

# **Penerapan Total Quality Management Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja**

## **(Studi Kasus Pada Perusahaan Gula Candi Baru Sidoarjo)**

Hatane Samuel

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Kristen Petra Surabaya

### **ABSTRAK**

Manajemen mengalami transformasi yang cukup radikal, yaitu perubahan dari model tradisional bergeser kepada Total Quality Management (TQM) yang menuntut keunggulan organisasi seperti kecepatan, daya tanggap, kelincahan, pembelajaran, dan kompetensi karyawan.

Penelitian ini merupakan suatu evaluasi penerapan program TQM yang dijalankan oleh Pabrik Gula (PG) Candi Baru Sidoarjo melalui Gugus Kendali Mutu (GKM), yang merupakan suatu pendekatan dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan, yang pada tingkat berbeda memiliki persepsi tentang mutu berbeda.

Penelitian mengacu pada pengukuran kepuasan kerja karyawan yang difokuskan pada karakteristik kerja, meliputi variasi ketrampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa berdasarkan ukuran kepuasan terhadap indikator-indikator; menyadari sumberdaya yang dimiliki dan yang digunakan, perlengkapan dan peralatan serta materi yang tersedia, batas waktu yang diberikan, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan variasi ketrampilan. Untuk indikator-indikator; cara dan hasil kerja yang dinilai diri sendiri maupun penilaian rekan kerja, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan identifikasi tugas. Untuk indikator-indikator; kerjasama karyawan dalam maupun antar bagian, antara karyawan bawahan dan atasan, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan signifikansi tugas. Secara umum penerapan GKM dalam memberdayakan karyawan mempunyai dampak positif terhadap kepuasan karyawan PG Candi Baru.

**Kata kunci:** Karakteristik Kerja, GKM.

### **ABSTRACT**

*In the present, management has transformed radically from traditional change into Total Quality Management (TQM) which stresses on organizational excellences such as reliability, responsiveness, assurance, competency and human resources.*

*This research is an evaluation of TQM application held by a sugar factory, Candi Baru Sidoarjo through its program namely Gugus Kendali Mutu (GKM). It is a program of TQM at which it serves as an approach to endeavor its workers to have perception at different stages about different qualities. In addition, this is based on an analysis of job satisfaction of the workers, which is focused on work characteristics such as skill variation, job description, autonomy and feedback.*

*From the results, it is concluded that human resources (workers), equipments or instruments being used as well as available period of time has positive relationship, especially between job satisfaction and skill variation. Other indicators, such as work flow and work result which are evaluated by the workers themselves as well as by their co-workers, have positive relationship between job satisfaction and job description. Furthermore, cooperation among workers within the same division having different levels*

*Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*

*<http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>*

*of position has positive relationship between job satisfaction and job significance. In general, GKM implication in endeavoring the workers has positive impact towards worker satisfaction in sugar factory like Candi Baru Sidoarjo.*

**Key words:** Work Charesteristics, GKM.

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan dari lingkup lokal menjadi global menyebabkan terjadinya perubahan di hampir semua sektor kehidupan. Adanya keharusan untuk penyesuaian situasi secara global, membuat manajer tidak hanya mengacu pada situasi lokal, nasional ataupun regional, namun harus mampu bersaing secara internasional. Sikap perusahaan untuk menghadapi hal ini hanya ada satu, yaitu ikut mengalami perubahan baik secara struktural maupun sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya manusia yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang.

Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang makin ketat. TQM mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur, tujuan, peran manajer, dan peran karyawan. Penerapan TQM dalam organisasi perusahaan ternyata mempunyai dampak positif terhadap karakteristik kerja (Rahayu, 2000).

Banyak peneliti yang menyimpulkan bahwa pekerjaan (*job*) dan khususnya karir saat ini berbeda dengan beberapa dekade yang lalu (Cappeli, 1999). Pendekatan lama atau tradisional, yang disebut *career jobs*, didefinisikan sebagai pekerjaan yang *full-time* dengan masa kerja yang lama, pembayaran gaji yang layak, menawarkan manfaat, dan mencerminkan perhatian kebijakan umum tentang apakah pekerjaan memberikan solusi untuk menghindari kesulitan ekonomi (Jacoby, 1999), namun pengertian ini sedikit demi sedikit terkikis dengan pergeseran kebutuhan pasar dan perubahan dunia bisnis.

Dan saat ini banyak pemikir manajemen berpendapat bahwa pengganti pendekatan tradisional yang berfokus pada karyawan sebaiknya berfokus pada kemampuan bekerja karyawan, atau dengan kata lain kita harus melupakan ketergantungan pada satu pekerjaan, satu perusahaan, atau satu jalur karir sehingga berkembang bentuk baru dari karir tradisional menjadi *Protean Career*. Oleh Hall & Moss (1998) *Protean Career* didiskripsikan sebagai suatu proses dimana seseorang, bukan organisasi, yang mengatur dimana orang yang *protean* tersebut memiliki pilihan karirnya sendiri dan mencari untuk memenuhi dirinya yang merupakan elemen yang terintegrasi dalam hidupnya, dan kesuksesan yang dicapai adalah kesuksesan internal atau psikologis, dan bukan eksternal.

Dengan nada yang sama, Waterman dkk. (1994) mengemukakan *career-resilient workforce* yang diartikan sebagai sebuah kelompok karyawan yang tidak hanya berdedikasi pada ide dari pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*) tetapi juga menyiapkan diri untuk menghadapi perubahan, bertanggung jawab pada pengaturan karir mereka sendiri, dan yang terakhir adalah mempunyai komitmen terhadap kesuksesan perusahaan.

Dalam artikel ini akan dibahas tentang perubahan faktor internal dan eksternal perusahaan, paradigma lama menjadi paradigma baru dan dampak serta implikasinya bagi individu dan perusahaan dalam mememanajementi karirnya.

## PENGETRIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri (Basir Barthos, 1993). Menurut Stephen P. Robbinson “*activities necessary for staffing the organization and sustaining high employee performance*”, artinya er aktifitas diperlukan untuk menilai performance seseorang dalam organisasi. Menurut Luis R. Gomez-Mejia, Cs.: “*Human resources people who work in an organization. Also called personnel*” .

## PENGETRIAN TQM

Total Quality Management didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang ‘*excellent*’ dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen (Dipietro,1993;Greg et al,1994). Pengertian TQM secara rinci (Handoko, 1998):

### 1. Pengertian Total

Menunjukkan bahwa TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses TQM. Lebih lanjut, kata “total” berarti bahwa TQM mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.

### 2. Pengertian Kualitas

Bukan berarti sekedar produk bebas cacat, tetapi TQM lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting : kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan TQM adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.

### 3. Pengertian Manajemen

Mengandung arti bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategic, dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

Program TQM memiliki dua sisi kualitas (Wilkinson, 1992) yaitu *hard side of quality* dan *soft side of quality*. Sisi hard side of quality meliputi semua upaya perbaikan proses produksi mulai dari desain produk sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian seperti *Quality Function Development, Just In Time dan Statistical Prosses Control*), dan perubahan organisasional lainnya (seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan sebagainya), dengan upaya demikian diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas produk yang pada gilirannya nanti dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Penekanan “*soft side of quality*” lebih terfokus pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya arti kepuasan konsumen dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang mendukung, pendekatan sistem pengupahan yang mendukung, struktur kerja. Semua upaya ini

termasuk dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia dan dengan menerapkan TQM akan berakibat pada perubahan struktur organisasional, peran manajer, karyawan, tujuan organisasi dan sebagainya, yang pada gilirannya akan mengubah karakteristik kerja.

## PENGERTIAN TEORI KARAKTERISTIK KERJA

Desain kerja merupakan salah satu faktor sistem yang dapat mempengaruhi motivasi maupun kepuasan kerja dan hal ini dapat dihubungkan dengan konsep TQM (Waldman, 1994). Desain kerja didefinisikan sebagai proses untuk memutuskan tugas-tugas khusus apa yang seharusnya dilakukan oleh setiap pemegang kerja dalam konteks seluruh kerja yang akan dicapai oleh organisasi (Wagner III, 1995). Pendekatan klasik tentang desain kerja yang diajukan oleh Hackman dan Oldham (1980) dikenal dengan istilah teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics theory*).

Teori karakteristik kerja adalah pendekatan klasik tentang desain kerja yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1980). Ada lima karakteristik kerja yang dapat memotivasi karyawan dalam mendapat kepuasan kerja, yaitu :

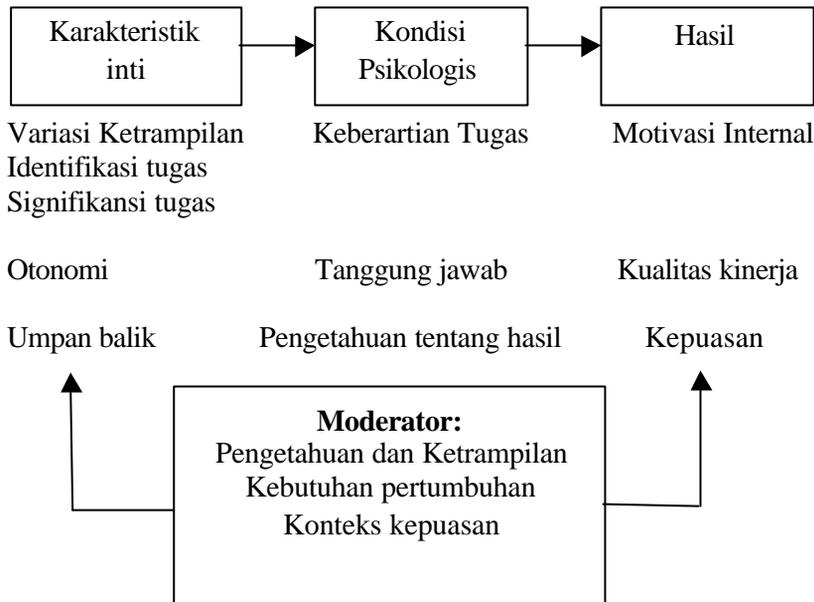
1. Variasi ketrampilan, yaitu tingkat variasi kegiatan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemegang kerja dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Identitas tugas, yaitu tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang.
3. Signifikansi tugas, yaitu tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar.
4. Otonomi, yaitu tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.
5. Umpan balik, yaitu tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya.

Kelima karakteristik kerja ini pada gilirannya akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu keberartian kerja (*meaningfulness of work*), tanggung jawab terhadap hasil kerja, dan pengetahuan tentang hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan menghasilkan motivasi kerja secara internal, kinerja kualitas dan kepuasan kerja. Tetapi untuk sampai pada hasil ini, dibutuhkan beberapa faktor moderating yang mendukung seperti; kebutuhan akan pertumbuhan yang kuat, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk suksesnya pekerjaan, dan konteks kepuasan (upah, keamanan kerja, rekan kerja dan supervisor yang mendukung).

Beberapa prinsip dari model yang diajukan oleh Hackman dan Oldham (dalam Rahayu, 2000) mempunyai kesesuaian dengan prinsip TQM. Prinsip adanya hubungan langsung dengan langganan membuat karyawan dapat berkomunikasi dan bertanggungjawab untuk mengelola hubungan ini, baik dengan konsumen eksternal maupun konsumen internal. Di samping itu Hackman dan Oldham juga memasukkan tugas untuk memutuskan kapan dan bagaimana mengontrol kualitas dalam desain kerjanya. Dengan mengizinkan karyawan untuk mengontrol sendiri kualitas mereka secara otomatis akan meningkatkan umpan balik langsung dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini tidak pernah terpikirkan dalam desain kerja secara tradisional, dimana pengontrolan kualitas dilakukan oleh orang lain.

Hackman dan Oldham juga mengajukan desain kerja yang berbasis pada otonomi. Otonomi

disini didefinisikan sebagai tingkat kebebasan seseorang dalam menangani tugas-tugasnya. Otonomi akan membuat seseorang mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri. Dengan demikian, desain kerja yang berbasis otonomi ini merupakan fungsi dari faktor pribadi.



Sumber: Hackman dan Oldham dalam Rahayu, Fatik (2000), hlm 18.

**Gambar 1. Model Karakteristik Pekerjaan Hackman dan Oldham**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PG Candi Baru, jalan Raya Candi no. 10, Sidoarjo, sebagai salah satu perusahaan yang telah menerapkan konsep TQM. Objek penelitian adalah seluruh karyawan tetap sejumlah 266 karyawan. Sumber informasi diperoleh melalui kuisioner dan wawancara serta data-data sekunder yang sudah ada di perusahaan dan relevan dengan penelitian pengukuran karakteristik kerja.

Variabel-variabel yang diamati adalah menyangkut 5 karakteristik kerja, yaitu; variasi ketrampilan, identifikasi tugas, otonomi, umpan balik, dengan menggunakan skala pengukuran skala Likert. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif mengenai persepsi karyawan terhadap karakteristik kerja pada perusahaan ini setelah dilakukan penerapan TQM yang dalam perusahaan ini dinamakan GKM.

## UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner disusun dengan mengacu pada pertanyaan-pertanyaan dalam mengevaluasi penerapan TQM pada buku *The Human Dimension of Quality* (Thomas,B, 1995), tetapi pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam buku tersebut tidak semuanya diambil untuk kuisioner penelitian, oleh karena perlu diadakan uji reliabilitas. Sedangkan, untuk skala tetap sama dengan yang digunakan dalam sumber, yaitu skala Likert 1-

5, karena itu tidak perlu mengadakan pengujian validitas lagi (uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah skala yang digunakan mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurnya).

Tujuan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah cara pengukuran yang dilakukan, dalam hal ini untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap karakteristik kerja, benar-benar dapat mengukur, atau dengan kata lain apakah hasil dari pengukuran konsisten dan dapat dipercaya. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang tidak dapat dipercaya karena perbedaan skor yang terjadi diantara individu lebih ditentukan oleh faktor eror daripada faktor perbedaan yang sesungguhnya. Pengukuran yang tidak reliabel tentu tidak akan konsisten pula dari waktu ke waktu.

Reliabilitas, dalam aplikasinya, dinyatakan oleh koefisien reliabilitas ( $r_{xx}$ ) yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai dengan 1.00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati 1.00, berarti semakin tinggi reliabilitas, dan sebaliknya.

Prosedur pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Koefisien Reliabilitas Alpha. Data untuk menghitung koefisien reliabilitas alpha diperoleh lewat penyajian satu bentuk skala yang dikenakan hanya sekali saja pada sekelompok responden. Skala yang diestimasi reliabilitasnya dibelah menjadi dua atau tiga bagian, sehingga tiap belahan berisi item-item dalam jumlah yang sama banyak. Untuk penelitian ini aitem-aitem dibelah menjadi tiga bagian, maka rumusan koefisien alpha adalah:

$$a = \frac{3}{2} \left[ 1 - \frac{s_1^2 + s_2^2 + s_3^2}{s_x^2} \right]$$

$s_1^2, s_2^2, \text{ dan } s_3^2$  = varians skor masing-masing belahan  
 $s_x^2$  = varians skor skala

Untuk uji reliabilitas ini, dilakukan pada 68 subjek, dengan pembelahan item-item sebagai berikut:

- $Y_1$  = jumlah skor pada item nomor 1+4+7+10+13+16+19
- $Y_2$  = jumlah skor pada item nomor 2+5+8+11+14+17+20
- $Y_3$  = jumlah skor pada item nomor 3+6+9+12+15+18+21
- $X$  = jumlah skor pada keseluruhan item

## ANALISA PENERAPAN TQM

Program TQM yang diterapkan oleh pabrik gula Candi Baru Sidoarjo, yaitu program TQM yang mengacu pada sisi soft side of quality. Konsep yang diterapkannya adalah Konsep Gugus Kendali Mutu, yang mengacu pada pemberdayaan karyawan. Gugus Kendali Mutu adalah kelompok yang terdiri dari 6 sampai 12 karyawan, mereka secara sukarela mengadakan pertemuan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kelompok Gugus Kendali Mutu yang terbentuk di PG Candi Baru dapat dilihat pada Tabel1. Berdasarkan program TQM yang dijalankan di PG Candi Sidoarjo dengan nama Gugus Kendali Mutu, dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan program TQM pada sisi "soft of quality". Hasil uji reliabilitas yang dilakukan, menghasilkan koefisien reliabilitas alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0.900871.

**Tabel 1. Gugus Kendali Mutu Yang Diterapkan PG Candi Baru Sidoarjo**

No	Nama GKM	Bagian	Tema Risalah
1.	AKUN	TUK	Menanggulangi banyaknya pemakaian kertas folio.
2.	ATR	TUK	Menanggulangi lamanya waktu penyelesaian hutang piutang petani
3.	Merah Delima	BST	Meningkatkan operasi <i>hand</i> traktor untuk pengolahan tanah tanaman tebu
4.	Gendis	Tanaman (SDA)	Usaha mengurangi banyaknya tebu roboh
5.	Petapa	Tanaman (PSA)	Menekan tingginya biaya garap TSS II pada tanah marginal di Wilayah Pasuruan
6.	Tingkwan	ST. Pemurnian (instalasi)	Memperlancar operasional instalasi rotari <i>vacuum filter</i> .
7.	Foker	ST. Penguapan (instalasi)	Memperlancar operasional sulfitasi nira kental
8.	Ultra	ST. Penguapan (instalasi)	Memperlancar operasional nira kental di badan penguap/ <i>evaporator</i>
9.	Sapta Marga	ST. Masakan (instalasi)	Upaya memperlancar pompa air pengisi <i>buver waterjet kondensor</i> masakan
10.	Laskar	ST. Masakan (instalasi)	Mengefektifkan operasional masakan
11.	Pelat I	Instalasi	Menanggulangi tingginya kadar larutan abu di air buangan <i>wet dustcollector</i> dari <i>boiler full bagasse</i>
12.	Akurat	Fabrikasi Pengolahan	Menanggulangi tingginya penggunaan biaya pada pemakaian bahan penolong fabrikasi di ST. Pemurnian
13.	Pelat II	Ketel (instalasi)	Menanggulangi lamanya waktu untuk pembuangan abu halus pada corongan abu halus

Nilai  $\alpha$  mendekati satu berarti reliabilitas tinggi, dengan kata lain kuisioner yang digunakan dapat mengukur kepuasan karyawan terhadap karakteristik kerja dan akan konsisten pula dari waktu ke waktu. Kuisioner kepada 266 karyawan tetap (baik tetap bulanan, maupun tetap harian) PG Candi Baru, yang bekerja pada bagian yang menerapkan Gugus Kendali Mutu pada tahun 1996, dan masih bekerja sampai Januari 2001. Dari hasil jawaban kuisioner kemudian dapat dideskripsikan pengukuran karakteristik kerja sebagai berikut:

### 1. Variasi Ketrampilan

Persepsi responden terhadap variasi ketrampilan berdasarkan bagian tugas dapat dilihat pada tabel-2. Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi, puas dengan penggunaan sumberdaya yang mereka miliki (waktu, tenaga, ketrampilan) dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagian kantor TUK mempergunakan ketrampilan mereka dalam mengolah administrasi yang berkaitan dengan keuangan, verifikasi dokumen-dokumen dan masalah-masalah personalia yang berkaitan dengan karyawan. Sedangkan bagian gudang, tanaman, instalasi dan pabrikasi lebih banyak menggunakan tenaga dan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan peralatan, perlengkapan dan material yang disediakan oleh perusahaan dalam menunjang pekerjaan mereka. Perusahaan menyediakan seperangkat teknologi untuk mengolah informasi

seperti komputer dan faks untuk bagian kantor TUK dan gudang. Sedangkan untuk bagian tanaman, instalasi dan pabrikasi, perusahaan menyediakan peralatan yang khusus sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian dalam menyelesaikan pekerjaan. Perlengkapan, peralatan dan material yang tersedia dengan baik akan membantu mereka selama menjalankan tugas. Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan batas waktu yang disediakan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan agar produksi dapat berjalan dengan baik. Batas waktu yang ada untuk masing-masing bagian sangatlah berbeda, terlebih lagi pada saat waktu giling selama 6 bulan maupun bukan waktu giling dimana hal ini berpengaruh pada bagian instalasi, pabrikasi, gudang dan tanaman untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam bagiannya agar pada saat pelaksanaan giling tidak terjadi persoalan yang berkaitan dengan proses produksi tebu menjadi gula.

**Tabel 2. Kepuasan Karyawan Terhadap Variasi Ketrampilan berdasarkan Bagian**

Indikator penilaian	Penilaian	BAGIAN				
		Kantor TUK	Gudang	Tanaman	Instalasi	Pabrikasi
Kemampuan karyawan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			2		
	Netral	1		5	10	1
	Puas	8	4	17	96	4
	Sangat Puas	15	3	23	73	4
Perlengkapan, peralatan, materi yang disediakan perusahaan	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			2		
	Netral		1	9	20	1
	Puas	10	3	22	107	4
	Sangat Puas	14	3	14	52	4
Batas waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			4		
	Netral			4	16	
	Puas	10	3	25	104	3
	Sangat Puas	14	4	14	59	6

## 2. Identifikasi tugas

Persepsi karyawan terhadap identifikasi tugas dapat dilihat pada uraian di bawah ini:

**Tabel 3. Kepuasan Karyawan Terhadap Identifikasi Tugas berdasarkan Bagian**

Indikator penilaian	Penilaian	BAGIAN				
		Kantor TUK	Gudang	Tanaman	Instalasi	Pabrikasi
Penilaian orang lain terhadap cara kerja	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			3		
	Netral			6	10	2
	Puas	9	3	27	116	2
	Sangat Puas	15	4	11	53	5
Penilaian orang lain terhadap hasil kerja	Sangat Tidak Puas			1		
	Tidak Puas			2		
	Netral		1	10	12	3
	Puas	10	4	19	97	1
	Sangat Puas	14	2	15	70	5
Cara dan hasil kerja rekan kerja	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			3		

	Netral		1	9	13	2
	Puas	6	2	20	102	6
	Sangat Puas	18	4	15	64	1

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi, puas dengan penilaian orang lain terhadap cara kerja, dimana penilaian ini penting untuk melihat apakah karyawan itu mampu dalam bekerja menyelesaikan pekerjaannya. Setiap penilaian dari masing-masing bagian berbeda.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan penilaian orang lain terhadap hasil kerja, dimana hasil kerja mereka juga merupakan tanggungjawab dari tugas yang diberikan.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan cara dan hasil kerja rekan kerja. Hal ini sangatlah penting mengingat bahwa mereka bekerja didalam sebuah tim dimana mereka berusaha menyelesaikan permasalahan agar ditemukan penyelesaian yang nantinya berpengaruh pada proses produksi dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

### 3. Signifikansi Tugas

Persepsi karyawan terhadap signifikansi tugas, baik berdasarkan bagian, masa kerja ataupun secara umum dapat dilihat pada uraian tabel-4 di bawah ini:

**Tabel 4. Kepuasan Karyawan Terhadap Signifikansi Tugas berdasarkan Bagian**

Indikator penilaian	Penilaian	BAGIAN				
		Kantor TUK	Gudang	Tanaman	Instalasi	Pabrikasi
Kerjasama antara Anda dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	Sangat Tidak Puas			1		
	Tidak Puas			2		
	Netral			4	12	
	Puas	11	3	22	104	4
	Sangat Puas	13	4	18	63	5
Kerjasama rekan bagian lain untuk kelancaran kerja	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			1		
	Netral	3	1	6	17	1
	Puas	9	1	22	90	2
	Sangat Puas	12	5	18	72	6
Kerjasama dengan supervisor dalam pekerjaan	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			4		
	Netral	1	2	5	17	1
	Puas	11	3	25	95	5
	Sangat Puas	12	2	13	67	3

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi, puas dengan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan bagian kantor TUK bekerjasama dengan rekan kerja dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman, sedangkan bagian instalasi, pabrikasi, tanaman dan gudang bekerjasama dengan menciptakan kondisi yang harmonis dimana segala permasalahan yang menyangkut pekerjaan diselesaikan bersama demi mencapai tujuan perusahaan. Dengan pelaksanaan TQM di perusahaannya, pusat perhatian karyawan terarah pada upaya tim dan pola pikir kerjasama untuk menghasilkan mutu produk dan produktivitas.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan

kerjasama dengan rekan bagian lain. Karyawan bagian instalasi bekerjasama dengan bagian pabrikasi dalam penanganan memproses nira menjadi gula, sedangkan karyawan bagian gudang membantu kantor TUK dalam melaksanakan kebijaksanaan direksi bidang pergudangan.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan kerjasama dengan supervisor dimana supervisor ini bertanggungjawab terhadap pekerjaan bawahannya dalam menentukan suatu teknik penyelesaian dari setiap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana hal ini sesuai dengan TQM yang mendukung kultur yang berciri pada komitmen karyawan, kerjasama dan komunikasi khususnya pada atasan.

#### 4. Otonomi

Persepsi keryawna terhadap otonomi sebagai dampak penerapan TQM dapat dilihat pada uraian tabel-5 di bawah ini:

**Tabel 5. Kepuasan Karyawan Terhadap Otonomi berdasarkan Bagian**

Indikator penilaian	Penilaian	BAGIAN				
		Kantor TUK	Gudang	Tanaman	Instalasi	Pabrikasi
Keleluasaan memberikan pendapat/masukan untuk menentukan jadwal & cara kerja	Sangat Tidak Puas					
	Tidak Puas			3	18	
	Netral		1	15	60	2
	Puas	7	4	13	62	2
	Sangat Puas	17	2	16	39	5
Kebebasan mengambil tindakan tanpa minta ijin atasan	Sangat Tidak Puas			1	1	
	Tidak Puas			2	26	
	Netral	2	3	17	41	3
	Puas	13	3	17	66	3
	Sangat Puas	9	1	10	45	3
Ketidaktergantungan bagian terhadap bagian lain	Sangat Tidak Puas			2		
	Tidak Puas			2	17	
	Netral	2	1	10	52	
	Puas	12	3	20	69	7
	Sangat Puas	10	3	13	41	2

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi, kebanyakan puas dengan keleluasaan memberikan pendapat/masukan, walaupun banyak diantara karyawan yang kurang memberikan masukan-masukan karena masih berpedoman pada prosedur kerja yang ada dalam menyelesaikan masalah.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan kebebasan mengambil tindakan tanpa minta ijin atasan, hal ini dikarenakan adanya suatu kebiasaan (dari pengalaman terdahulu) dalam menangani permasalahan sehingga mereka dapat dengan cepat memutuskan mengambil tindakan yang diperlukan tanpa minta persetujuan dari atasan, tentunya selama tujuannya adalah untuk berkaitan dengan kebebasan karyawan dalam menentukan cara mengerjakan tugas. Pada gilirannya nanti, pemberdayaan semacam ini akan membuat karyawan termotivasi melakukan *self manage* dan merasa bertanggungjawab secara pribadi atas semua pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi kebanyakan menyatakan puas dengan ketidaktergantungan terhadap bagian lain untuk menentukan jadwal dan prosedur kerja karena mereka memiliki ukuran tersendiri dalam menentukan jadwal dan

prosedur.

## 5. Umpan Balik

Persepsi karyawan terhadap umpan balik yang diberikan perusahaan bagi mereka dapat dilihat pada uraian tabel-6 di bawah ini:

**Tabel 6. Kepuasan Karyawan Terhadap Umpan Balik (dari sistem) berdasarkan Bagian**

Indikator penilaian	Penilaian	BAGIAN				
		Kantor TUK	Gudang	Tanaman	Instalasi	Pabrikasi
Sistem penilaian kerja yang diterapkan	Sangat Tdak Puas			2		
	Tidak Puas			3	3	
	Netral		1	5	38	
	Puas	4	1	27	110	5
	Sangat Puas	20	5	10	28	4
Sistem promosi yang diberlakukan oleh perusahaan	Sangat Tidak Puas			1		
	Tidak Puas			3		
	Netral	2	2	3	35	1
	Puas	9	3	28	100	4
	Sangat Puas	13	2	12	44	4
Evaluasi keefektifan cara-cara penyelesaian kerja	Sangat Tidak Puas			3		
	Tidak Puas			1	3	
	Netral	1	1	9	34	1
	Puas	7	2	26	107	5
	Sangat Puas	16	4	8	35	3

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi, puas dengan sistem penilaian kerja yang diterapkan PG Candi, dimana system penilaian ini mempunyai prosedur tersendiri bagi tiap-tiap bagian.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan sistem promosi yang diberlakukan oleh perusahaan. Sistem promosi yang diberlakukan oleh PG Candi baru mempunyai prosedur tertentu per satu tahun dengan adanya kenaikan gaji setiap satu tahun masa kerja.

Karyawan bagian kantor TUK, gudang, tanaman, instalasi maupun pabrikasi puas dengan evaluasi keefektifan cara penyelesaian kerja dimana pengukuran evaluasi kinerja yang tepat dan adil merupakan prinsip yang harus dipegang teguh.

Berikut analisis kepuasan kerja terhadap karakteristik kerja berdasarkan rata-rata skor kepuasan:

1. Kepuasan kerja karyawan terhadap variasi ketrampilan.

Karyawan menyadari akan adanya sumberdaya yang dimilikinya dan menggunakan sumberdaya itu dalam menyelesaikan pekerjaan (mean 4.36) dengan ditunjang oleh perlengkapan, peralatan dan materi yang disediakan oleh perusahaan (mean 4.20), serta batas waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaannya tidak menjadi beban bagi karyawan didalam bekerja karena dirasakan cukup oleh mereka, terlihat dari hasil mean sebesar 4.26.

2. Kepuasan kerja karyawan terhadap identifikasi tugas.

Pada diatas terlihat bahwa bahwa meannya lebih besar dari 4. Adanya penilaian terhadap cara dan hasil kerja karyawan baik menurut karyawan itu sendiri (mean 4.24) ataupun menurut rekan kerjanya (mean 4.27) menunjukkan bahwa karyawan tersebut mengetahui cara dan hasil kerjanya maupun cara dan hasil kerja karyawan lain (mean 4.27).

3. Kepuasan kerja karyawan terhadap signifikansi tugas.

Kerjasama yang terjalin antara karyawan dalam satu bagian (mean 4.30), kerjasama dengan bagian lain (mean 4.31) ataupun dengan supervisornya (mean 4.24) menunjukkan adanya keterkaitan antar karyawan yang satu dengan yang lain, walaupun bidang pekerjaan mereka tidak sama tetapi tetap saling mendukung demi tercapainya hasil kerja yang optimal, dan tidak dengan mementingkan keberhasilan individu atau bagian.

4. Kepuasan kerja karyawan terhadap otonomi.

Walaupun nilai mean untuk otonomi kurang dari 4, yaitu 3.85, 3.77, 3.85 tetapi karena standar deviasinya mendekati 1 (0.94, 0.97, 0.92), menunjukkan bahwa pendapat karyawan tidak sama. Perusahaan memberikan kebebasan dan keleluasaan dalam bekerja kepada karyawannya, namun tidak semua karyawan bisa bekerja dengan pola kerja yang memberikan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sendiri, hal ini kemungkinan disebabkan karena masa kerja karyawan yang lebih dari 10 tahun serta latar belakang pendidikannya yang kebanyakan dari tingkat kejuruan. Karyawan dengan masa kerja dan latar pendidikan seperti itu, akan sukar untuk membiasakan diri dengan perubahan yang terjadi. Karyawan tersebut sudah terbiasa dengan pola manajemen lama yang tidak menuntut adanya inisiatif sendiri, melainkan menunggu adanya perintah dari atasan.

5. Kepuasan kerja karyawan umpan balik.

Sistem yang diberlakukan perusahaan dirasakan sudah efektif oleh karyawan untuk menilai kinerja kerja mereka (mean yaitu 4.02, 4.09, 4.01). Tiap karyawan memiliki kepedulian untuk saling memberikan masukan tentang keefektifan kerja rekannya dengan cara memberikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (terlihat pada nilai mean yaitu 4.15, 4.09, 4.08). Karyawan dan supervisor saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan dimana supervisor memberikan masukan-masukan sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik (dari nilai mean 4.31, 4.18). Namun dalam kaitannya dengan hubungan dengan manajer, karyawan menilai masih kurangnya pendekatan dari manajer, terlihat dari mean yang kurang dari 4, yaitu 3.38.

Penerapan GKM, dilihat pada tiap bagian, telah menciptakan kedekatan antara karyawan yang satu dengan yang lain sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik, dan hal ini berdampak pada peningkatan kualitas kerja karyawan serta menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas. Upaya pabrik gula Candi Baru Sidoarjo dalam memperbaiki kualitas karyawannya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan, pendekatan sistem promosi, sistem penilaian kinerja, dan struktur kerja yang memungkinkan karyawan untuk bisa menggunakan potensi yang dimilikinya secara optimal, serta termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan itu telah melakukan upaya-upaya tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut sudah menerapkan program TQM pada sisi "*soft of quality*".

## KESIMPULAN

Penerapan TQM pada *soft side* di pabrik gula Candi Baru Sidoarjo, telah menerapkan

pendidikan, ketrampilan yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan, namun ada hal yang tidak dapat diubah oleh beberapa karyawan atau malah sebagian besar karyawan. Karyawan belum merasa puas dengan adanya otonomi yang diberikan padahal hal utama yang diharapkan timbul dari adanya penerapan TQM adalah otonomi karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun telah terbiasa dengan pola kepemimpinan lama sehingga mereka merasa tidak nyaman dengan kebebasan yang diberikan dalam bekerja. Melihat hal tersebut maka perusahaan hendaknya lebih mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja sebagai akibat adanya penerapan TQM. Misalnya, dengan mulai melatih karyawan untuk memutuskan sesuatu yang harus diselesaikannya tanpa menanyakannya kepada supervisornya, selanjutnya apabila karyawan telah terbiasa, akan lebih mudah untuk membiasakan karyawan merubah cara pandangnya terhadap peran manajer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2001. *Penyusunan Skala Psikologi*, cetakan 2. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Barthos, Basir. 1993. *MSDM Suatu Pendekatan Makro*, cetakan 2. Jakarta : Bumi Aksara.
- Black, J.M. 1993. *Manajemen dan Supervisor*, cetakan 5, seri Manajemen No.62, Jakarta : PT Pustaka Binaman Presindo.
- Dipeitro, R.A. 1993. TQM, Evaluation, Scope and Strategic Significance for Manajemen Development, *Journal of Management Development*, pp 11-13.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, Ivancevich. 1991. *Organizational Behavior*. Texas: Business Publication Inc. Plano.
- Gomez-Mejia, Luis R. Balkim, David B., Robert L. 2001. *Managing Human Resources*. Third ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rahayu, F. *Evaluasi Penerapan TQM : Suatu Tinjauan Manajemen Sumberdaya Manusia*. Manajemen Usahawan Indonesia, 11, Th. XXVII, 15-21.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Karakteristik Kerja dalam TQM: Hasil Study Empiris*. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, edisi 19/07/2000, hal15-21.
- Reder, Barry. Heizer, Jay. 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasional* edisi pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. 1994. *Management*, 4<sup>th</sup> edition, Prentice\_Hall.Inc, USA.
- Thomas, B. 1995. *The Human Dimension of Quality*. England: McGRAWHILL Book Company.
- Waldam, D.A. 1994. *The Contribution of TQM to A Theory of Work Performance*. The Academy of Management Review, 19:510-536.

