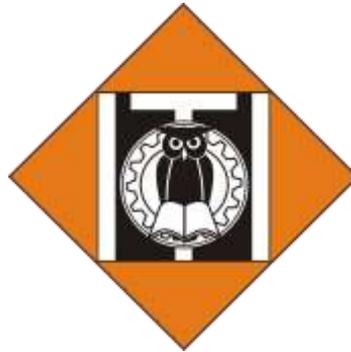


**LAPORAN AKHIR PENELITIAN
DANA MANDIRI**



**MENGUJI HUBUNGAN ASPEK-ASPEK
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEKERJA
(STUDI KASUS CV. BANDUNG JAYA RUBBER)**

Ketua : Dr. Ir. Linda Theresia, MT NIDN. 0306106504

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI INDONESIA
September, 2021**

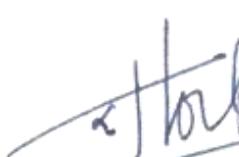
HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Menguji Hubungan Aspek-Aspek
Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pekerja
(Studi Kasus CV. Bandung Jaya Rubber)
Jenis Penelitian : Produksi
Bidang Penelitian : TQM
Tujuan Sosial Ekonomi : Meningkatkan produktivitas
Peneliti
a. Nama Lengkap : Dr. Ir. Linda Theresia, MT
b. NIDN : 0306106504
c. Jabatan Fungsional : Dosen
d. Program Studi : Teknik Industri
e. Nomor HP : 081510559729
f. Alamat Surel (*e-mail*) : tarlind@yahoo.com
Anggota Peneliti 1
a. Nama Lengkap :
b. NIDN :
c. Institusi :
Anggota Mahasiswa 1 (Jika ada)
a. Nama Lengkap : Roni Baharudin
b. NRP : 1131700024
Institusi Sumber Dana : Mandiri
Biaya Penelitian : Rp 5.000.000
Kerjasama Mitra :

Kota Tangerang Selatan, 9 September 2021

<p>Mengetahui, Ka. Program Studi Teknik Industri</p>  <p>Dra. Ni Made Sudri., MM., MT NIDN :0331126402</p>	 <p>Ir. Dr. LINDA THERESIA, M.T Ketua Tim NIDN :0306106504</p>
--	--

Menyetujui,
Pusat Riset dan Pengabdian Masyarakat (PRPM) – ITI
Kepala



(Dr. Ir. Joelianingsih, MT.)
NIDN : 0310076406

ABSTRAK

Penelitian ini membahas dampak TQM pada karyawan, dimana utamanya selama ini sebagian besar penelitian berpusat pada perspektif organisasi daripada perspektif karyawan. Dengan demikian, tujuan studi ini difokuskan pada identifikasi praktik TQM yang secara langsung berkontribusi pada kinerja. Responden berjumlah 40 orang karyawan CV Bandung Jaya Rubber. Sebanyak 21 item digunakan untuk mengukur aspek TQM berdasarkan skala Likert lima poin. Pengolahan data menggunakan analisis konfirmatori dan SEM. Hasil temuan menunjukkan bahwa komitmen pimpinan, disiplin, kerjasama tim berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Demikian juga halnya dengan kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: TQM, kepuasan kerja, kinerja

PRAKATA

Puji Puji Syukur kehadiran Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan petunjuk Nya sehingga laporan akhir penelitian dana mandiri ini dapat diselesaikan. Penelitian ini terlaksana karena mendapat dukungan dari berbagai pihak. Kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ka Prodi Teknik Industri ITI, pimpinan dan karyawan CV Bandung Jaya Rubber, mahasiswa ITI yang telah membantu pengumpulan data serta pihak-pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi pimpinan perusahaan CV Bandung Jaya Rubber dan juga bagi ITI.

Tangerang Selatan, 2 September 2021

Dr. Ir. Linda Theresia, MT

ABSTRAK

Penelitian ini membahas dampak TQM pada karyawan, dimana utamanya selama ini sebagian besar penelitian berpusat pada perspektif organisasi daripada perspektif karyawan. Dengan demikian, tujuan studi ini difokuskan pada identifikasi praktik TQM yang secara langsung berkontribusi pada kinerja. Responden berjumlah 40 orang karyawan CV Bandung Jaya Rubber. Sebanyak 21 item digunakan untuk mengukur aspek TQM berdasarkan skala Likert lima poin. Pengolahan data menggunakan analisis konfirmatori dan SEM. Hasil temuan menunjukkan bahwa komitmen pimpinan, disiplin, kerjasama tim berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Demikian juga halnya dengan kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: TQM, kepuasan kerja, kinerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat	3
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	4
BAB 3. METODE PENELITIAN	9
3.1. Kerangka Konseptual.....	9
3.2. Pengumpulan Data.....	11
3.3. Responden.....	11
3.4. Variabel Penelitian.....	12
3.5. Analisis	15
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	16
4.1. Analisis Konfirmatori	16
4.2. Analisis SEM.....	17
BAB 5. KESIMPULAN	20
DAFTAR PUSTAKA	21

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

TQM dianggap sebagai salah satu inovasi utama dalam praktik manajemen selama dekade terakhir (Wilkinson, dikutip dalam Bari, 2016). Hal ini terlihat dari munculnya peran yang semakin penting dari TQM pada pasar global (TQM), dimana TQM telah dianggap oleh banyak peneliti sebagai persyaratan menuju keunggulan kompetitif (Amin et al., 2017). Berbagai elemen dari TQM yang secara langsung mempengaruhi karyawan, antara lain: kepemimpinan dan komitmen pimpinan puncak, kerja tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan serta pelatihan dan pendidikan. Namun, faktor perantara kinerja organisasi, khususnya yang terkait dengan kepuasan kerja masih kurang kurang mendapat perhatian (Bari, 2016). Padahal TQM memiliki aspek penting yang bertanggung jawab terkait dengan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini sejalan dengan banyak peneliti TQM yang mengklaim bahwa tujuan akhir TQM, yaitu kepuasan pelanggan (eksternal), yang dapat dicapai melalui kepuasan karyawan (yaitu pelanggan internal) (Bari et al., 2016). Oleh sebab itu kepuasan kerja menjadi penting karena karyawan yang puas akan menghasilkan kinerja yang baik pada semua jenis organisasi (Chaturika dan Dileepa (2016). Walaupun telah banyak penelitian konseptual dan teoritis yang menyoroti pentingnya TQM dan peran karyawan dalam keberhasilan program TQM, namun penelitian empiris tentang efek TQM terhadap karyawan hanya mendapat sedikit perhatian.

Penelitian terdahulu mencoba untuk menghubungkan TQM dan kepuasan karyawan (Bari et al., 2016; Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017) memiliki hasil yang terbatas dalam hal lingkup dan kadang-kadang dipengaruhi oleh kendala metodologis. Untuk mengatasi keterbatasan di atas, penelitian ini memberikan kontribusi dalam literatur dengan studi analitis diterapkan dalam konteks yang berbeda dari negara berkembang. Unit analisis penelitian ini didasarkan pada perspektif karyawan sehingga diharapkan dapat memberikan stimulus baru untuk menyelidiki efektivitas serta tingkat adopsi TQM dalam suatu organisasi. Hal ini juga guna mengatasi kesenjangan kurangnya penelitian yang membahas dampak TQM pada karyawan, dimana utamanya selama ini sebagian besar penelitian

berpusat pada perspektif manajemen daripada perspektif karyawan. Dengan demikian, tujuan studi ini difokuskan pada identifikasi praktik TQM yang secara langsung berkontribusi pada kinerja bisnis, dimana perhatian diberikan pada kepuasan melalui program TQM, yang penting dalam mengoptimalkan kinerja.

Aspek TQM yang terkait karyawan di berbagai negara mungkin mengikuti pola standar tetapi perlu disesuaikan untuk menurunkan hambatan dikarenakan adanya perbedaan lingkungan. Dalam penelitian ini empat aspek TQM yang paling populer termasuk "komitmen manajemen puncak", "pemberdayaan karyawan", "kerja tim", "disiplin" telah dipilih sebagai variabel dependen untuk beberapa alasan. Pertama, keempat aspek ini diasumsikan memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan (Bari et al., 2016; Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017; Chathurika dan Dileepa, 2016). Kedua, empat aspek TQM yang dipilih ini merupakan hal penting bagi keberhasilan TQM (Ahire et al., 1996; dikutip dalam Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017). Ketiga, penelitian ini berfokus untuk melihat apa yang dilakukan organisasi terkait TQM untuk menunjukkan komitmennya guna meningkatkan sumber daya manusia. Pada kenyataannya, hal ini penting karena karyawan memainkan peran penting dalam menerapkan strategi organisasi (Chathurika dan Dileepa, 2016). Keenam, praktik TQM spesifik tersebut utamanya akan memengaruhi kinerja "lunak" sebelum memengaruhi aspek kinerja "keras". Disamping itu, hal terpenting adalah keempat TQM lunak yang disebutkan tersebut sangat penting guna meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya komitmen karyawan dalam melaksanakan program TQM (Chathurika dan Dileepa, 2016).

1.2 Rumusan masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah aspek TQM yang terdiri dari: "komitmen manajemen puncak", "pemberdayaan karyawan", "kerja tim", "disiplin" memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah aspek TQM yang terdiri dari: "komitmen manajemen puncak", "pemberdayaan karyawan", "kerja tim", "disiplin" memiliki dampak langsung terhadap kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hubungan aspek TQM yang terdiri dari: "komitmen manajemen puncak", "pemberdayaan karyawan", "kerja tim", "disiplin" terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Mengetahui hubungan aspek TQM yang terdiri dari: "komitmen manajemen puncak", "pemberdayaan karyawan", "kerja tim", "disiplin" terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat

Manfaat penelitian ini adalah memberi masukan kepada perusahaan untuk mengetahui factor-faktor TQM yang mempengaruhi kepuasan kerja dan peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, pimpinan perusahaan dapat mengelola factor-faktor TQM tersebut guna mengoptimalkan kinerja perusahaan. Manfaat penelitian juga dapat secara khusus memberikan pengembangan ilmu pengetahuan terkait TQM dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Aspek TQM

TQM utamanya focus pada perbaikan terus-menerus terhadap proses guna memenuhi harapan pelanggan, sehingga TQM dapat meningkatkan daya saing organisasi dengan. Dengan demikian implementasi TQM dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan dan dapat mengarah pada integrasi fungsional, yang dipengaruhi oleh tingkat implementasi TQM tersebut.

Definisi TQM membagi TQM dari sisi "lunak" dan "keras". Sisi "lunak" elemen TQM dikaitkan dengan kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan, keterlibatan karyawan, kerja tim, dll. sedangkan sisi "keras" mengacu pada alat dan teknik peningkatan kualitas. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, berbagai factor mempengaruhi. Untuk memiliki TQM yang sukses, perusahaan harus memiliki perencanaan, benchmarking, dan kerja tim yang efektif. Komitmen manajemen, bekerja dalam tim, keterlibatan karyawan, manajemen proses, fokus pelanggan, manajemen sumber daya, budaya organisasi, peningkatan berkelanjutan, dan pelatihan merupakan hal penting dalam TQM. Disamping itu, kepemimpinan, keterlibatan dan otorisasi karyawan, fokus pelanggan, pelatihan, informasi dan analisis, dan peningkatan berkelanjutan juga merupakan hal penting dalam praktek TQM.

2.2 Aspek TQM dan Kepuasan Kerja

Berbagai penelitian memberikan bukti empiris adanya hubungan antara praktik TQM lunak dengan kinerja sumber daya manusia yang diukur dengan kepuasan kerja karyawan (Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari sebuah penilaian terhadap sebuah pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang". Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan seorang karyawan benar-benar memberikan apa yang sebenarnya berharga dalam situasi kerjanya (Locke, 1976, dikutip dalam Chathurika dan Dileepa, 2016). Terdapat beberapa faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan, misalnya, tunjangan yang diperoleh

dan tunjangan finansial, pertumbuhan karir dan promosi, lingkungan kerja, supervisor dan rekan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruksi aspek TQM lunak termasuk “komitmen manajemen puncak”, “pemberdayaan karyawan”, “kerja tim”, “pelatihan dan pendidikan” dan “keterlibatan karyawan” menjelaskan 74% dalam varians kepuasan kerja karyawan. Variabel lain yang Herzberg et al. diidentifikasi telah dianggap terkait dengan aktualisasi diri disebut sebagai motivator dan diyakini oleh Herzberg et al. berkontribusi pada kepuasan kerja. Nilai kepuasan kerja memiliki korelasi yang tinggi dengan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan seperti keterlibatan kerja, stres, pergantian karyawan dan kehadiran karyawan (Chathurika dan Dileepa, 2016).

Banyak penghargaan internasional TQM telah memberikan indikator yang dioperasionalkan untuk kinerja SDM, misalnya, indikator yang tercermin dalam "kinerja karyawan" termasuk "kepuasan karyawan", "motivasi dan komitmen karyawan" dan "prestasi karyawan". Dalam penelitian ini, empat aspek TQM lunak yang paling populer termasuk "komitmen manajemen puncak", "pemberdayaan karyawan", "kerja tim", "disiplin" telah dipilih karena telah menjadi fokus substansial oleh banyak penulis (Bari et al., 2016; Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017).

2.3 Komitmen Pimpinan

Komitmen manajemen puncak telah diidentifikasi sebagai salah satu penentu utama keberhasilan implementasi TQM (Bari et al., 2016). Komitmen manajemen puncak terhadap program TQM perlu diukur dalam berbagai aspek: kepemimpinan yang diberikan kepada bawahannya melalui penciptaan nilai dan tujuan yang memfasilitasi implementasinya; menyampaikan filosofi bahwa kualitas menjadi prioritas tinggi melebihi biaya dan menyediakan sumber daya yang memadai untuk implementasi TQM. Pemimpin karismatik menunjukkan kepercayaan pada karyawan mereka. Akibatnya, keyakinan pengikut pada kinerja mereka akan meningkat. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kesediaan karyawan untuk menginvestasikan usaha dan antusiasme mereka terhadap tugas yang dihadapi.

Hubungan timbal balik antara komitmen CEO, komitmen karyawan, dan efektivitas program TQM biasanya sangat erat dan linier, paling tidak karena, jika organisasi TQM ingin meningkatkan dan mencapai kesuksesan, ia tidak punya pilihan selain berkomitmen penuh dari lantai produksi sampai toko top to shop floor. Banyak penelitian telah membuktikan secara empiris dampak positif yang menunjukkan dukungan pada aspek TQM lunak oleh manajer puncak terhadap kepuasan kerja karyawan (Bari. dkk., 2016).

2.4 Pemberdayaan Karyawan

Dalam konteks TQM, pemberdayaan karyawan umumnya dioperasionalkan dalam dua bentuk. Pertama, mendorong karyawan untuk tanggap pada kualitas, termasuk mengidentifikasi masalah dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikannya, dengan mendelegasikan wewenang dan mengalokasikan sumber daya bagi karyawan untuk mencapainya. Kedua, pemberdayaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bertanggung jawab atas ide, keputusan, dan hasil mereka, sehingga melepaskan mereka dari kontrol yang kaku dan birokratis.

Kegagalan TQM sangat banyak disebabkan oleh pemberdayaan karyawan yang tidak memadai. Pemberdayaan karyawan yang tidak memadai disebabkan oleh kegagalan dalam menerapkan pelatihan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kerja tim, dan kepemimpinan manajemen puncak yang penting bagi keberhasilan dan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka dan memenuhi kepuasan kerja. Thiruchelvi dan Palanichamy (2017) menemukan hubungan linier yang signifikan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan karyawan.

2.5 Kerja Tim

Kerja tim merupakan hal penting dalam TQM. Oakland dan Oakland (1989) menyatakan bahwa hal tersebut dapat membangun kepercayaan, meningkatkan komunikasi dan mengembangkan saling ketergantungan (dikutip dalam Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017). Dengan adanya kerja tim, maka manajemen berusaha sedapat mungkin menghilangkan hambatan diantara pekerja, spesialisasi, dan

hierarki. Dalam konteks TQM, kerja tim merupakan hasil penting dan kondisi untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

Kerja tim memfasilitasi upaya kolaboratif untuk memecahkan masalah kualitas, menempatkan tanggung jawab keseluruhan untuk kualitas dalam tim sambil mengurangi potensi kesalahan individu dan memungkinkan berbagi informasi yang lebih besar dalam kelompok kerja. Mengacu pada teori sinergi dan teori pertukaran sosial, kerjasama tim yang sukses meningkatkan tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan dan juga membantu untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Kerja tim dianggap sebagai praktik TQM yang dominan, yang memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja. Selanjutnya Kerja tim adalah praktik TQM paling berpengaruh pada kinerja organisasi.

2.5 Disiplin

Disiplin merupakan faktor penting dalam prestasi akademik. Hal ini tidak hanya "penting untuk pengajaran dan pembelajaran yang efektif" tetapi dipandang sebagai hal penting bagi masyarakat pada umumnya. Disiplin diperoleh dalam rentang waktu yang lama dan, dalam konteks pendidikan, sering dikenakan pada siswa secara eksternal untuk tujuan memanej kelas atau manajemen perilaku untuk meminimalkan gangguan dan memperbaiki lingkungan belajar, dengan tujuan meningkatkan prestasi akademik. Sayangnya, disiplin sering dianggap memiliki konotasi negatif berupa hukuman dan mengikuti aturan, misalnya: "semua kegiatan yang dilaksanakan untuk mengendalikan perilaku pembelajar, untuk menegakkan kepatuhan dan ketertiban".

Banyaknya interpretasi kata "disiplin" dalam literatur dan ditemukan kurangnya kesepakatan untuk menemukan definisi umum atau makna disiplin secara Bersama. Di lingkungan sekolah, istilah disiplin dan kontrol sering digunakan secara bergantian. Disiplin sering dilihat sebagai "tindak lanjut alami dari mendapatkan masalah, dan dapat digunakan sebagai "alat kekuasaan" untuk mengontrol siswa dan menjaga ketertiban, didukung oleh asumsi "bahwa tanpa kontrol ini, kelas tidak akan menjadi sukses". Para siswa memandang disiplin sebagai dorongan internal dan bukannya dipaksakan secara eksternal, yang sering

terjadi di sekolah. Lima tema utama diidentifikasi sebagai dimensi disiplin: "fokus", "niat", "tanggung jawab", "struktur" dan "waktu" (F.I.R.S.T.)

2.5 Hubungan TQM dan Kinerja Organisasi

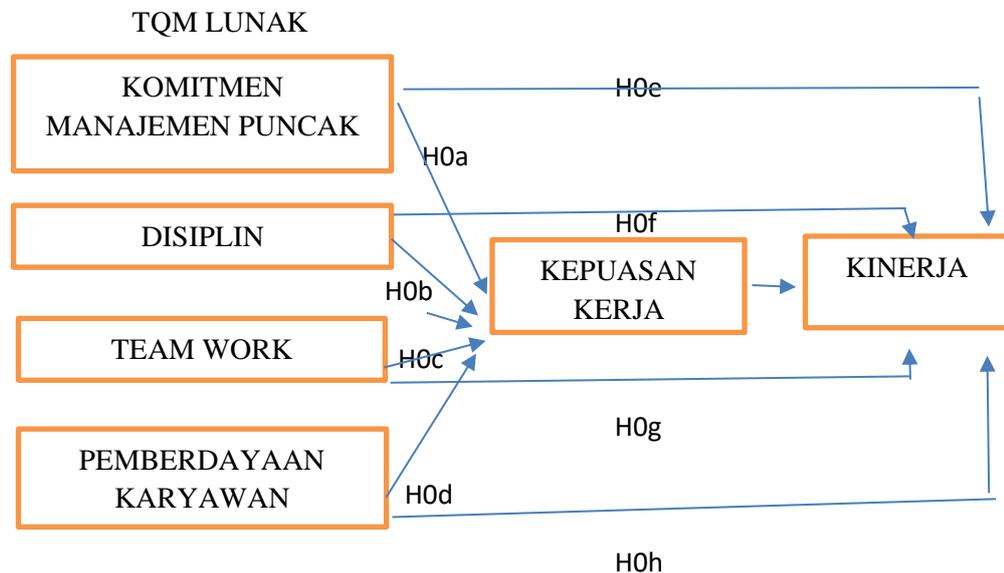
Banyak penelitian telah menyelidiki hubungan antara praktik TQM dan kinerja organisasi. Dukungan manajemen puncak, keterlibatan pekerja, pengelolaan data secara berkualitas, fokus pelanggan, dan menggunakan teknik berkualitas untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam bentuk kualitas perusahaan. Tidak semua dimensi TQM memiliki hubungan yang signifikan terhadap kualitas kinerja. Berbagai penelitian telah mengaitkan praktik TQM dengan kinerja organisasi. Kepemimpinan, manajemen proses, pelatihan, pengelolaan kualitas pasokan, fokus pelanggan, dan perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. TQM dan kinerja di perusahaan besar Italia dan menemukan bahwa praktik TQM memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.

BAB III METODE

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dan hipotesis diilustrasikan pada Gambar 1. Kerangka konseptual dari penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan perspektif teoritis dan literatur yang terkait dengan area penelitian (Bari et al., 2016; Karia dan Asaari, 2006; Chathurika dan Dileepa, 2016; Thiruchelvi dan Palanichamy, 2017). Kerangka kerja ini terdiri dari dua konstruksi utama termasuk praktik TQM lunak; “komitmen manajemen puncak”, “kerja tim”, “pemberdayaan karyawan”, “disiplin”, sebagai variabel bebas, dan “kepuasan karyawan” sebagai variabel perantara dan kinerja sebagai variabel terikat.

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

Dalam kerangka konseptual, penelitian ini akan menyelidiki satu hipotesis nol yang utama dan dua belas sub-hipotesis sebagai berikut:

HIPOTESIS

- H0: Berbagai aspek TQM, antara lain: komitmen manajemen puncak, disiplin, kerjasama tim dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh

positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terhadap hipotesis alternatif, ada efek positif.

- H01: Komitmen manajemen puncak tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terhadap hipotesis alternatif, ada efek positif.
- H02: Disiplin tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terhadap alternatif, ada efek positif.
- H03: Kerja tim tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terhadap alternatif, ada efek positif
- H04: Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terhadap alternatif, ada efek positif.
- H05: Komitmen manajemen puncak tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terhadap hipotesis alternatif, ada efek positif.
- H06: Disiplin tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terhadap alternatif, ada efek positif.
- H0g: Kerja tim tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terhadap alternatif, ada efek positif
- H07: Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terhadap alternatif, ada efek positif.
- H08: Komitmen manajemen puncak tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terhadap hipotesis alternatif, ada efek positif.
- H09: Disiplin tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terhadap alternatif, ada efek positif.
- H010: Kerja tim tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terhadap alternatif, ada efek positif
- H011: Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Terhadap alternatif, ada efek positif

3.2 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian cross sectional, dimana data dikumpulkan pada waktu tertentu dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data primer. Data sekunder dikumpulkan dari jurnal, buku, internet dan catatan perusahaan. Penelitian ini bersifat eksplanatori dan kuantitatif dengan mengandalkan pengujian hipotesis yang menguji hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas. Penelitian ini mengambil studi kasus pada CV Bandung Jaya Rubber. Kriteria pemilihan perusahaan dalam penelitian ini adalah karena perusahaan tersebut telah menerapkan aspek-aspek TQM dalam organisasinya, yaitu melibatkan komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, bekerja dengan tim dan disiplin.

Premis dari penelitian ini adalah bahwa tingkat implementasi komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, kerja tim dan disiplin karyawan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kepuasan kerja berdampak pada peningkatan kinerja. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Karyawan menilai persepsi mereka tentang aspek TQM lunak. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu karyawan. Guest (1999, dikutip dalam Karia dan Asaari, 2006) menekankan bahwa penelitian tentang persepsi individu karyawan dapat memberikan stimulus baru untuk diskusi tentang efektivitas soft TQM yang secara langsung mempengaruhi mereka.

3.3 Responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja pada CV CV Bandung Jaya Rubber. Total karyawan berjumlah 40 orang. Sebanyak 40 karyawan mengisi kuesioner dan jumlah angket yang valid adalah 40 buah. Adapun data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Responden

		Jumlah (orang)	Percent
Jenis kelamin	Laki-laki	34	85,0%
	Perempuan	6	15,0%
	Total	40	100,0%
Usia	<20 Tahun	7	17,5%
	21-25 Tahun	14	35,0%
	26-30 Tahun	15	37,5%
	>31 Tahun	4	10,0%
	Total	40	100,0%
Pendidikan	SMP	11	27,5%
	SMA	23	57,5%
	D3	1	2,5%
	S1	5	12,5%
	Total	40	100,0%
Penghasilan	1-4 Juta	39	97,5%
	5-9 Juta	1	2,5%
	Total	40	100,0%
Masa kerja	<1 Tahun	7	17,5%
	1-5 Tahun	12	30,0%
	6-10 Tahun	21	52,5%
	Total	40	100,0%

3.4 Variabel Penelitian

Sebanyak 21 item digunakan untuk mengukur aspek TQM lunak berdasarkan skala Likert lima poin. Menurut beberapa peneliti, skala lima poin membuat hal-hal yang dapat dikelola untuk responden. Disamping itu jumlah objek rata-rata yang dapat disimpan manusia dalam memori kerjanya adalah 7 ± 2 . Hal ini membenarkan bahwa baik menggunakan skala lima. Item pengukuran untuk setiap variabel diadaptasi dari literatur sebelumnya. Komitmen manajemen puncak terdiri dari empat item yang diadaptasi dari Jun et al. (2006). Ahira dkk. (1996) item, sedangkan item disiplin diadaptasi dari Steinberg, 2010. Item untuk mengukur kerja tim diambil dari Morrow (1997). Pemberdayaan karyawan diukur dengan menggunakan Jun et al. (2006) skala Likert dengan pengukuran lima item. Untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, dikembangkan pendekatan Macdonald dan

MacIntyre (1997). Pendekatan umum untuk kepuasan kerja ini lebih komprehensif dan berisi setidaknya satu item tunggal untuk mengukur setiap aspek. Pendekatan ini menggunakan empat item untuk pengukuran kepuasan kerja. Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan 3 item. Adapun variable penelitian ini adalah sebagai berikut:

Komitmen Pimpinan (X1)

- | No. | Pernyataan |
|------------|---|
| 1. | Pimpinan secara nyata mengarahkan karyawan agar komitmen pada kualitas X11 |
| 2. | Pimpinan memandang kualitas sama pentingnya dengan biaya, sehingga produk yang dihasilkan harus sesuai keinginan konsumen X12 |
| 3. | Manajer tingkat atas secara nyata dan eksplisit berkomitmen pada kualitas X13 |
| 4. | Pimpinan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk upaya meningkatkan kualitas X14 |

Disiplin Kerja (X2)

- | No. | Pernyataan |
|------------|--|
| 1. | Perusahaan sudah menerapkan peraturan dan integritas dengan baik. X21 |
| 2. | Karyawan yang melakukan pelanggaran akan mendapatkan sanksi. X22 |
| 3. | Penerapan peraturan perusahaan mempengaruhi karyawan untuk melakukan setiap tindakan. X23 |
| 4. | Lingkungan kerja anda mematuhi peraturan perusahaan, baik rekan kerja maupun pimpinan. X24 |

Kerjasama Tim (X3)

No.	Pernyataan
1.	Unit kerja saya menggunakan cara kerja tim untuk memecahkan masalah X31
2.	Organisasi telah mengadopsi konsep tim X32
3.	Banyak masalah pekerjaan yang diselesaikan melalui rapat tim X33
4.	Selama rapat tim, kami berusaha untuk mendapatkan pendapat dan ide semua anggota tim sebelum mengambil keputusan X34

Pemberdayaan Karyawan (X4)

No.	Pernyataan
1.	Saya diberi otonomi dan tanggung jawab yang besar dalam pekerjaan saya X41
2.	Saya didorong untuk mengembangkan cara baru dalam menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik X42
3.	Saya tidak dikenakan hukuman jika ide peningkatan kualitas tidak berhasil X43
4.	Saya diberi pengarahan yang cukup untuk meningkatkan kualitas X44

Kepuasan Kerja Karyawan (Y1)

No.	Pernyataan
1.	Upah yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan anda. Y11
2.	Anda termotivasi dalam bekerja karena sesuai dengan keahlian. Y12
3.	Anda merasa bekerja sesuai dengan SOP perusahaan. Y13
4.	Anda merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan. Y14

Kinerja (Y2)

No.	Pernyataan
1.	Saya berkinerja baik ditempat saya kerja Y21
2.	Saya bekerja dengan optimal Y22
3.	Kinerja saya baik karena perusahaan mengapresiasi saya Y23

3.5 Analisis

Data yang terkumpul diolah dan disajikan berdasarkan prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk analisis dan pengujian hipotesis, pendekatan statistik menggunakan variabel inferensial. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengolahan model persamaan struktural (SEM) (Jöreskog dan Sörbom, 1993), dari perhitungan bobot regresi melalui nilai rasio kritis kausalitas (CR), dan perhitungan pengaruh tidak langsung standar.

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi multivariat. Langkah pertama adalah melakukan analisis faktor konfirmatori (CFA). Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, yang mensyaratkan nilai probabilitas (p-value) dalam pengujian Goodness of Fit lebih besar dari 0,05 agar modelnya baik. Setelah menganalisis tingkat satu dimensi indikator pembentuk variabel laten dengan analisis faktor konfirmatori, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis regresi multivariat dengan SEM dengan menggunakan Analysis of Moment Structure Software (AMOS). Analisis SEM dilakukan dengan menggunakan full model.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

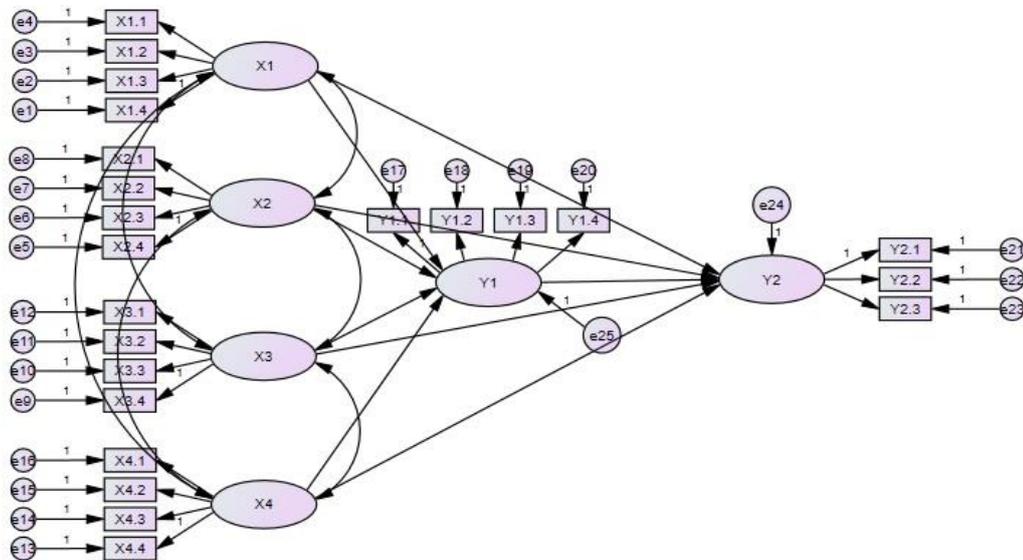
4.1. Analisis Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas, validitas dan reliabilitas model pengukuran konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk mengevaluasi apakah model faktor yang telah ditentukan sebelumnya memberikan kecocokan yang baik dengan data. Model tersebut menunjukkan operasionalisasi variabel atau konstruk penelitian ke dalam indikator terukur yang dirumuskan dalam bentuk persamaan dan/atau diagram jalur tertentu (Long, 1983).

Dari proses analisis faktor konfirmatori hasil Goodness of Fit Test untuk konstruk komitmen pimpinan yang digunakan untuk membentuk model penelitian memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas dalam uji kecocokan menunjukkan nilai 0,134 lebih besar dari 0,05. Artinya uji kelayakan analisis faktor untuk komitmen pimpinan memenuhi syarat sebagai model yang baik. Oleh karena itu, berdasarkan analisis faktor konfirmatori, komitmen pimpinan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Root mean square error of approximation (RMSEA) menggambarkan residual yang terdapat dalam model. RMSEA untuk komitmen pimpinan menunjukkan angka 0,054. Jika nilainya berada pada kisaran 0,05, seperti $0,05 < RMSE < 0,08$ model tersebut masih dapat diterima sebagai model yang fit. Comparative Fit Index (CFI) adalah nilai perbandingan model yang disusun dengan model ideal. Nilai CFI untuk komitmen pimpinan adalah 0,995, sedangkan nilai ekspektasi di atas 0,90. Sedangkan nilai AGFI (Adjusted Goodness of Fit) sebesar 0,942 yaitu $> 0,90$, maka model yang disarankan adalah fit. Dengan melihat parameter model di atas, dapat dikatakan bahwa model pengukuran komitmen pimpinan sudah sesuai. Demikian juga halnya dengan disiplin, Kerjasama tim, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan kinerja, menunjukkan bahwa model pengukuran sudah sesuai.

4.2. Analisis SEM

Setelah melakukan analisis faktor konfirmatori, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SEM menggunakan model lengkap. SEM menggunakan model lengkap yang telah dimodifikasi dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Model SEM

Data yang diolah menggunakan SEM modifikasi – full model dapat diringkas pada Tabel 4.1.

Table 4.1. Hasil Test Feasibility SEM (Modifikasi)

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Analysis Result</i>	<i>Model Evaluation</i>
Chi Square (X^2)		64,17	
Probability	} 0,05	0,556	Good
RMSEA	} 0,08	0,09	Good
GFI	} 0,90	0,950	Good
AGFI	} 0,90	0,944	Good
CMIN/DF	} 2,00	0,956	Good
TLI	} 0,90	1,002	Good
CFI	} 0,90	1	Good

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa model yang digunakan dapat diterima, karena nilai chi-square yang diperoleh adalah 64.17 dengan nilai

probabilitas 0,556 yang menunjukkan bahwa model persamaan struktural sudah cukup baik. Indeks pengukuran RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI dan CFI menunjukkan bahwa model yang diuji telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

4.3. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis untuk membuktikan hubungan sebab akibat dari hipotesis H1 sampai H11 berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) hasil analisis SEM, dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Table 4.2. Test Hipotesis Testing berdasar Critical Ratio (CR)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Signifikan
Y1	<---	X1	0,401	0,561	0,714	0,475	Signifikan
Y1	<---	X2	0,33	0,406	0,813	0,416	Signifikan
Y1	<---	X3	0,829	0,39	2,129	0,033	Signifikan
Y1	<---	X4	-0,638	0,46	1,386	0,166	Signifikan
Y2	<---	Y1	-0,274	0,609	-0,45	0,653	Tidak Signifikan
Y2	<---	X4	-0,211	0,448	-0,47	0,638	Tidak Signifikan
Y2	<---	X3	0,151	0,57	0,264	0,791	Signifikan
Y2	<---	X2	0,822	0,575	1,429	0,153	Signifikan
Y2	<---	X1	1,013	0,609	1,664	0,096	Signifikan
X1.3	<---	X1	1,737	0,624	2,786	0,005	Signifikan
X1.2	<---	X1	1,142	0,484	2,357	0,018	Signifikan
X1.1	<---	X1	0,487	0,338	1,441	0,15	Signifikan
X2.3	<---	X2	-0,242	0,246	0,984	0,325	Signifikan
X2.2	<---	X2	0,491	0,318	1,544	0,123	Signifikan
X2.1	<---	X2	0,166	0,311	0,535	0,593	Signifikan
X3.3	<---	X3	0,977	0,318	3,069	0,002	Signifikan
X3.2	<---	X3	0,226	0,3	0,754	0,451	Signifikan
X3.1	<---	X3	0,442	0,328	1,349	0,177	Signifikan
X4.3	<---	X4	0,106	0,278	0,381	0,703	Signifikan
X4.2	<---	X4	1,169	0,487	2,399	0,016	Signifikan
X4.1	<---	X4	-0,225	0,251	0,897	0,37	Signifikan
Y1.2	<---	Y1	-0,058	0,259	0,223	0,824	Signifikan
Y1.3	<---	Y1	0,064	0,238	0,27	0,787	Signifikan
Y1.4	<---	Y1	0,108	0,247	0,437	0,662	Signifikan
Y2.2	<---	Y2	0,197	0,172	1,146	0,252	Signifikan
Y2.3	<---	Y2	0,24	0,201	1,191	0,234	Signifikan

Pengujian hipotesis berdasarkan Tabel 4.2. menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Demikian juga halnya dengan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variable TQM lainnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa komitmen pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Besarnya koefisien estimasi variabel komitmen pimpinan terhadap kepuasan kerja adalah 0,401. Hal ini menunjukkan bahwa jika variabel komitmen pimpinan meningkat sebesar 1,0 maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,401. Pengujian hipotesis berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tabel 4.2 menunjukkan koefisien estimasi variabel disiplin terhadap kepuasan kerja sebesar 0,33 yang berarti variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin dan kepuasan kerja berubah searah, dan jika variabel disiplin meningkat sebesar 1,0 maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,33. Demikian juga dengan variable lainnya.

BAB V KESIMPULAN

Kesimpulan utama yang dapat diambil dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Setiap aspek tunggal dari tiga aspek TQM, yaitu: komitmen manajemen puncak, disiplin, dan kerja tim memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan aspek TQM yang paling penting dalam temuan ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh aspek “pemberdayaan karyawan”.
2. Aspek soft TQM mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian variabel yang dipertimbangkan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah variabel manajemen puncak, disiplin, kerja tim dan hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya.
3. Secara keseluruhan, aspek TQM lunak dari komitmen manajemen puncak, disiplin, kerja tim, pemberdayaan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan.
4. Temuan memberikan kontribusi dalam hal menciptakan kesadaran dan pemahaman untuk pengembangan dasar teoritis untuk penerapan aspek TQM lunak yang menghasilkan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, dimana desain penelitian mengandalkan data cross sectional, yaitu data kuisioner yang telah dikumpulkan pada suatu titik waktu tertentu. Jumlah responden dalam hal ini kurang memadai untuk persyaratan SEM.

DAFTAR PUSTKA

1. Abuaraki Osman Ahmed, Abdalla Abdelrahim Idris, Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies, *The TQM Journal* Vol. 33 No. 1, 2021 pp. 95-124 © Emerald Publishing Limited 1754-2731 DOI 10.1108/TQM-05-2019-0147
2. Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27 No. 1, pp. 23-56
3. Amin, M., Aldakhil, A.M., Wu, C., Rezaei, S. and Cobanoglu, C. (2017), "The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
4. Bara' Tareq Qasrawi, The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 34 No. 7, 2017 pp. 1034-1055 © Emerald Publishing Limited 0265-671X DOI 10.1108/IJQRM-11-2015-0160
5. Bari, M.W., Fanchen, M. and Baloch, M.A. (2016), "TQM soft practices and job satisfaction; mediating role of relational psychological contract", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, pp. 453-462
6. Chaturika, H.J. and Dileepa, M.E.W. (2016), "Predicting employees' job satisfaction with peoplereLATED TQM practices: case in apparel manufacturing industry, Sri Lanka", *Journal of Business Studies*, Vol. 3 No. 2, ISSN 2362-0269, available at: <http://dr.lib.sjp.ac.lk/bitstream/handle/123456789/5880/PREDICTING%20EMPLOYEES'%20JOB%20?sequence51>
7. Hana Krskova, 2020, An exploration of university student perceptions of discipline Introducing F.I.R.S.T. discipline principles, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning* Vol. 10 No. 1, 2020 pp. 61-82 © Emerald Publishing Limited 2042-3896 DOI 10.1108/HESWBL-02-2019-0026

8. Jun, M., Cai, S. and Shin, H. (2006), "TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty", *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 791-812.
9. Morrow, P.C. (1997), "The measurement of TQM principles and work-related outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 No. 4, pp. 363-376.
10. Thiruchelvi, A. and Palanichamy, Y. (2017), "Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment?: an empirical analysis", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 385-402.