantitas yang lebih kecil. Artinya, output meningkat lebih banyak, sedangkan input lebih sedikit. Dalam pendekatan peningkatan produktivitas melalui mengelola pertumbuhan, suatu investasi itu sehingga angka rasio output terhadap input akan meningkat. Peningkatan penggunaan kapital dan teknologi, desain ulang sistem produksi, meningkatkan aktivitas pelatihan (*training*) karyawan, desain dan pengembangan organisasi merupakan aktivitas-aktivitas nyata dalam mengelola pertumbuhan.

3. Bekerja lebih tangkas

Anda tidak perlu menyuruh orang untuk bekerja lebih keras, karena mereka telah bekerja dengan keras, tetapi suruhlah mereka bekerja dengan tangkas. Peningkatan produktivitas melalui jurus ini adalah dengan menggunakan

input yang sama, kita meningkatkan output. Jadi, produksi meningkat, tetapi jumlah input tetap sehingga akan diperoleh biaya produksi per unit output yang rendah. Meningkatkan arus perputaran inventori dan memperbaiki desain produk merupakan aktivitas nyata dari jurus bekerja lebih tangkas.

#### 4. Mengurangi aktivitas

Dalam situasi pereconomian yang sulit, seperti resesi ekonomi, tingkat inflasi tinggi, penerapan jurus ini akan sangat efektif. Jurus ini mengajarkan pada kita untuk mengurangi aktivitas produksi serta menghilangkan atau membuang aset yang tidak produktif. Jadi, kita meningkatkan produktivitas perusahaan melalui pengurangan sedikit output dan mengurangi banyak input yang tidak perlu.

#### 5. Bekerja lebih efektif.

Peningkatan produktivitas melalui jurus ini adalah meningkatkan output, tetapi mengurangi penggunaan input. Caranya adalah dengan bekerja lebih efektif sehingga kita akan memperoleh output yang lebih banyak dengan menggunakan input yang lebih sedikit.

Di dalam pelaksanaannya, peningkatan produktivitas perusahaan tidak hanya tergantung pada personel yang bertugas secara operasional. Peranan itu dipikul juga oleh para pimpinan sebagai pihak yang berwenang menetapkan sasaran, termasuk juga dalam mendorong dan membantu personel agar meningkatkan produktivitasnya.

#### **d. Cara Mengukur Produktivitas**

Program implementasi *Total Quality Management* merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas produk, jasa, proses, manusia serta lingkungannya. Jika aspek-aspek tersebut berkualitas, maka akan mendorong efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam berproduksi.

Menurut Nurhidayati (2005: 16) menjelaskan pengukuran produktivitas adalah "Salah satu cara mengevaluasi kemampuan yang dimiliki suatu organisasi dalam menghasilkan output, jika produktivitas organisasi semakin meningkat dapat dianggap organisasi tersebut semakin mampu".



Nasution (2001: 208) menjelaskan dalam pengukuran produktivitas pada tingkat-tingkat yang lebih rendah dalam perusahaan, terdapat tiga prinsip, yaitu sebagai berikut:

1. Para manajer bagian harus dimintai untuk mengembangkan ukuran-ukurannya sendiri.
2. Rasio-rasio produktivitas harus dikaitkan dengan semua tanggung jawab pekerjaan, yang menyajikan suatu ukuran yang sesuai dengan pekerjaan total.
3. Semua pengukuran produktivitas hendaknya dihubungkan dalam suatu pola hierarki.

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2003: 23) menjelaskan "Secara garis besar pengukuran produktivitas dibagi menjadi dua jenis:

- i. Total Produktivitas

$$\text{Total produktivitas} = \frac{\text{HasilTotal}}{\text{MasukanTotal}}$$

- ii. Produktivitas Parsial

$$\text{Produktivitas Parsial} = \frac{\text{HasilParsial}}{\text{MasukanParsial}}$$

Produktivitas perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Pt = \frac{Ot}{L + C + R + O}$$

Pt = Produktivitas Total (*Total Productivity*)

L = Faktor Masukan Tenaga Kerja (*Labour input factor*)

C = Faktor masukan modal (*capital input factor*)

R = Masukan bahan mentah dan barang-barang yang dibeli (*raw material and purchase parts input*)

O = Faktor masukan barang-barang dan jasa-jasa yang beraneka ragam (*other miscellaneous goods and services input factor*)

Ot = Hasil Total (*total output*)

Rumus umum yang digunakan untuk menghitung produktivitas menurut produktivitas menurut Nurhidayati (2005) adalah:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Ada pun input yang digunakan untuk menghitung produktivitas bisa salah satu sumber daya saja yang biasa disebut *single factor productivity*, bisa juga semua yang biasa disebut *multiple factor productivity*.

$$\text{Multiple factor productivity} = \frac{\text{output}}{\text{LaborCost} + \text{MaterialCost} + \text{CapitalCost} + \text{EnergyCost}}$$

Keterangan:

- Hasil produk (*Output*) baik itu barang maupun jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi dengan menggunakan berbagai kombinasi sumber daya yang ada.
- Biaya tenaga kerja (*Labor Cost*) yang berarti biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang dapat dipekerjakan di organisasi tersebut.
- Biaya modal (*Capital Cost*) yang digunakan oleh organisasi untuk membiayai kegiatan operasionalnya.
- Biaya energi (*Energy Cost*) yang berarti berupa banyak biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk memproses barang maupun jasa.

$$\text{Single factor productivity} = \frac{\text{output}}{\text{Labor}}$$

Keterangan:

- Hasil produk (*Output*) yaitu barang maupun jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi dengan hanya menggunakan salah satu sumber daya. Output lebih mudah dihitung apabila produk yang dihasilkan berupa barang karena dapat digunakan satuan yaitu unit.
- Tenaga kerja (*Labor*) yaitu banyaknya waktu yang dikeluarkan oleh tenaga kerja untuk menghasilkan *output* per periode dalam organisasi tersebut.



## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu) telah beberapa kali dilakukan. Salah satunya adalah **PENGARUH PENERAPAN PERAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA**. Jurnal Management, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya tahun 2004. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor-faktor penerapan *Total Quality Management* yaitu peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan terhadap kualitas sumberdaya manusia. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden. Untuk mengetahui ketepatan model yang digunakan, diuji dengan koefisien determinasi, pengujian hipotesis secara parsial digunakan uji t dan pembuktian hipotesis secara bersama-sama digunakan uji F. Berdasarkan pada analisis data diperoleh hasil bahwa variabel peran karyawan, variabel peran pimpinan, variabel hubungan pimpinan dan karyawan, variabel aspek organisasi dan variabel aspek lingkungan berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan kemampuan teoritis, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan moral, ketrampilan teknis serta kualitas sumberdaya manusia.

## C. Definisi Operasional

Marbun dan Heryanto dalam Andi Sularso dan Murdijanto (2004: 74-75) menjelaskan pelaksanaan Total Quality Management adalah :

- a. Peran karyawan  
yaitu menyediakan tenaga, bakat, kreativitas dan semangat untuk perusahaan.

Indikator dari peran karyawan:

- 1). Keuletan membina kreativitas,
- 2). Keikhlasan dalam menjalankan program,
- 3). Kemampuan untuk mengembangkan diri,
- 4). Keyakinan dan kepercayaan akan manfaat Manajemen Mutu Terpadu;

- b. Peran pimpinan  
yaitu membangkitkan semangat kerja karyawan, berperan aktif memacu karyawannya dalam menelurkan ide-ide kreatif, dan harus bersikap cerdik dalam menghadapi segala rintangan.  
Indikator dari peran pimpinan:
  - 1) Keikutsertaan aktif,
  - 2) Keterbukaan dalam komunikasi,
  - 3) Ketidacacuhan (dekat) dengan anggota organisasi
  - 4) Mempunyai kualitas kepemimpinan;
- c. Kedekatan pimpinan dengan karyawan  
yaitu kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama;
- d. Aspek organisasi  
yaitu keterpaduan individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan dan kelugasan menjalankan sistem penghargaan;
- e. Aspek lingkungan  
yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian situasi dan kondisi, kerapuhan lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat kerja.

#### **D. Kerangka Berfikir**

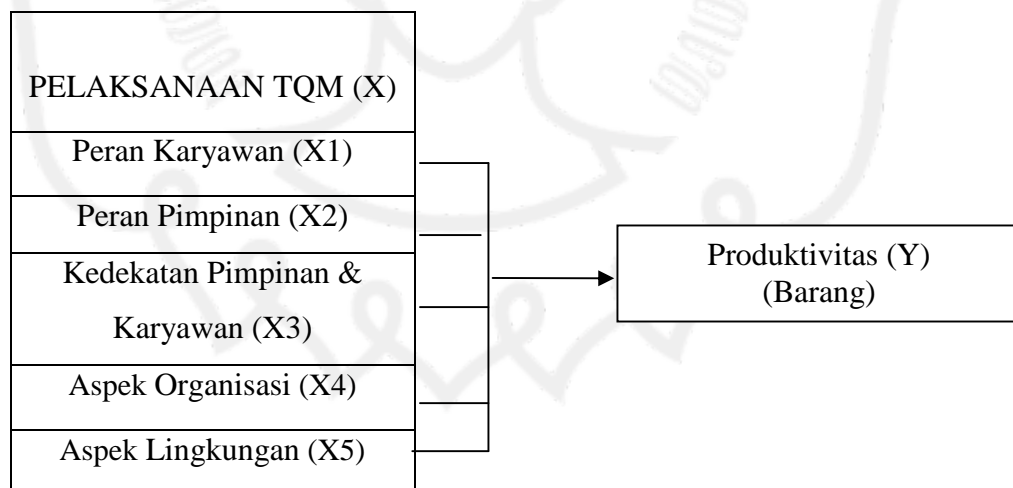
Kerangka pemikiran pada dasarnya merupakan arah penalaran untuk sampai pada pemberian jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Kerangka pemikiran juga merupakan alur berfikir yang mempengaruhi tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui kontribusi pelaksanaan *Total Quality Management* terhadap produktivitas PT. Hanil Indonesia Kabupaten Boyolali.

Dalam pelaksanaan TQM, peran karyawan, pimpinan, organisasi dan lingkungan sangat menentukan dalam peningkatan produktivitas perusahaan. Dalam TQM, karyawan diberi kesempatan untuk terlibat aktif di dalam sistem terutama dalam menghasilkan produk dengan pengembangan kemampuannya, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan pelaksanaan operasional.

Kualitas produk tidak akan tercapai tanpa kualitas proses, dan kualitas dalam proses tidak akan tercapai apabila tidak adanya organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan yang memadai pun akan percuma jika tidak ada hubungan yang terjalin baik antara karyawan dan pimpinan. Seluruh karyawan dan pimpinan tidak akan produktif dalam bekerja tanpa terciptanya lingkungan yang mendukung kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

Apabila program TQM dapat dilaksanakan secara efektif dimana tercermin dalam semangat dan komitmen dari para karyawannya, pada saatnya akan memperlihatkan hasil kualitas produknya yang luar biasa dan produktivitas yang tinggi.

Berpijak dari konsep di atas, maka untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang uraian di atas, maka dibuatlah suatu kerangka berfikir yang bertujuan untuk memudahkan pemahaman tentang konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka berfikir digambarkan dalam bagan berikut ini.



Gb. 3. Kerangka Pemikiran Pengaruh Pelaksanaan TQM Terhadap Produktivitas

#### 1. Variabel Pelaksanaan *Total Quality Management*

Marbun dan Heryanto dalam Andi Sularso dan Murdijanto (2004: 74-75) menjelaskan pelaksanaan manajemen mutu terpadu adalah :

- f. Peran karyawan

yaitu keuletan membina kreativitas, keikhlasan dalam menjalankan program, kemampuan untuk mengembangkan diri, keyakinan dan kepercayaan akan manfaat Manajemen Mutu Terpadu;

- g. Peran pimpinan  
yaitu keikutsertaan aktif, keterbukaan dalam komunikasi, ketidakacuhan, dekat dengan anggota organisasi dan mempunyai kualitas kepemimpinan;
  - h. Kedekatan pimpinan dengan karyawan  
yaitu kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama;
  - i. Aspek organisasi  
yaitu keterpaduan individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan dan kelugasan menjalankan sistem penghargaan;
  - j. Aspek lingkungan  
yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian situasi dan kondisi, kerapihan lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat kerja.
2. Variabel Produktivitas
- a. Hasil produk (*Output*)  
Perusahaan menghasilkan barang dengan menggunakan berbagai kombinasi sumber daya yang ada. *Output* dapat digunakan dengan satuan yaitu unit dalam periode tertentu (hari, minggu, bulan atau tahun) dengan cara mengkalikan antara harga satuannya dengan banyaknya unit yang dihasilkan pada periode tersebut.
  - b. Input  
Masukan (input) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja yang digunakan dalam memproduksi/menghasilkan suatu barang (output).

### **E. Perumusan Hipotesis**

Menurut pendapat W. Gulo (2003: 57), "Hipotesis adalah suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi

memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris”. Menurut Nasution (2003: 43), berdasarkan bentuknya maka hipotesis dibedakan menjadi:

1. Hipotesis Kerja

Hipotesis kerja adalah hipotesis yang dianggap benar, sedangkan kebenaran hipotesis itu masih harus dibuktikan.

2. Hipotesis Nol

Hipotesis nol adalah perumusan hipotesis yang dianggap tidak benar, jadi berisi kosong.

3. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik menyatakan hasil observasi tentang populasi (manusia atau benda) dalam bentuk kuantitatif.

Berdasarkan teori di atas, maka hipotesis yang penulis ajukan ini merupakan hipotesis kerja, karena hipotesisnya dianggap benar. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh antara peran karyawan terhadap produktivitas.
2. Ada pengaruh antara peran pimpinan terhadap produktivitas.
3. Ada pengaruh antara kedekatan pimpinan dan karyawan terhadap produktivitas.
4. Ada pengaruh antara aspek organisasi terhadap produktivitas.
5. Ada pengaruh antara aspek lingkungan terhadap produktivitas.
6. Ada pengaruh antara faktor-faktor dalam pelaksanaan TQM (peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dengan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan) secara bersama-sama terhadap produktivitas.

### **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

## **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian digunakan untuk memperoleh data, informasi, keterangan, dan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan penelitian serta sebagai tempat dilaksanakannya penelitian. Dalam penelitian ini yang dipilih sebagai tempat penelitian adalah PT. Hanil Indonesia yang berkedudukan di Desa Nepen, Kecamatan Teras, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah.

### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian yang direncanakan adalah selama 6 bulan yaitu Desember 2008 sampai dengan Mei 2009, yang meliputi kegiatan persiapan penelitian sampai dengan selesainya laporan penelitian.

## **B. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ilmiah untuk mencapai tujuan penelitian, sangat diperlukan suatu cara atau metode tertentu yang sesuai. Metode tersebut digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian dan metode yang digunakan harus sesuai dengan masalah dan tujuan yang hendak dicapai. Metode penelitian adalah suatu cara untuk memperoleh kebenaran ilmiah dengan jalan mengumpulkan materi, mencari, menganalisis dan menyimpulkan fakta-fakta termasuk di dalamnya adalah menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran pengetahuan. Melihat dari pokok permasalahan dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi (2003: 44), "Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi".

Menurut Winarno Surachman (1994: 139) mengemukakan:

Metode penelitian deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang, karena banyak sekali ragam penelitian deskriptif lebih merupakan istilah umum ialah menuturkan, menganalisa dan mengklasifikasikan, penyelidikan dengan teknik survey, dengan teknik interview, angket, observasi <sup>33</sup> dengan teknik tes, studi kasus, studi

komparatif, studi waktu dan gerak, analisis kuantitatif, studi kooperatif atau operasional.

Metode deskriptif menurut Sutrisno Hadi (1994: 97) adalah “Metode penelitian yang dipergunakan untuk memecahkan masalah yang ada pada masa sekarang (yang aktual) dengan jalan mengumpulkan data, menyusun, atau mengklasifikasikan data, menganalisa dan menginterpretasikan”. Alasan mengapa peneliti menggunakan metode deskriptif adalah sebagai berikut:

1. Permasalahan yang dihadapi merupakan permasalahan yang aktual dan masih ada pada masa sekarang, yaitu berkaitan dengan peningkatan produktivitas.
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisis.
3. Dalam penelitian deskriptif menjelaskan suatu hubungan atau pengaruh antara unsur yang satu dengan unsur yang lain.
4. Data yang telah dianalisis selanjutnya disajikan hasilnya yang merupakan gambaran hasil penelitian yang sistematis, nyata, dan cermat.

Ditinjau dari jenis masalah yang diselidiki, teknik dan alat yang digunakan dalam meneliti, serta tempat dan waktu penelitian yang dilakukan, maka Moh. Nazir (1999: 65) membagi penelitian deskriptif menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Metode survei  
Metode survei adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah.
2. Metode deskriptif berkesinambungan (*continuity descriptive*)  
Metode deskriptif berkesinambungan adalah kerja meneliti secara deskriptif yang dilakukan terus-menerus atas suatu objek penelitian.
3. Penelitian studi kasus



Studi kasus atau penelitian kasus adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.

#### 4. Penelitian Komparatif

Penelitian Komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawab secara mendasar tentang sebab akibat, dengan menganalisa faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu.

#### 5. Penelitian analisa pekerjaan dan aktivitas

Analisa kerja dan aktivitas, merupakan penelitian yang ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.

#### 6. Studi waktu dan gerakan

Studi waktu dan gerakan (*time and motion study*) adalah penelitian dengan metode deskriptif yang berusaha untuk menyelidiki efisiensi produksi dengan mengadakan studi yang mendetail tentang penggunaan waktu serta perilaku pekerja dalam proses produksi.

Berdasarkan teori di atas, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode survei, karena penelitian ini diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual tentang pelaksanaan TQM terhadap produktivitas di institusi ekonomi yaitu PT. Hanil Indonesia.

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

„Dalam suatu penelitian tentunya terdapat suatu populasi. Sugiyono (2001: 72) berpendapat bahwa ”Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi



juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Dilihat dari jumlahnya, maka Suharsimi Arikunto (2006: 130) membedakan populasi menjadi dua yaitu:

- a. Jumlah terhingga (terdiri dari elemen dengan jumlah tertentu).
- b. Jumlah tak hingga (terdiri dari elemen yang sukar sekali dicari batasannya).

Dalam penelitian ini, berdasarkan penggolongan populasi di atas maka termasuk populasi yang terhingga yaitu populasi yang memiliki elemen atau unsur dengan jumlah tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan finishing bagian operator mesin PT. Hanil Indonesia Kabupaten Boyolali yang berjumlah 190 orang.

## **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2001: 73), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif (mewakili). Sedangkan menurut Suharsimi (2006: 131), “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”.

Suliyanto (2006: 92) mengemukakan bahwa “Sampel yang baik adalah sampel yang benar-benar dapat digunakan untuk menggambarkan karakteristik populasinya”. Dengan demikian, tidak berarti bahwa sampel yang besar pasti lebih baik daripada sampel yang kecil. Besar kecilnya sampel minimal tidak hanya didasarkan pada persentase populasi, tetapi ada beberapa pertimbangan dalam penentuannya. Slovin dalam Suliyanto (2006: 100) mengemukakan pendapat dalam menentukan ukuran sampel, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

$n$  = jumlah sampel minimal

$N$  = jumlah populasi

$e$  = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel

Suharsimi (2006) memberikan ancer-ancer apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi, jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25%.

Penelitian ini menggunakan pendapat dari Sugiyono (2001), di mana banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian tergantung pada tingkat kesalahan yang dikendaki oleh peneliti, yaitu 1%, 5%, dan 10%. Berdasarkan tabel penentuan sampel dari populasi sebesar 190 orang dengan taraf kesalahan 5%, maka besarnya sampel adalah 123 orang. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah karyawan finishing bagian operator mesin PT. Hanil Indonesia sebesar 123 orang.

### **3. Teknik Pengambilan Sampel**

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2001: 73) “Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel”. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*.

#### *a. Probability Sampling*

*Probability sampling* adalah teknik sampling (teknik pengambilan sampel) yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Ada beberapa macam teknik pengambilan sampel dalam *probability sampling*, yaitu:

##### 1) *Simple Random Sampling*

*Simple random sampling* adalah pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

2) *Propotionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

3) *Dispropotionate Stratified Random*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional.

4) *Cluster Sampling (Area Sampling)*

Teknik sampling daerah digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas.

b. *Nonprobability Sampling*

*Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi:

1) *Sampling Sistematis*

Sampling sistematis adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut.

2) *Sampling Kuota*

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan.

3) *Sampling Aksidental*

Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

4) *Sampling Purposive*

*Sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

5) **Sampling Jenuh**

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

6) ***Snowball Sampling***

*Snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling probability sampling. Teknik probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* atau sampling acak sederhana, yaitu pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Sedangkan cara yang dipakai adalah metode undian. Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi (2003: 111) pengambilan sampel secara undian adalah layaknya orang melakukan undian. Adapun langkah-langkahnya adalah:

- a) Membuat daftar yang berisi semua subyek, obyek, peristiwa atau kelompok-kelompok yang akan diselidiki.
- b) Memberikan kode yang berupa angka-angka untuk semua yang akan diselidiki.
- c) Menulis kode tersebut masing-masing pada selembar kertas kecil.
- d) Menggulung setiap kertas kecil berkode tersebut.
- e) Memasukkan gulungan-gulungan kertas tersebut dalam kaleng atau tempat sejenis.
- f) Mengocok baik-baik kaleng tersebut.
- g) Mengambil satu persatu gulungan tersebut sejumlah kebutuhan.

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Jenis dan Sumber Data**

#### **a. Jenis Data**

Sebelum menginjak pada bagaimana peneliti memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, peneliti harus menentukan jenis data terlebih dahulu. Dalam setiap penelitian, jenis data yang dibutuhkan sangat tergantung pada tujuan risetnya.

Menurut Sutrisno Hadi (2004: 74) “Jenis data yang dapat diukur secara langsung, atau lebih tepatnya dapat dihitung adalah data kuantitatif, sedang data yang hanya dapat diukur secara tidak langsung termasuk jenis data kualitatif”. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis data kuantitatif.

### **b. Sumber Data**

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 129) “Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh”. Persoalan mengenai di mana data dapat diperoleh terutama merupakan persoalan yang menyangkut sampling. Riset atau penelitian tidak mungkin diselenggarakan di sembarang tempat, melainkan di tempat-tempat yang sudah ditentukan. Menurut Mudrajad Kuncoro (2003), dari sisi pengumpulan data, data dapat dipisahkan berdasarkan sumber data dari mana data tersebut diperoleh, yaitu:

- a. Sumber data primer adalah pemberi informasi yang pertama. Data diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan berupa angket untuk memperoleh data mengenai pelaksanaan TQM dan produktivitas PT. Hanil Indonesia.
- b. Sumber data sekunder adalah orang atau lembaga yang telah mengumpulkan data primer maupun dari data sekunder lain, yaitu berupa dokumen-dokumen, literatur dan laporan lain yang dapat menunjang data primer dari PT. Hanil Indonesia yang berkaitan dengan penelitian ini.

## **2. Metode Pengumpulan Data**

Di dalam kegiatan penelitian, cara memperoleh data dikenal sebagai metode atau teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti

menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket atau kuesioner, observasi, dokumentasi serta interview.

#### **a. Angket atau Kuesioner**

Berdasarkan pendapat Suharsimi Arikunto (2006: 150) “Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui”. Kuesioner dipakai untuk menyebut metode maupun instrumen. Jadi dalam menggunakan metode angket atau kuesioner, instrumen yang dipakai adalah angket atau kuesioner. Dalam metode angket, hubungan antara responden dengan peneliti dilakukan melalui media, yaitu daftar pertanyaan yang dikirim kepada responden.

Dalam penelitian ini, angket atau kuesioner digunakan untuk mengungkap pendapat, respon, dan tanggapan responden terhadap pelaksanaan *total quality management* dan produktivitas PT. Hanil Indonesia Kabupaten Boyolali.

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 152), kuesioner dapat dibeda-bedakan atas beberapa jenis, tergantung pada sudut pandangan:

- a. Dipandang dari cara menjawab, maka ada:
  1. Kuesioner terbuka, yaitu memberi kesempatan kepada responden untuk menjawab dengan kalimatnya sendiri.
  2. Kuesioner tertutup, yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.
- b. Dipandang dari jawaban yang diberikan ada:
  1. Kuesioner langsung, yaitu responden menjawab tentang dirinya.
  2. Kuesioner tidak langsung, yaitu jika responden menjawab tentang orang lain.
- c. Dipandang dari bentuknya, maka ada:
  1. Kuesioner pilihan ganda, sama dengan kuesioner tertutup.
  2. Kuesioner isian, sama dengan kuesioner terbuka.
  3. Check list, sebuah daftar, di mana responden tinggal membubuhkan tanda check (✓) pada kolom yang sesuai.

4. Rating-scale, (skala bertingkat, yaitu sebuah pernyataan diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkatan-tingkatan, misalnya mulai dari sangat setuju sampai ke sangat tidak setuju.

Dalam penelitian ini jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup yang berbentuk rating-scale. Teknik angket tertutup maksudnya adalah peneliti menggali informasi dari responden yang setiap item pertanyaan telah tersedia alternatif jawaban dan angket yang berbentuk rating-scale dengan alasan dapat memberikan beberapa alternatif jawaban kepada responden sehingga dapat memilih jawaban yang paling tepat sesuai dengan pendapatnya.

Agar penelitian terhadap jawaban responden tidak mengalami kesulitan, maka perlu dibuat skala nilai untuk setiap alternatif jawaban. Dalam angket penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2001: 36) “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan skala likert ini, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item-item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Sangat setuju / selalu diberi skor                    | 4 |
| 2. Setuju / sering diberi skor                           | 3 |
| 3. Tidak setuju / tidak pernah diberi skor               | 2 |
| 4. Sangat tidak setuju / sangat tidak pernah diberi skor | 1 |

Berdasarkan pendapat di atas, maka setiap instrument menggunakan skala. Mengenai cara penilaian terhadap angket yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Setiap pertanyaan terdiri dari empat pilihan jawaban.
- b. Dalam menjawab pertanyaan, responden memilih satu alternatif jawaban yang sesuai, dengan cara memberikan tanda check (✓) pada kolom jawaban yang dipilih.
- c. Skor statement diberi penilaian sebagai berikut:



Jawaban Sangat setuju	nilai = 4
Jawaban Setuju	nilai = 3
Jawaban Tidak Setuju	nilai = 2
Jawaban Sangat Tidak Setuju	nilai = 1

### **Uji Instrumen**

Untuk memperoleh informasi yang cukup relevan dengan cukup tinggi keshahihannya, maka angket yang digunakan perlu di uji terlebih dahulu.

#### 1) Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrument yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data yang diteliti dengan tepat.

Untuk mengukur ketepatan butir-butir pertanyaan tersebut dalam penelitian ini digunakan teknik uji validitas dengan program SPSS dengan metode korelasi *Bivariate Pearson* (Korelasi Produk Momen Pearson). Menurut Duwi Priyatno (2008), kriteria pengujian validitas adalah:

- Jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- Jika  $r$  hitung  $< r$  tabel (dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

#### 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya

memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kali pun diambil, tetap akan sama.

Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 (Duwi Priyatno, 2008).

Menurut Sutrisno Hadi (1998: 56), langkah-langkah menyusun angket adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan pembuatan angket.
2. Menentukan aspek-aspek yang akan diukur.
3. Menyusun petunjuk pengisian angket.
4. Menyusun pernyataan-pernyataan yang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti.

#### **b. Observasi**

Suliyanto (2006: 139) menyatakan bahwa “Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan panca indra, jadi tidak hanya dengan pengamatan menggunakan mata. Mendengarkan, mencium, mengecap dan meraba termasuk salah satu bentuk dari observasi”. Sedangkan menurut Sugiyono (2001: 139), “Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar”.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, Sugiyono (2001: 139) membedakan observasi menjadi:

- 1). Observasi Berperanserta (*Participant Observation*)  
Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau digunakan sebagai sumber data penelitian. Sehingga peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.
- 2). Observasi Nonpartisipan  
Dalam observasi nonparticipat, peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen.
- 3). Observasi Terstruktur

Observasi terstruktur adalah observasi yang telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, di mana tempatnya.

4). Observasi Tidak Terstruktur

Observasi tidak terstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis apa yang akan diobservasi.

Berdasarkan teori di atas, maka dalam penelitian ini teknik observasi yang dilakukan adalah teknik observasi nonpartisipan. Di mana peneliti akan mengamati proses produksi, dan bagaimana performance tenaga kerjanya.

**c. Dokumentasi**

Menurut Suharsimi Arikunto “Dokumentasi dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya”. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dengan dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data antara lain mengenai daftar nama karyawan, peta proses produksi, profil perusahaan, dan daftar produktivitas karyawan.

**d. Interview (Wawancara)**

Menurut Sugiyono (2001: 130), ”Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil”. Teknik pengumpulan data dengan wawancara dapat dilakukan secara:

1) Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu, peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan.

2) Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak terstruktur atau terbuka, sering digunakan dalam penelitian pendahuluan. Pada penelitian pendahuluan, peneliti berusaha mendapatkan informasi awal tentang berbagai permasalahan yang ada pada objek, di mana dapat melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang mewakili berbagai tingkatan yang ada pada objek.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur, di mana peneliti melakukan wawancara kepada kepala produksi dan manager personalia untuk mendapatkan informasi mengenai karyawan finishing bagian operator mesin PT. Hanil Indonesia.

## **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengolah data hasil penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik karena data yang diambil peneliti merupakan data kuantitatif. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linear berganda. Suharsimi Arikunto (2006: 295) menyatakan "Regresi ganda (*multiple regression*) adalah suatu peluasan dari teknik regresi apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas untuk mengadakan prediksi terhadap variabel terikat". Sehingga regresi ganda merupakan analisis tentang hubungan antara satu dependent variable dengan dua atau lebih independent variable.

Ada pun beberapa persyaratan yang harus diuji kebenarannya sebelum melakukan analisis data adalah:

### **1. Uji Persyaratan Analisis**

#### **a. Multikolinieritas**

Multikolinieritas digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas,

sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat. Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi multikolinieritas digunakan uji korelasi pearson. Menurut Singgih Santoso (2001: 206) dilakukan dengan mengamati nilai VIF dan TOLERANCE. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah:

- Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
- Mempunyai angka TOLERANCE mendekati 1

**b. Autokorelasi**

Autokorelasi digunakan untuk menguji suatu model apakah antara variabel pengganggu masing-masing variabel bebas saling mempengaruhi. Untuk mengetahui apakah pada model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan D-W (Durbin Watson). Menurut singgih Santoso (2001: 218) kreiteria autokorelasi ada 3, yaitu:

- Angka D-W di bawah -2 berarti diindikasikan ada autokorelasi positif.
- Angka D-W di antara -2 sampai 2 berarti diindikasikan tidak ada autokorelasi.
- Angka D-W di atas 2 berarti diindikasikan ada autokorelasi negatif.

**c. Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* yang menunjukkan hubungan antara *Regression Studentised Residual* dengan *Regression Standardized Predicted Value*. Menurut Singgih Santoso (2001:210) menetapkan dasar pengambilan keputusan berkaitan dengan gambar tersebut adalah:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titiknya membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

#### d. **Normalitas**

Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data akan dianalisis berbentuk sebaran normal atau tidak. Dalam penelitian ini, data untuk setiap variabel diuji normalitasnya. Deteksi normalitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada suatu grafik. Menurut Singgih Santoso (2001: 214) menetapkan dasar pengambilan keputusan yang digunakan sebagai berikut:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. **Uji Hipotesis**

### **Uji Regresi Linear Berganda**

Analisis Regresi Linear Berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi linear bergandanya dituliskan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Ketrangan :

Y = Produktivitas

$X_1$  = Peran karyawan

- $X_2$  = Peran Pimpinan  
 $X_3$  = Kedekatan pimpinan dan karyawan  
 $X_4$  = Aspek Organisasi  
 $X_5$  = Aspek Lingkungan  
 $a$  = Bilangan konstanta  
 $b$  = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

(Duwi Priyatno, 2008:73))

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Adapun langkah-langkah dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui variabel bebas secara bersama-sama mempunyai berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  atau 0,05 (Duwi Priyatno, 2008:82).

Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig, jika probabilitas  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat dan model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel terikat. Atau jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji t

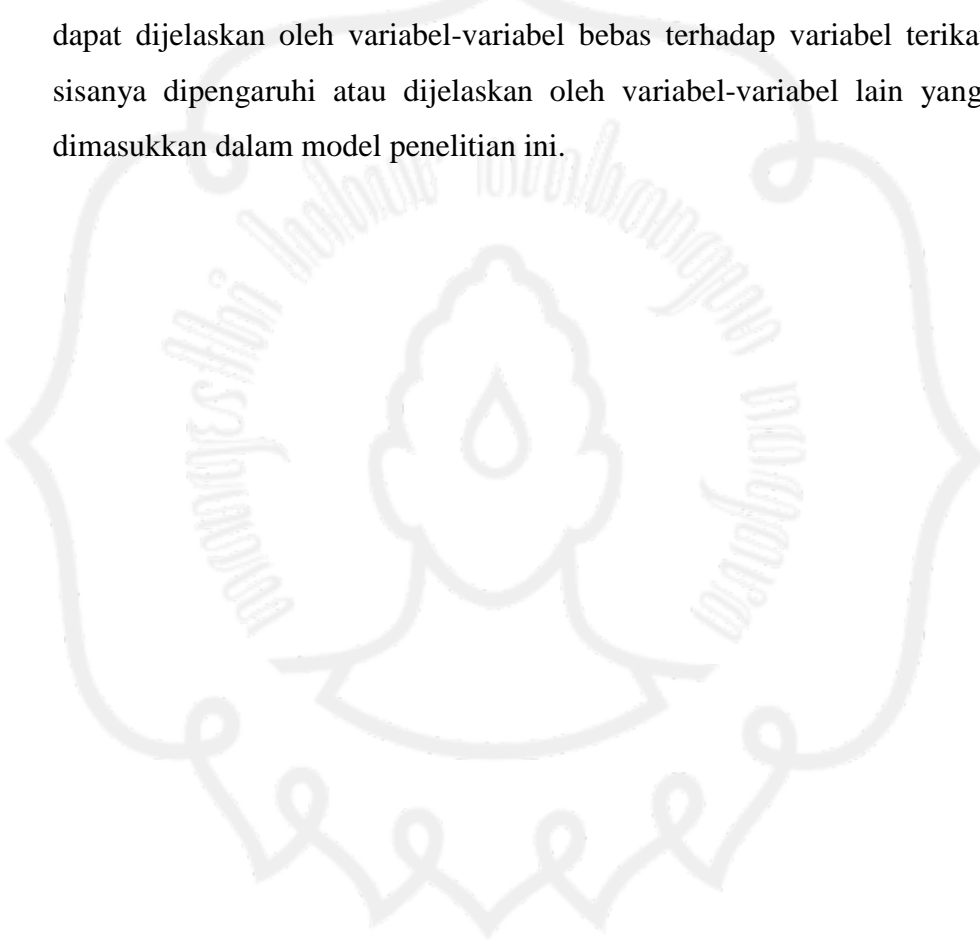
Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel coefficients pada kolom sig (*significance*). Jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.



c. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau presentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan variabel bebas secara bersama-sama. Menggunakan *Adjusted R Square* karena dalam regresi ini menggunakan lebih dari dua variabel bebas.

Hasil perhitungan *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat dilihat pada output *Model Summary*. Pada kolom *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat diketahui berapa prosentase yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Dan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.



**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN**

## A. Deskripsi Lokasi Penelitian

### (PT. Hanil Indonesia)

PT. Hanil Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak pada industri tekstil dengan cara mengolah bahan baku berupa kapas menjadi benang. Berdasarkan akta notaris No. 25 Tahun 1990, PT. Hanil Indonesia terdaftar pada tanggal 12 November 1990 dengan nama PT. Hanil Adetex, yang modalnya merupakan kerjasama antara Hanil Synthetic Fiber Co., LTD (Korea) yang merupakan pemegang saham 95% dengan PT. Adetex (Indonesia) sebesar 5%. Sejalan dengan perkembangan perusahaan, pada bulan Mei tahun 2000 terjadi perubahan pemilikan saham dan perubahan nama yang semula saham 5% dimiliki PT. Adetex dibeli oleh Hanil Synthetic Fiber Co., LTD sehingga merupakan 100% perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) dan nama yang semula PT. Hanil Adetex dirubah menjadi PT. Hanil Indonesia.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan Total Quality Management, para karyawan serta pimpinan telah melaksanakan perannya secara maksimal, dengan bukti PT. Hanil Indonesia telah mampu memasarkan 10% produknya di dalam negeri dan 90% di luar negeri antara lain Korea, Timur Tengah, Amerika, Asia, South Africa dan South America. Keberhasilan tersebut tak luput dari hasil kerjasama dan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan. Namun ternyata dalam kaitannya hubungan antara pimpinan dan karyawan perusahaan juga tak luput dari masalah, terutama dalam hal komunikasi. Masalah tersebut adalah adanya pemahaman yang berbeda antara pimpinan dan karyawan yang diakibatkan adanya perbedaan bahasa, di mana ketika pimpinan PT. Hanil Indonesia (*top management*) yang merupakan orang Korea memberikan instruksi langsung kepada karyawan (*down management*) tanpa melalui manager (*middle management*). Dalam mengatasi masalah tersebut, perusahaan meluruskan kembali prosedur kerja yang ada, sehingga jika pimpinan ingin memberikan instruksi harus melalui manager terlebih dahulu, kemudian manager tersebut yang mendiskripsikan instruksi dari pimpinan kepada karyawannya.

Dalam aspek organisasi dan lingkungan, PT. Hanil Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang telah mampu menyediakan lingkungan pabrik yang nyaman, aman sehingga dapat mendukung kelancaran kerja para karyawannya. Hal tersebut dibuktikan dengan diraihnya Juara III Lomba Lingkungan Hidup antar Perusahaan Industri se-Jawa Tengah pada bulan November 2003, dan Juara I Lomba Pengelolaan Lingkungan Pabrik Tingkat Kabupaten Boyolali. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Hanil Indonesia

#### **B. Deskripsi Data Variabel Peran Karyawan, Peran Pimpinan, Kedekatan Pimpinan dan Karyawan, Aspek Organisasi, Aspek Lingkungan dan Produktivitas**

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelaksanaan *Total Quality Management* Terhadap Produktivitas PT. Hanil Indonesia Tahun 2009” ini menggunakan lima variabel bebas yaitu Peran Karyawan ( $X_1$ ), Peran Pimpinan ( $X_2$ ), Kedekatan Pimpinan dan Karyawan ( $X_3$ ), Aspek Organisasi ( $X_4$ ), serta Aspek Lingkungan ( $X_5$ ) dan satu variabel terikat yaitu Produktivitas ( $Y$ ).

Guna mengungkap dan membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan, maka dalam pengumpulan datanya dengan menggunakan angket yang disebar kepada karyawan divisi finishing bagian operator mesin PT. Hanil Indonesia. Berdasarkan data hasil penyebaran angket kepada responden dapat diketahui hasil sebagai berikut.

Tabel 1.

Deskripsi Data Variabel Peran Karyawan, Peran Karyawan, Kedekatan Pimpinan dan Karyawan, Aspek Organisasi, Aspek Lingkungan dan Produktivitas

	N	Minimum	Maximur	Mean
Peran Karyawan	123	8.00	32.00	25.6260
Peran Pimpinan	123	8.00	32.00	24.9512
Kedekatan Pimpinan dan Karyawan	123	6.00	24.00	18.4715
Organisasi	123	8.00	32.00	25.0488
Lingkungan	123	8.00	32.00	25.0488
Produktifitas	123	32.94	35.89	34.8211
Valid N (listwise)	123			

Berdasarkan deskripsi data di atas menunjukkan jumlah pengamatan dalam penelitian ini adalah 123 karyawan dari populasi yang berjumlah 190 karyawan dengan dasar tabel penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan deskripsi data di atas dapat diketahui skor variabel peran karyawan berada di antara 8 sampai dengan 32, variabel peran pimpinan berada di antara 8 sampai dengan 32, variabel kedekatan pimpinan dan karyawan berada di antara 6 sampai dengan 24, variabel aspek organisasi berada di antara 8 sampai 32, dan untuk variabel aspek lingkungan berada di antara 8 sampai 32. Sedangkan untuk variabel produktivitas memiliki skor yang berada di antara 32,94 sampai dengan 35,89. Dari deskripsi di atas variabel produktivitas mempunyai nilai minimum dan maksimum paling besar apabila dibandingkan dengan variabel bebas yaitu nilai minimum 32,94, nilai maksimum 35,89. Berdasarkan deskripsi data di atas dapat diketahui rata-rata produktivitas sebesar 34,8211.

### C. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data yang akan digunakan untuk analisis statistik dengan teknik regresi ganda harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

#### 1. Uji Multikolinieritas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Peran Karyawan	.680	1.471
Peran Pimpinan	.671	1.491
Kedekatan Pimpinan dan Karyawan	.649	1.542
Organisasi	.602	1.662
Lingkungan	.541	1.848

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

Menurut Singgih Santoso (2001: 206) dilakukan dengan mengamati nilai VIF dan TOLERANCE. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah:

- Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1
- Mempunyai angka TOLERANCE mendekati 1

Dilihat dari tabel koefisien diketahui nilai dari VIF di sekitar angka 1, dan nilai tolerance mendekati angka 1, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Atau dapat dikatakan tidak ada hubungan antar variabel bebas.

## 2. Uji Autokorelasi

Tabel 3. Hasil Uji Autokorelasi

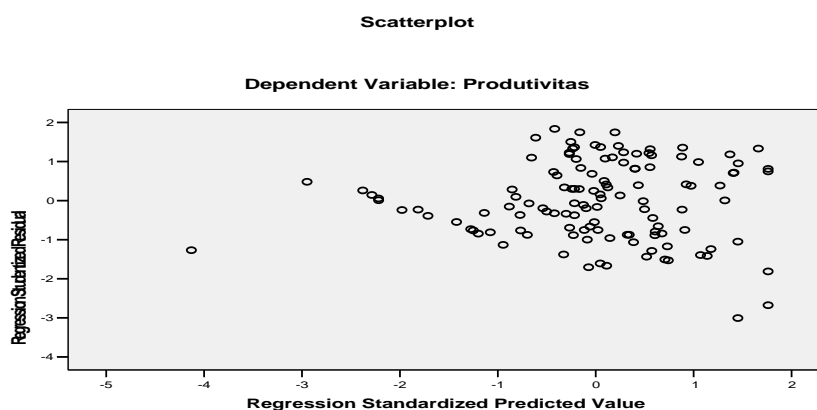
Model	Durbin-Watson
1	1.697

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode-1 (sebelumnya). Autokorelasi terjadi karena observasi

yang berturut-turut sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Model regresi yang baik apabila tidak terjadi autokorelasi.

Dari tabel hasil uji autokorelasi, diketahui nilai D-W sebesar 1,697 berarti tidak ada autokorelasi, jadi regresi yang dihasilkan baik.

### 3. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4. Grafik *Scatterplot* (diagram pencar)

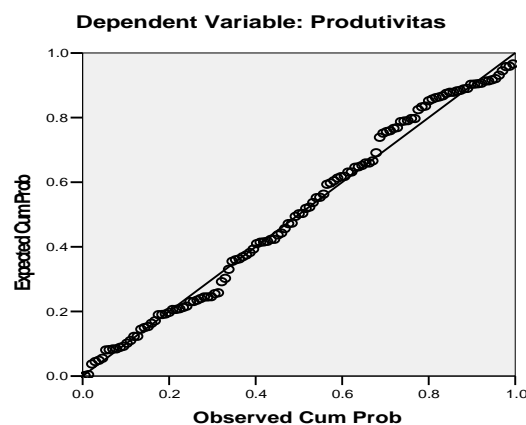
Uji heteroskedastisitas berarti ada variabel pengganggu dalam persamaan model regresi yang mempunyai varian yang sama atau tidak. Untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* yang menunjukkan hubungan antara *Regression Studentised Residual* dengan *Regression Standardized Predicted Value*. Menurut Singgih Santoso (2001: 210) menetapkan dasar pengambilan keputusan berkaitan dengan gambar tersebut adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titiknya membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Scatterplot di atas tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heterokedastisitas.

#### 4. Uji Normalitas

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Gambar 5. Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dapat di ketahui dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada suatu grafik. Penetapan dasar pengambilan keputusan yang digunakan sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan uji normalitas, pada output terlihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



#### D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan langkah untuk membuktikan pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan hipotesis. Hipotesis akan diterima apabila data yang terkumpul dapat mendukung pernyataan hipotesis dan sebaliknya akan ditolak apabila data tidak mendukung.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier ganda. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan garis regresi:

$$Y = 32,579 + 0,019X_1 + 0,018X_2 + 0,024X_3 + 0,018X_4 + 0,017X_5$$

Tabel 4. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.699 <sup>a</sup>	.489	.467

Model Summary digunakan untuk mengetahui apakah variabel terikat (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X). Berdasarkan tabel, diketahui angka R sebesar 0,699 yang menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara produktivitas dengan 5 variabel bebas-nya adalah kuat. Hal tersebut dikarenakan angka R di atas 0,5. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,467. Hal tersebut berarti 46,7% variansi produktivitas dapat dijelaskan oleh variabel bebas Peran Karyawan, Peran Pimpinan, Kedekatan Pimpinan dan Karyawan, Aspek Organisasi dan Aspek Lingkungan. Sedangkan sisanya (100% - 46,7% = 53,3%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

Tabel 6. Uji t

Model		Unstandarized	t	Sig.
		B		
1	(Constant)	32.579	145.167	.000
	Peran Karyawan	.019	2.066	.041
	Peran Pimpinan	.018	2.222	.028
	Kedekatan Pimpinan dan Karyawan	.024	2.469	.015
	Organisasi	.018	2.148	.034
	Lingkungan	.017	2.141	.034

Tabel uji t menggambarkan persamaan regresi, yaitu:

$$Y = 32,579 + 0,019X_1 + 0,018X_2 + 0,024X_3 + 0,018X_4 + 0,017X_5$$

Dimana

- Y : Produktivitas
- X<sub>1</sub> : Peran Karyawan
- X<sub>2</sub> : Peran Pimpinan
- X<sub>3</sub> : Kedekatan Pimpinan dan Karyawan
- X<sub>4</sub> : Aspek Organisasi
- X<sub>5</sub> : Aspek Lingkungan

Hasil pengujian uji t dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 32,579 menyatakan, bahwa jika tidak ada kelima variabel yang diteliti tersebut, maka besarnya produktivitas adalah sebesar 32,579.
2. Koefisien regresi X<sub>1</sub> sebesar 0,019 menyatakan, bahwa setiap peningkatan (karena tanda positif) peran karyawan sebesar 1 akan menyebabkan produktivitas meningkat sebesar 0,019.
3. Koefisien regresi X<sub>2</sub> sebesar 0,018 menyatakan, bahwa setiap peningkatan (karena tanda positif) peran pimpinan sebesar 1 akan menyebabkan produktivitas meningkat sebesar 0,018.
4. Koefisien regresi X<sub>3</sub> sebesar 0,024 menyatakan, bahwa setiap peningkatan (karena tanda positif) kedekatan pimpinan dan karyawan sebesar 1 akan menyebabkan produktivitas meningkat sebesar 0,024.

5. Koefisien regresi  $X_4$  sebesar 0,018 menyatakan, bahwa setiap peningkatan (karena tanda positif) aspek organisasi sebesar 1 akan menyebabkan produktivitas meningkat sebesar 0,018.
6. Koefisien regresi  $X_5$  sebesar 0,017 menyatakan, bahwa setiap peningkatan (karena tanda positif) aspek lingkungan sebesar 1 akan menyebabkan produktivitas meningkat sebesar 0,017.

Tabel 5. Uji F

Model		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5	3.029	22.408	.000 <sup>a</sup>
	Residual	117	.135		
	Total	122			

Uji Anova atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 22,408 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi produktivitas atau dapat dikatakan bahwa Peran Karyawan, Peran Pimpinan, Kedekatan Pimpinan dan Karyawan, Aspek Organisasi, Aspek Lingkungan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Produktivitas.

#### E. Pembahasan Hasil Analisis Data

Setelah dilakukan analisis data, temuan penelitian membuktikan bahwa variabel Peran Karyawan, Peran Pimpinan, Kedekatan Pimpinan dan Karyawan, Aspek Organisasi, Aspek Lingkungan baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas PT. Hanil Indonesia Kabupaten Boyolali Tahun 2009, dengan hasil perhitungannya yaitu :

1. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel peran karyawan ( $X_1$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,041. Oleh karena probabilitas (0,041) lebih kecil dari 0,05 maka

- dapat dikemukakan bahwa variabel peran karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
2. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel peran pimpinan ( $X_2$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,028. Oleh karena probabilitas (0,028) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel peran pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
  3. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel kedekatan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,015. Oleh karena probabilitas (0,015) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel hubungan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
  4. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel aspek organisasi ( $X_4$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,034. Oleh karena probabilitas (0,034) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel aspek organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
  5. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel aspek lingkungan ( $X_5$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,034. Oleh karena probabilitas (0,034) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel aspek lingkungan ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
  6. Hasil uji F diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena nilai probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel peran karyawan ( $X_1$ ), peran pimpinan ( $X_2$ ), hubungan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ), aspek organisasi ( $X_4$ ) dan aspek lingkungan ( $X_5$ ) berpengaruh secara bersama-sama terhadap produktivitas (Y).

Berdasarkan landasan teori, dalam pelaksanaan TQM, peran karyawan, pimpinan, organisasi dan lingkungan sangat menentukan dalam peningkatan produktivitas perusahaan. Dalam TQM, karyawan diberi kesempatan untuk terlibat aktif di dalam sistem terutama dalam menghasilkan produk dengan pengembangan kemampuannya, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan pelaksanaan operasional. Kualitas produk tidak akan tercapai tanpa kualitas proses, dan kualitas dalam proses tidak akan tercapai apabila tidak adanya organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa

kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan yang memadai pun akan percuma jika tidak ada hubungan yang terjalin baik antara karyawan dan pimpinan. Seluruh karyawan dan pimpinan tidak akan produktif dalam bekerja tanpa terciptanya lingkungan yang mendukung kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

Apabila program TQM dapat dilaksanakan secara efektif dimana tercermin dalam semangat dan komitmen dari para karyawannya, pada saatnya akan memperlihatkan hasil kualitas produknya yang luar biasa dan produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien regresi untuk variabel peran karyawan ( $X_1$ ) sebesar 0,019 dengan arah hubungan positif, variabel peran pimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0,018 dengan arah hubungan positif, variabel kedekatan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ) sebesar 0,024 dengan arah hubungan positif, variabel aspek organisasi ( $X_4$ ) sebesar 0,018 dengan arah hubungan positif dan variabel aspek lingkungan ( $X_5$ ) sebesar 0,017 dengan arah hubungan positif. Hal ini berarti jika peran karyawan, peran pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, organisasi dan lingkungan ditingkatkan akan meningkatkan pula produktivitas. Namun sebaliknya jika peran karyawan, peran pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, organisasi dan lingkungan menurun akan menurunkan pula produktivitasnya. Variabel kedekatan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ) ternyata memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel produktivitas ( $Y$ ) karena memiliki nilai koefisien regresi yang paling besar yaitu 0,024. Hal tersebut berarti jika hubungan pimpinan dan karyawan ditingkatkan maka produktivitas akan meningkat.

#### **F. Masalah Yang Dihadapi Perusahaan dan Cara Mengatasinya**

Peningkatan produktivitas dengan cara memperbaiki sumber daya manusia dan proses secara terus menerus dapat dicapai dengan melaksanakan TQM. Hal tersebut juga dilakukan oleh PT. Hanil Indonesia, dengan harapan setelah melaksanakan TQM, produktivitas perusahaan akan semakin meningkat. Namun, pelaksanaan TQM di PT. Hanil Indonesia ternyata tidaklah mudah, ada hal-hal yang dapat menjadi hambatan antara lain:

1. Peran karyawan sangatlah diperlukan dalam setiap kegiatan produksi, namun masih terdapat karyawan yang malas-malasan dalam bekerja, tidak konsentrasi sehingga dapat mengakibatkan output yang dihasilkan tidak maksimal. Dalam menghadapi sikap karyawan yang kurang maksimal perusahaan melakukan pengawasan secara rutin atau lebih ketat pada setiap kegiatan produksi.
2. Masih kurangnya pemberian motivasi dari pimpinan terhadap karyawan seringkali membuat karyawan bekerja hanya karena motif upah, tetapi tidak berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal. Dalam menghadapi hal tersebut, perusahaan menekankan bahwa pimpinan harus sering melakukan pendekatan untuk memberikan motivasi kepada karyawan.
3. Terciptanya kedekatan pimpinan dan karyawan yang harmonis akan mendukung terciptanya kerjasama yang baik dalam kegiatan produksi. Namun, adanya perbedaan bahasa antara pimpinan yang merupakan tenaga kerja asing (Korea) dan karyawan yang merupakan warga Indonesia seringkali menyebabkan adanya perbedaan maksud atau pemahaman. Untuk meminimalisir adanya perbedaan pemahaman tersebut maka seorang pimpinan (TKA) dalam memberikan instruksi harus melalui manager, sehingga managerlah nantinya yang akan mendeskripsikan instruksi tersebut.
4. Dalam hal memberikan kepuasan kepada konsumen, suatu organisasi haruslah mampu menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sering sekali perusahaan mendapatkan permintaan atau pesanan yang dirasa sangat menyulitkan perusahaan karena kriteria produknya sangatlah rumit. PT. Hanil Indonesia mensiasatinya dengan memproduksi pesanan tersebut dengan mesin-mesin yang tidak sering mengalami kerusakan sehingga diharapkan hasilnya akan lebih baik dan memenuhi permintaan konsumen.
5. Penciptaan lingkungan yang nyaman akan mendukung terciptanya produktivitas yang tinggi. Namun adanya limbah produksi yang berada di lingkungan perusahaan mengganggu suasana kerja para karyawan. Dalam mengatasi masalah tersebut, perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain yang dapat mempergunakan limbah produksi tersebut untuk dijadikan produk yang lebih bermanfaat.

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

##### **1. Analisis Teori**

1. Peran karyawan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas perusahaan cukup besar, karena karyawanlah yang menyediakan tenaga, bakat, kreatifitas dan semangatnya bagi perusahaan. Dengan terjadi peningkatan motivasi karyawan diharapkan produktivitas perusahaan akan meningkat sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik karena adanya semangat dan gairah bekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Peran yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah membangkitkan semangat kerja, berperan aktif memacu karyawannya menelurkan ide-ide kreatif, dan harus bersikap cerdas menghadapi segala rintangan di depan mata. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas perusahaan.
3. Pimpinan memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing. Para anggota berkesempatan berpartisipasi dan mengembangkan diri dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, sehingga mendorong terwujudnya kerja sama dan terjalinlah suatu hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, serta akan mendukung peningkatan produktivitas perusahaan.
4. Dihargainya setiap karyawan sebagai individu yang berpotensi, dengan didukungnya kelengkapan sarana dan prasarana, karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Sehingga karyawan akan mempunyai rasa tanggung jawab yang sama dengan pimpinan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan dengan cara meningkatkan kinerjanya.
5. Pengadaan lingkungan kerja yang menyenangkan, terdapatnya peraturan yang dapat memacu karyawan untuk berlaku disiplin dan mendukung tercipta kerja



sama antar karyawan yang baik, sehingga meningkatkan kinerja karyawannya yang membawa dampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

6. Pengkombinasian antara terciptanya peran aktif karyawan, peran aktif pimpinan, terciptanya kedekatan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, terciptanya organisasi yang kondusif dan lingkungan yang nyaman mendorong karyawan untuk bekerja lebih bersemangat, produktif, dan nyaman di mana hal tersebut akan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan.

## 2. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dan pembahasan analisis data, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Hasil perhitungan data untuk variabel peran karyawan ( $X_1$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,041. Oleh karena probabilitas (0,041) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel peran karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
2. Hasil perhitungan data untuk variabel peran pimpinan ( $X_2$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,028. Oleh karena probabilitas (0,028) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel peran pimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
3. Hasil perhitungan data untuk variabel kedekatan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,015. Oleh karena probabilitas (0,015) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel hubungan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
4. Hasil perhitungan data untuk variabel aspek organisasi ( $X_4$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,034. Oleh karena probabilitas (0,034) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikemukakan bahwa variabel aspek organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap produktivitas (Y).
5. Hasil perhitungan data untuk variabel aspek lingkungan ( $X_5$ ) memiliki tingkat signifikansi 0,034. Oleh karena probabilitas (0,034) lebih kecil dari 0,05 maka

dapat dikemukakan bahwa variabel aspek lingkungan ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap produktivitas ( $Y$ ).

6. Hasil uji F diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena nilai probabilitas (0,000) lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel peran karyawan ( $X_1$ ), peran pimpinan ( $X_2$ ), hubungan pimpinan dan karyawan ( $X_3$ ), aspek organisasi ( $X_4$ ) dan aspek lingkungan ( $X_5$ ) berpengaruh secara bersama-sama terhadap produktivitas ( $Y$ ).
7. Dalam upaya peningkatan produktivitas PT. Hanil Indonesia, perusahaan perlu meningkatkan peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi serta aspek lingkungan karena aspek-aspek tersebut telah terbukti berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.
8. Dalam pelaksanaan Total Quality Management di PT. Hanil Indonesia, ada beberapa hal yang merupakan penghambat, antara lain:
  - a. Masih terdapat karyawan yang malas-malasan dalam bekerja, tidak konsentrasi sehingga dapat mengakibatkan output yang dihasilkan tidak maksimal. Dalam menghadapi sikap karyawan tersebut perusahaan melakukan pengawasan secara rutin pada setiap kegiatan produksi.
  - b. Pimpinan kurang memberikan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan bekerja hanya karena motif upah, tetapi tidak berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal. Dalam menghadapi hal tersebut, perusahaan menekankan bahwa pimpinan harus sering melakukan pendekatan untuk memberikan motivasi kepada karyawan.
  - c. Adanya perbedaan bahasa antara pimpinan yang merupakan tenaga kerja asing (Korea) dan karyawan yang merupakan warga Indonesia sering kali menyebabkan adanya perbedaan maksud atau pemahaman. Untuk meminimalisir adanya perbedaan pemahaman tersebut maka seorang pimpinan (TKA) dalam memberikan instruksi harus melalui manager, sehingga managerlah nantinya yang akan mendeskripsikan instruksi tersebut.
  - d. Adanya permintaan atau pesanan dari konsumen yang dirasa sangat menyulitkan perusahaan karena kriteria produknya sangatlah rumit.

PT. Hanil Indonesia mensiasatinya dengan memproduksi pesanan tersebut dengan mesin-mesin yang tidak sering mengalami kerusakan sehingga diharapkan hasilnya akan lebih baik dan memenuhi permintaan konsumen.

- e. Adanya limbah produksi mengganggu suasana kerja para karyawan. Dalam mengatasi masalah tersebut, perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain yang dapat mempergunakan limbah produksi tersebut untuk dijadikan produk yang lebih bermanfaat.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan diatas ternyata terdapat pengaruh antara peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan terhadap produktivitas PT. Hanil Indonesia tahun 2009. Sehingga dapat diimplikasikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa peran karyawan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, maka hal ini dapat memberikan implikasi bagi perusahaan dalam hal pemberian kewenangan kepada karyawan untuk lebih berperan aktif dalam setiap kegiatan antara lain dengan pemberian kebebasan mengemukakan pendapat atau ide-ide positif untuk pengembangan perusahaan, setiap saat dengan tetap berpedoman kepada aturan yang berlaku.
2. Berdasarkan penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa peran pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, maka hal ini dapat memberikan implikasi bagi perusahaan dalam hal pemberian motivasi dan dorongan oleh pimpinan terhadap karyawan, sehingga karyawan akan mampu bekerja sesuai dengan bidangnya, misalnya berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kenaikan pangkat, serta memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan.
3. Berdasarkan penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa hubungan pimpinan dan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, maka hal ini dapat memberikan implikasi bagi perusahaan

terutama dalam penciptaan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan, sehingga tercipta suasana kerja yang lebih kondusif antara lain dengan meningkatkan hubungan kekeluargaan dan pimpinan bersifat lebih partisipatif.

4. Berdasarkan penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa aspek organisasi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, maka hal ini dapat memberikan implikasi bagi perusahaan dalam hal menciptakan budaya organisasi yang memberikan suasana kerja yang baik bagi seluruh karyawan antara lain berupa pengarahan-pengarahan usaha-usaha produktif karyawan, saling membantu antar karyawan untuk mencapai tujuan yang sama.
5. Berdasarkan penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa aspek lingkungan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, maka hal ini dapat memberikan implikasi bagi perusahaan dalam hal menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, antara lain kondisi ruangan dan taman kantor yang rapi dan indah, suasana yang sejuk.

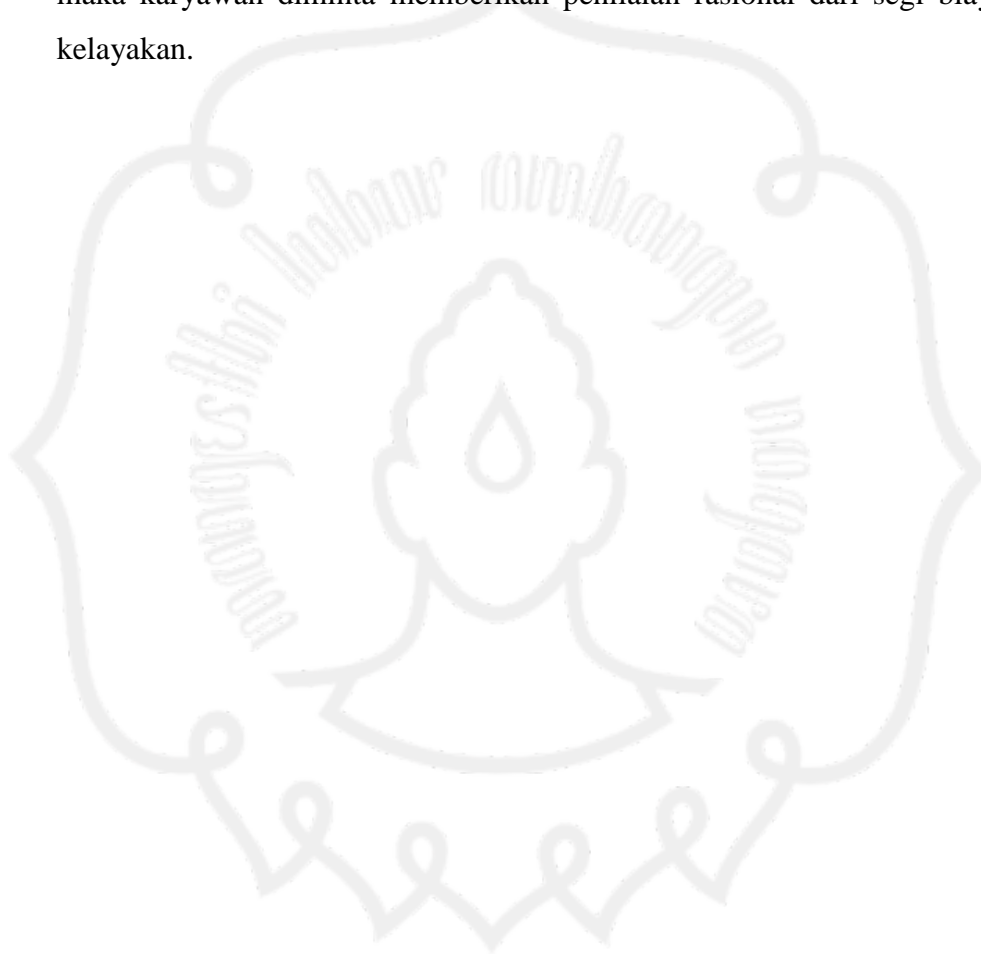
### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian dan implikasi hasil penelitian yang dikemukakan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan motivasi kerja para karyawan, perusahaan jangan hanya memberikat predikat karyawan teladan bagi karyawan namun dapat ditambah dengan memberikan hadiah berupa bonus tambahan upah atau barang.
2. Dalam upaya peningkatan produktivitas, perusahaan hendaknya melakukan pengawasan yang lebih rutin, misalnya setiap 2 jam sekali meninjau langsung ke tempat produksi, sehingga apabila terjadi kesalahan produksi dapat segera diketahui dan diperbaiki, selain itu karyawan tidak akan berkerja bermalas-malasan karena merasa diawasi kegiatan kerjanya.
3. Perusahaan dapat mengadakan pelatihan secara rutin baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama dalam upaya meningkatkan keahlian demi mencapai produktivitas tinggi, yaitu dengan memberikan pelatihan ketika terjadi

perubahan teknologi (penggunaan mesin baru dan lebih canggih) yang digunakan oleh perusahaan.

4. Dalam usaha peningkatan produktivitas yang dilakukan melalui peningkatan kreativitas, perusahaan dapat melaksanakan pelatihan dengan cara *brainstorming*, yaitu para karyawan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin, setelah jumlah gagasan dianggap cukup banyak, maka karyawan diminta memberikan penilaian rasional dari segi biaya dan kelayakan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Basu Swastha, Ibnu Sukotjo. 1997. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Cholid Narbuko dan Abu Achmadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Duwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS (Statistic Product and Service Solution)*. Yogyakarta: Mediacom.
- Fandy Tjiptono dan Diana A. 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.
- Faustino Cardoso Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : IPWI.
- Husein Umar. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis. Teknik Menganalisis Kelayakan Rencana Bisnis Secara Komprehensif*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Mauled Mulyono. 2004. *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta PT. Bumi Aksara dan UI Press.
- Moh. Nazir . 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Muchdarsyah Sinungan. 2003. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mudrajad Kuncoro. 2001. *Metode Kuantitatif. Teori untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : Unit Penerbit.
- Murdifin Haming & Mahfud. 2007. *Manajemen Produksi Modern*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nurhayati Dwiningsih. 2005. *Manajemen Operasional*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- R. Andi Sularso dan Murdijanto. 2004. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 6 No. 1 : 72-81.
- Singgih Santoso. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Singgih Santoso dan Fandy Tjiptono. 2002. *Riset Pemasaran : Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Sondang P. Siagian. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suharimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sutrisno Hadi. 2004. *Metodologi Research 1*. Yogyakarta : Andi.
- W.Gulo. 2000. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Winarno Surakhmad. 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Zulian Yamit. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.