

BAB II

LANDASAN KONSEPTUAL

Bab tinjauan pustaka ini akan dibagi menjadi beberapa bagian. Bagian pertama akan membahas tentang apa itu *Gugus Kendali Mutu*. Bagian kedua menjelaskan tentang *Kepuasan Kerja*. Bagian ketiga menerangkan *Motivasi* dan *Teori Kebutuhan McClelland*. Terakhir, akan dibahas metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Analisis Faktor*, *Analisis Diskriminan* dan *Analisis Regresi Berganda*.

I. GUGUS KENDALI MUTU

Berbicara mengenai *Gugus Kendali Mutu* (GKM) tidak bisa dilepaskan dari *Pengendalian Mutu Terpadu* (PMT). Pengendalian Mutu Terpadu adalah *Sistem manajemen* yang mengikutsertakan seluruh karyawan dalam semua tingkatan pada suatu perusahaan. Dalam bukunya "*Total Quality Control*" Feigenbaum mendefinisikan PMT sebagai "Suatu Sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan pengendalian dan peningkatan mutu diberbagai bidang kegiatan dalam suatu organisasi untuk mendapatkan hasil produksi / jasa pada tingkat yang paling ekonomis untuk memenuhi kepuasan pelanggan" (A.V. Feigenbaum, 1989). Sedangkan Astra, Total Quality Control mendefinisikan PMT, sebagai "Suatu Sistem Manajemen yang mengikutsertakan seluruh karyawan disemua tingkatan dengan menerapkan kondisi pengendalian mutu dan metode-metode statistik untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan yang mengerjakan". (ATQC, 1974).

Dari kedua pengertian tersebut, salah satu aspek yang menonjol dalam PMT adalah *adanya peran serta* semua karyawan diberbagai bidang kegiatan dan di semua tingkatan organisasi.

Penerapan PMT diwujudkan dalam pembentukan Gugus-Gugus Kendali Mutu (GKM), yaitu suatu kelompok kerja kecil yang secara suka rela mengadakan kegiatan pengendalian mutu didalam tempat kerja mereka sendiri (Juse, 1983). Tujuan pelaksanaan Gugus Kendali Mutu adalah *meningkatkan mutu sekaligus meningkatkan kepuasan kerja* bagi pekerjanya.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai GKM ada baiknya kita mengetahui apa arti "Kendali" dan "Mutu" itu.

A. PENGERTIAN MUTU

Bagaimana orang manafsirkan istilah mutu adalah penting. Secara sempit mutu diartikan sebagai *mutu produksi*. Secara luas mutu *berarti mutu kerja, mutu pelayanan, mutu pekerja, mutu sistem, mutu perusahaan, mutu tujuan*, dan lain-lain. Betapapun tingginya mutu, jika produk terlalu mahal, maka tidak akan dapat mencapai kepuasan konsumen. Dengan kata lain, kita tidak dapat menetapkan mutu tanpa memperhatikan kerja. Hal ini penting dalam mendisain dan merencanakan mutu.

Sebagaimana diketahui bahwa mutu tidak ditetapkan oleh perusahaan, tetapi oleh pelanggan terhadap produk atau jasa, yang diukur berdasarkan persyaratan pelanggan. Definisi mutu adalah: *"Gabungan seluruh karakteristik produk atau jasa dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan yang membuat produk atau jasa dapat memenuhi harapan-harapan pelanggan"*. (A.V. Feigenbaum, 1989).

Seringkali didengar istilah keterandalan, kemampulayanan, dan kemudahan pemeliharaan digunakan sebagai definisi untuk mutu produk. Sebenarnya istilah tersebut adalah karakteristik individual yang membentuk gabungan mutu produk atau jasa. Karakteristik ini diseimbangkan sehingga mutu merupakan gabungan keseluruhan yang menyediakan fungsi-fungsi yang dimaksud dengan penghematan yang terbesar, dan berorientasi pada kepuasan total pelanggan.

Kebutuhan pelanggan akan mutu dicerminkan oleh kondisi produk atau jasa sebagai berikut:

- (1). Spesifikasi dimensi dan karakteristik kerja.
- (2). Tujuan-tujuan yang berkaitan dengan masa hidup dan keterandalan.
- (3). Persyaratan keselamatan.
- (4). Standar yang relevan.
- (5). Biaya rekayasa, pembikinan dan mutu.
- (6). Persyaratan produksi sewaktu barang dibuat.
- (7). Tujuan-tujuan yang berkaitan dengan kegunaan, pemeliharaan dan instalasi di lapangan.
- (8). Faktor pelestarian bahan dan pemanfaatan energi.
- (9). Pertimbangan efek "sampingan" dan lingkungan.
- (10) Biaya operasi dan pemakaian pelanggan dan jasa produk.

Sasaran kebutuhan-kebutuhan ini adalah mutu yang membangun keseimbangan yang tepat antara *biaya produk* dan *jasa* serta *nilai* yang diterima oleh pelanggan, termasuk persyaratan-persyaratan esensial seperti keamanan.

B. PENGERTIAN "KENDALI" DALAM INDUSTRI

Kendali dalam istilah industri dapat didefinisikan sebagai berikut: "Suatu proses untuk mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang untuk kegiatan manajemen sambil tetap menggunakan cara-cara untuk menjamin hasil yang memuaskan". (A.V. Feigenbaum, 1989).

Pada umumnya ada 4 (empat) langkah dalam Kendali tersebut, yaitu:

- (1). Menetapkan standar. Menentukan standar mutu-biaya, standar mutu prestasi kerja, standar mutu keamanan, dan standar mutu-keterandalan yang diperlukan untuk produk tersebut.
- (2). Menilai kesesuaian. Membandingkan kesesuaian dari produk yang dibuat, atau jasa yang ditawarkan, terhadap standar-standar yang ada.
- (3). Bertindak bila perlu. Mengorek masalah dan penyebabnya melalui faktor-faktor yang mencakup pemasaran, perancangan, rekayasa, produksi dan pemeliharaan yang mempengaruhi kepuasan pemakai.
- (4). Merencanakan perbaikan. Mengembangkan suatu upaya yang kontinu untuk memperbaiki standar-standar biaya, prestasi, keamanan dan keterandalan.

C. PENGERTIAN GUGUS KENDALI MUTU (GKM)

Ada beberapa pengertian GKM, diantaranya adalah: Suatu kelompok kerja kecil yang secara sukarela mengadakan kegiatan pengendalian mutu didalam tempat kerja mereka sendiri (Qc Headquarters, Juse, 1987).

Menurut Donald. L. Deward dalam bukunya 'Answers to 100 Frequently Asked Question', GKM didefinisikan sebagai sekelompok

orang yang secara sukarela bertemu secara teratur untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan masalah pengendalian kualitas atau masalah lainnya dibidang mereka. (D.L. Deward, 1980).

Sedangkan menurut Prof. Dr. Kaoru Ishikawa dalam bukunya 'Quality Circle koryo', definisi GKM, adalah sebagai sebuah kelompok dengan sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian kualitas dalam bengkel kerja mereka. Kelompok kecil ini yang setiap anggotanya berpartisipasi secara terus menerus, sebagai bagian dari kegiatan pengendalian kualitas perusahaan, pengembangan diri dan pengembangan bersama, pengendalian dan perbaikan di dalam bengkel kerja dengan memanfaatkan teknik-teknik pengendalian kualitas.

Sementara Drs. Ing. Tri Wahyudi, Drs. Suryohadi dan Drs. Djaka Sudarsa AK. (1984) dalam bukunya 'Manajemen QCC' merumuskan bahwa Gugus Kendali Mutu adalah Sekelompok karyawan yang berjumlah antara lima sampai sepuluh orang, dari bidang tugas yang sama, mereka mengadakan pertemuan secara berkala, dalam waktu tertentu untuk:

- (1). Mengenal masalah yang ada dibidang tugas mereka.
- (2). Mempelajari dan menganalisa masalah tersebut untuk menemukan faktor-faktor penyebabnya yang dominan.
- (3). Mencari alternatif atau pilihan pemecahan masalah tersebut.
- (4). Untuk hal-hal diluar kewenangan, mereka mengajukan usulan pemecahan kepada atasannya.

D. SEJARAH SINGKAT GUGUS KENDALI MUTU DI JEPANG

Sebelum tahun 1940, Jepang dikenal sebagai produsen "barang-barang rongsokan" yaitu barang yang miskin kualitas. Hal ini

berlangsung terus sampai akhir Perang Dunia II, pada waktu itu banyak industri Jepang hancur, dan seperti sebelumnya kualitas barang-barang yang dihasilkan rendah sekali. Pada saat itulah timbul gagasan dari Jendral Douglas Mc Arthur untuk mengajarkan metode pengendalian kualitas yang lebih baik kepada masyarakat Jepang. Untuk keperluan itu dipilih Dr. Edward Deming, yaitu seorang ahli statistik di Amerika. Usaha Deming selama tahun 1948-1950 ternyata sukses, sehingga pada tahun 1951 pemerintah Jepang menganugerahkan Deming Prize kepadanya.

Kira-kira 4 tahun kemudian, Dr. Juran juga dari Amerika, memperkenalkan Total Quality Control (TQC) yang intinya adalah bahwa Kualitas dimulai pada tahap perencanaan, dan baru berakhir setelah kepuasan pelanggan tercapai.

Training (pelatihan) mengenai metode atau teknik peningkatan mutu ini terus dilakukan oleh Deming dan Juran sampai suatu saat ada salah seorang trainer mengajukan pertanyaan berikut ini: "Mengapa tidak membentuk kelompok-kelompok kecil di bengkel dan mengajar para pekerja tentang teknik ini? Mengapa tidak menyebarkan pengetahuan ini dan meminta pertolongan mereka dalam memecahkan masalah sehari-hari? Bagaimanapun, siapa yang paling mengenal pekerjaan?" Pertanyaan-pertanyaan inilah yang akhirnya melahirkan QCC pada tahun 1962.

Sejak saat itu jumlah gugus terus meningkat. Jumlah 2000 gugus yang dibentuk di Osaka, membengkak menjadi sekitar 700.000 gugus pada tahun 1974, yang tiap-tiap gugus melibatkan sekitar tiga sampai sepuluh orang. Dan sampai saat ini diperkirakan kurang lebih ada satu juta orang.

E. DASAR-DASAR UTAMA GUGUS KENDALI MUTU

Ada 11 (sebelas) hal yang dianggap sebagai dasar-dasar utama GKM (Rieker, 1982), yaitu:

(1). Pembinaan manusia (People Building)

Pembinaan manusia merupakan seni untuk membuat manusia lebih baik daripada sekarang. Hal itu dilakukan dengan membantu mereka untuk memperoleh pengetahuan dan ketrampilan, dan tentu saja memperbaiki sikap mereka, membuat perasaan mereka terhadap diri mereka sendiri lebih baik (Deward, 1980). Pembinaan manusia didasari keyakinan bahwa manusia memiliki kemampuan perlu berkembang. Dengan demikian perlu disediakan kesempatan untuk training dalam kebutuhan pengembangan individu.

(2). Kegiatan sukarela (Voluntary)

GKM merupakan kegiatan sukarela. Sama sekali tidak boleh ada paksaan atau desakan kepada karyawan untuk partisipasi didalamnya. Konsep ini dapat diumpamakan sebagai sebuah perjamuan, yang pada saat itu para pekerja diundang untuk menikmati makanan yang tersedia. Hal ini tampak jelas bahwa sifatnya sukarela. Orang-orang yang diundang tidak harus menghadiri perjamuan tersebut, dan seandainya dia datang, tidak ada yang dapat memaksanya untuk menikmati/ mencicipi makanan yang tersedia, kecuali jika ia ingin menikmatinya. Makin banyak orang yang menikmati dan memuji masakan yang disajikan, semakin senanglah orang yang mengundang dan dapat dikatakan perjamuan itu berhasil. Demikian pula halnya dengan GKM. Sama sekali tidak boleh ada unsur paksaan dari manajemen supaya seluruh karyawan berpartisipasi dalam kegiatan GKM. Kita hanya bisa mengharapkan

orang yang telah menjadi anggota GKM merasa puas dan mau mempromosikan GKM kepada teman-temannya.

(3). Setiap orang berpartisipasi

Seluruh pekerja dalam suatu bengkel kerja atau bagian yang diterapkan GKM diharapkan mau berpartisipasi, ambil bagian dalam pertemuan-pertemuan GKM, berfikir, berbicara mengemukakan pendapat dan mengambil tindakan. Setiap orang yang tergabung dalam suatu GKM, khususnya leader (pemimpin gugus). Harus menyadari bahwa setiap orang memiliki hak yang sama untuk menyumbangkan apa yang ada dipikirkannya. Seorang leader diharapkan mampu menciptakan suasana yang dapat mendorong orang yang kurang aktif menjadi terpancing untuk ikut berbicara.

(4). Anggota membantu yang lain untuk berkembang

Masing-masing orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda untuk memahami dan menggunakan teknik-teknik yang banyak diterapkan dalam kegiatan GKM. Untuk itu setiap anggota wajib membantu anggota lain yang belum mengerti penggunaan teknik-teknik tersebut.

(5). Proyek adalah Usaha Gugus, bukan Usaha Perorangan

Sebagaimana diketahui definisi mengenai GKM diatas, yaitu Suatu kelompok yang setiap anggotanya bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Hasil kerja GKM adalah hasil kerja kelompok, bukan kerja perorangan.

(6). Training untuk Pekerja dan Manajemen

Teknik-teknik yang bagaimanapun ampuhnya, jika tidak ditunjang dengan kemampuan dalam menggunakannya, maka tidak akan banyak berguna. Oleh karena itu perlu diberikan training kepada pekerja dan manajemen agar mereka mengerti penggunaan teknik-teknik tersebut secara tepat.

(7). Penggalan Kreativitas

Salah satu tujuan kegiatan GKM adalah menggali bakat dan kreativitas anggotanya untuk mencapai perbaikan-perbaikan dan mengadakan pengendalian. Untuk itu harus diciptakan lingkungan yang tepat agar setiap anggota dapat mengemukakan ide-idenya dengan leluasa. Anggota tersebut tidak merasa takut akan ditolak atau diejek karena idenya agak aneh atau menyimpang dari kebiasaan yang ada.

(8). Proyek berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari

Proyek di sini adalah topik yang dibahas dalam pertemuan-pertemuan GKM. Topik tersebut berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari anggota GKM. Anggota GKM adalah orang yang paling mengerti tentang topik tersebut. Dari mereka diharapkan dapat lahir ide-ide untuk perbaikan. Anggota merupakan ahli pada apa yang mereka kerjakan, bukan pada apa yang dikerjakan orang lain.

(9). Manajemen harus mendukung

Bagaimanapun baiknya aktivitas GKM yang telah direncanakan, dan bagaimanapun antusiasnya para anggota,, tidak akan berhasil, jika manajemen tidak mau mendukung. Karyawan akan merasa senang jika mereka tahu bahwa aktivitas mereka mendapat

dukungan dari manajemen, sehingga hal ini akan meningkatkan antusiasme mereka.

(10). Pengembangan kualitas dan Kesadaran akan Perbaikan

Tingkat kualitas yang tinggi akan membahagiakan pelanggan dan meningkatkan pertumbuhan bisnis. Selanjutnya penurunan tingkat kerusakan dan kegagalan secara langsung meningkatkan produktivitas dan keuntungan.

(11). Penurunan Mentalitas "Kami" dan "Mereka"

Jika GKM dijalankan dengan benar, maka akan dapat menurunkan mentalitas "kami" dan "mereka" ('we' and 'they' mentality) karyawan. Dengan demikian setiap orang mau berusaha keras untuk membuat pekerjaan orang lain lebih berarti seperti jika ia melaksanakan pekerjaannya sendiri. Setiap orang (karyawan dan manajemen) diajak untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah. Dengan demikian dapat timbul rasa bersatu untuk menghasilkan produk atau jasa terbaik.

F. TUJUAN GUGUS KENDALI MUTU

Ada beberapa tujuan yang dapat dicapai melalui program GKM. Deward (1980) menyebutkan beberapa tujuan GKM sebagai berikut:

- (1). Peningkatan kualitas.
- (2). Peningkatan produktivitas.
- (3). Peningkatan motivasi.

Lebih jauh lagi Sud. Ingle (Sud Ingle, 1989) menjabarkan tujuan-tujuan yang dapat dicapai melalui GKM, adalah sebagai berikut:

- (1) Pengembangan diri.
- (2) Pengembangan bersama.
- (3) Peningkatan kualitas.
- (4) Perbaikan komunikasi dan sikap.
- (5) Penurunan kerusakan.
- (6) Penghematan.
- (7) Kepuasan kerja.
- (8) Peningkatan produktivitas.
- (9) Perbaikan keselamatan kerja.
- (10) Peningkatan kesempatan untuk memecahkan masalah.
- (11) Menggalang kerja sama yang tangguh.
- (12) Menghubungkan semua tingkat manajemen dan karyawan untuk mencapai sukses.
- (13) Membuat orang lebih terlibat dan berminat dalam pekerjaannya.
- (14) Meningkatkan partisipasi.
- (15) Menurunkan kemangkiran dan keluhan-keluhan.

G. TEKNIK-TEKNIK DALAM GKM

Dilihat dari definisinya tampak bahwa GKM merupakan kegiatan yang berorientasi pada pemecahan masalah dan peningkatan kualitas. Untuk itu diperlukan metode sistematis yang dapat digunakan untuk mengumpulkan, menyimpulkan, dan menganalisis fakta-fakta yang ada. Teknik-teknik dalam GKM dapat dikelompokkan menjadi:

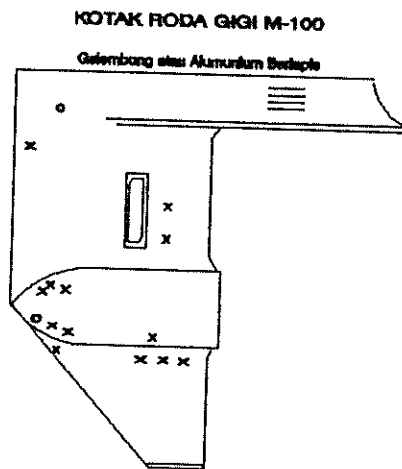
(1). Teknik-Teknik pengumpulan data (Data collection techniques)

- Lembar pemeriksaan (Check Sheets)

Check sheets dapat berupa check list (tabel pemeriksaan) atau check drawing (gambar penunjuk lokasi). Singkatnya check sheet adalah lembar untuk mencatat data yang biasanya dilengkapi dengan kolom, baris dan kode-kode tertentu sesuai dengan kebutuhan.

CATATAN PEMERIKSAAN PENGISAP/SILINDER			
Kontrak No. _____		Jenis _____	
Tanggal _____		Diperiksa oleh _____	
Pemisap		Silinder	
Panjang dibanding data _____		Panjang dibanding data _____	
Ukuran _____		Ukuran _____	
O.O. (garis tengah luar, outer diameter)	(1) _____	Pengecekan ID (garis tengah bagian dalam)	_____
Diselesaikan (lihat gambar di bawah untuk lokasi)	(2) _____		
	(3) _____		
	(4) _____		
Kehalusan permukaan	acc _____ apk _____	Lempengan penopang sil. pengh.	acc _____ apk _____
Panas	acc _____ apk _____	Jenis penahan dan lokasi	_____
Jenis ring "O"	acc _____ apk _____	Pengelasan penyegelan	_____
Kondisi menyambung	acc _____ apk _____	Tabung menurut kebutuhan	_____
Ruang	_____	Daftar kebocoran	acc _____ apk _____
Jenis cincin "O"	_____	Silinder bagian dalam bersih	acc _____ apk _____
		Kelonggaran	acc _____ apk _____

Gambar 2.1a Check List

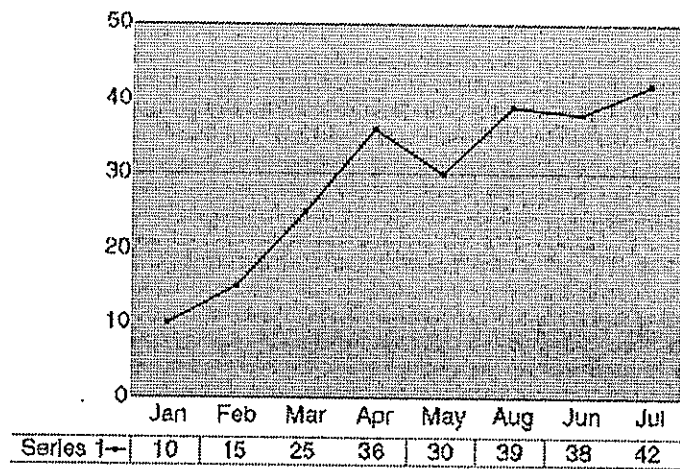


Gambar 2.1b Check Drawing

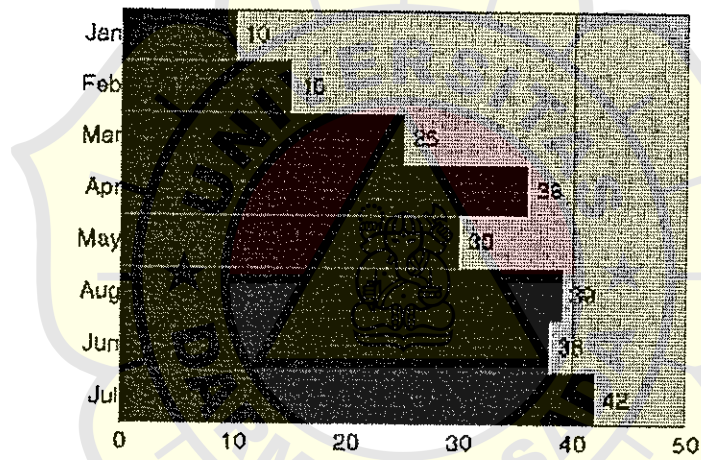
Check sheet diperlukan untuk pengumpulan data bagi penyelesaian suatu masalah yang dihadapi dalam proses kerja. Dengan check sheet pengumpulan data lebih mudah dan sistematis. Gambar 2.1a dan Gambar 2.1b memperlihatkan contoh check sheet.

- Grafik

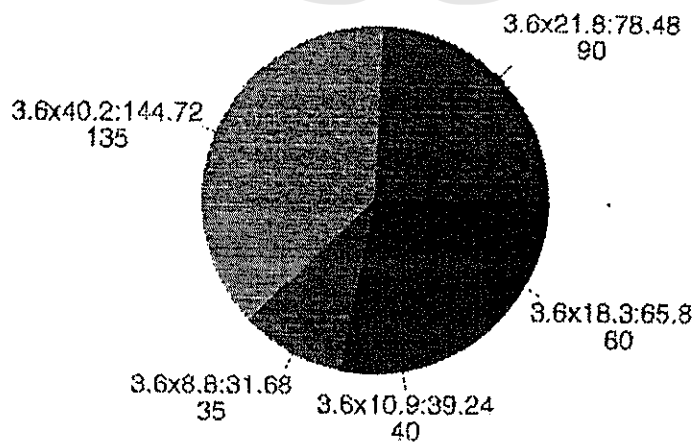
Grafik menggambarkan hubungan antara dua hal atau lebih yang ditandai oleh beberapa titik, garis, atau balok yang menceritakan sesuatu tanpa memerlukan penjelasan lebih lanjut. Ada beberapa macam grafik yang biasa digunakan, yang dijelaskan lebih lanjut dengan Gambar 2.2a, Gambar 2.2b, Gambar 2.2c, dan Gambar 2.2d, yaitu grafik garis, grafik kolom, grafik lingkaran dan grafik balok.



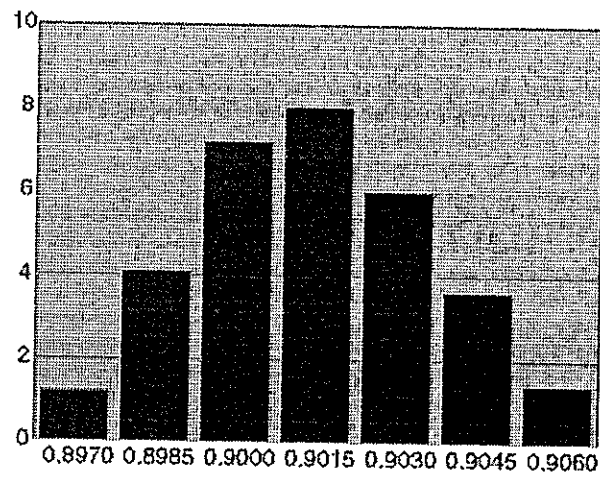
Gambar 2.2a Grafik Garis



Gambar 2.2b Grafik Kolom



Gambar 2.2c Grafik Lingkaran



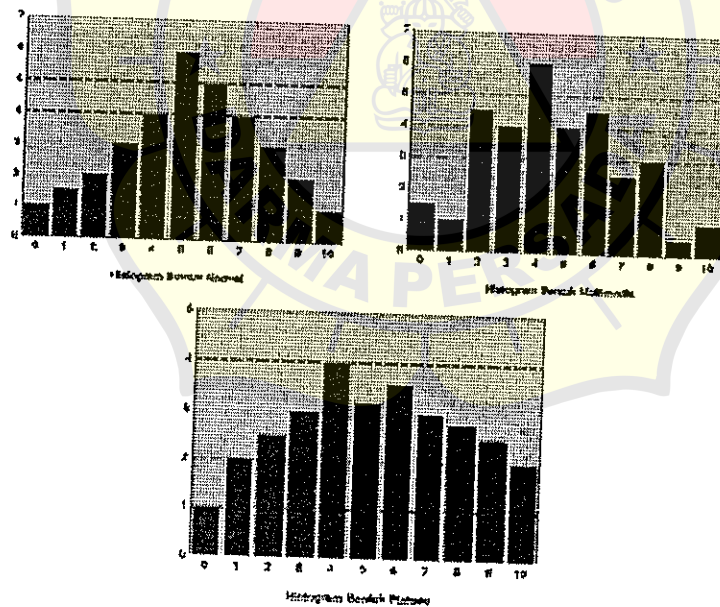
Gambar 2.2d Grafik Balok



- . Histogram

Histogram adalah grafik kolom yang memperlihatkan distribusi / penyebaran nilai-nilai yang diperoleh. Nilai variabel digambarkan pada sumbu horizontal. Nilai-nilai ini dibagi menjadi beberapa kelas atau sel yang berukuran sama.

Tinggi kolom menunjukkan frekuensi terjadinya nilai yang ditunjukkan oleh kelas atau sel yang bersangkutan. Dengan melihat bentuk histogram kita dapat memperoleh informasi tentang penyebaran data. Bentuk-bentuk histogram pada Gambar 2.3 merupakan bentuk-bentuk khas yang sering dijumpai dan dapat dijadikan kunci untuk menganalisis histogram secara lengkap.



Gambar 2.3 Histogram

- Peta kontrol

Peta kontrol atau bagan pengendalian adalah grafik garis yang dilengkapi dengan batas daerah pengendalian. Peta kontrol menunjukkan perubahan data dari waktu ke waktu, tetapi tidak menunjukkan penyebab penyimpangan. Peta kontrol ini hanya menunjukkan stabilitas suatu proses. Gambar 2.4a, Gambar 2.4b, dan Gambar 2.4c adalah contoh beberapa peta kontrol yang biasa digunakan.

- Sampling

Merupakan salah satu cara untuk mengumpulkan data. Sampling hanya mencatat sebagian obyek yang diteliti (sampel). Cara mengambil sampel bisa bermacam-macam, salah satunya adalah stratifikasi, yaitu membagi data menjadi dua kelompok atau lebih sehingga setiap kelompok dapat dievaluasi secara terpisah. Pembagian data dapat dilakukan menurut jenis kesalahan / kerusakan, penyebab kesalahan / kerusakan, lokasi kesalahan / kerusakan, material atau yang lainnya. Dengan stratifikasi persoalan yang ada dan penyebabnya dapat ditemukan. Stratifikasi juga diperlukan untuk mempersiapkan diagram *pareto*.

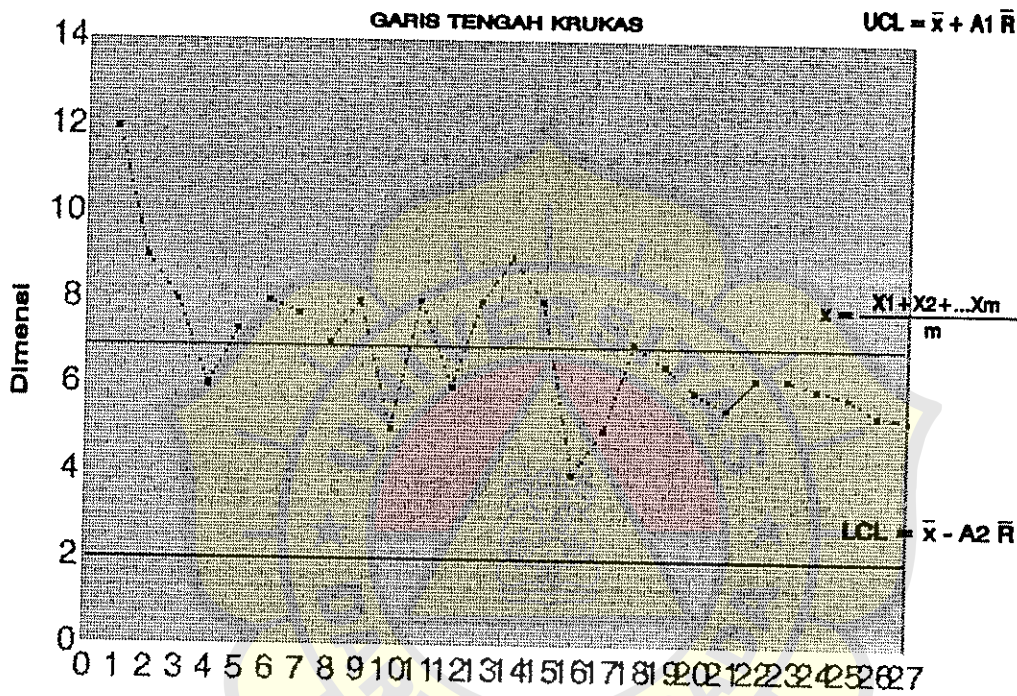
(2). Teknik-Teknik Analisis masalah (Data analisis techniques)

- Sumbang saran (Brainstorming)

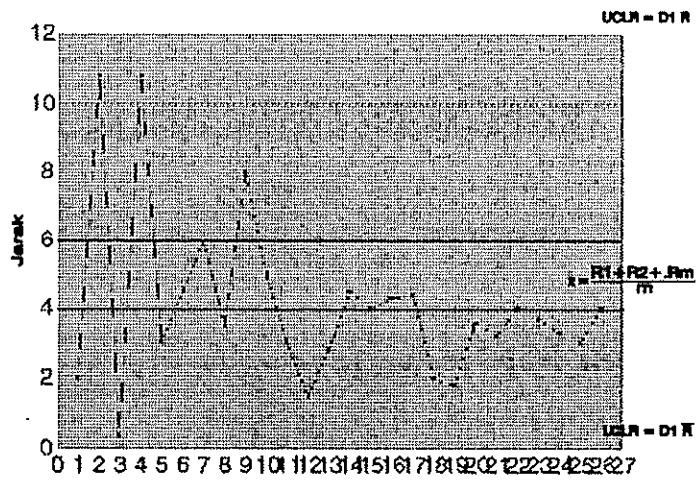
Yaitu suatu teknik untuk melahirkan sebanyak mungkin solusi suatu masalah untuk keperluan evaluasi dan pengembangan. Alex Osborne (1950) mengemukakan 5 (lima) prinsip sumbang saran sebagai berikut:

- a). Tidak menghalangi seseorang untuk berbicara.
- b). Tidak mengkritik pembicaraan orang lain.

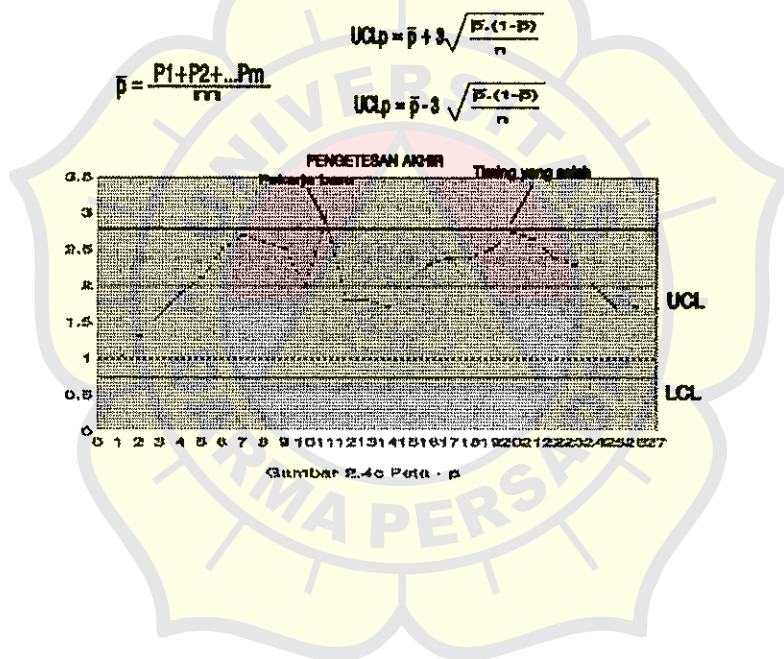
- c). Lebih banyak ide lebih baik.
- d). Mengambil manfaat dari ide orang lain.
- e). Setiap orang bertanggung jawab atas idenya.



Gambar 2.4a Peta - x



Gambar 2.4b Peta - R



- . Diagram Pareto

Diagram ini merupakan gabungan antara grafik kolom dan grafik garis yang berguna untuk menemukan/ mengetahui penyebab utama suatu masalah dan perbandingannya dengan keseluruhan masalah. Dengan demikian kita dapat lebih berkonsentrasi terhadap masalah utama (lihat Gambar 2.5). Diagram Pareto bermanfaat untuk:

- a). Menunjukkan masalah utama.
- b). Menyatakan perbandingan setiap masalah terhadap keseluruhan masalah.
- c). Menunjukkan tingkat perbaikan setelah dilakukan tindakan perbaikan- perbaikan pada daerah yang terbatas.
- d). Menunjukkan kondisi masing-masing masalah sebelum dan sesudah perbaikan.

- . Diagram sebab-akibat

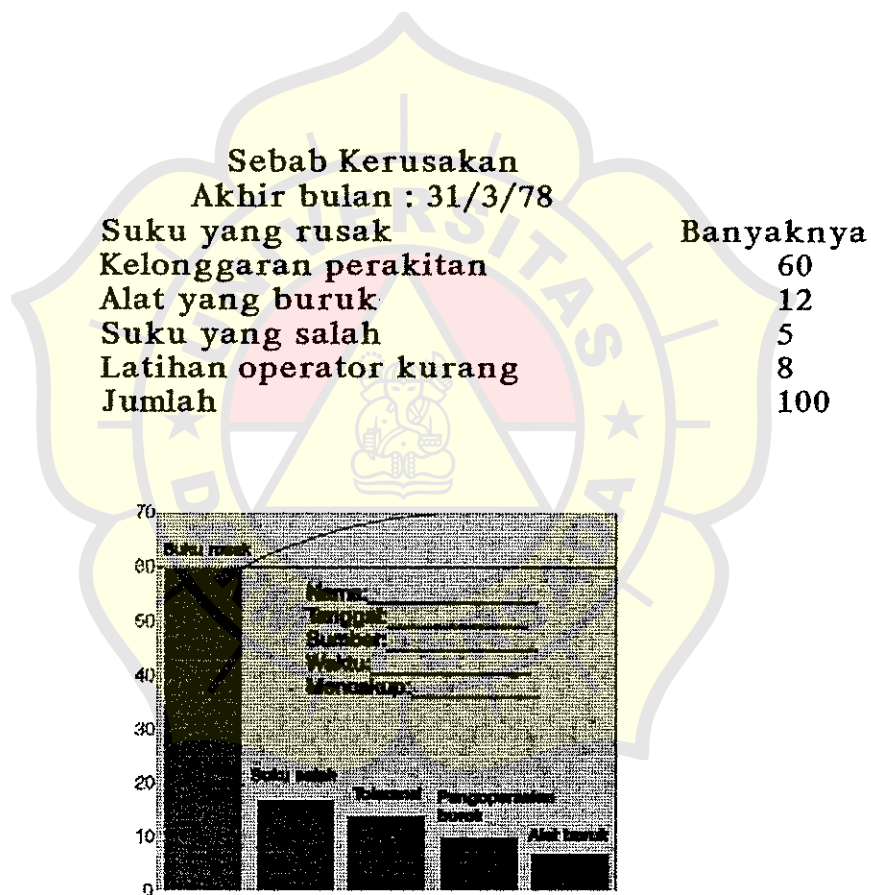
Diagram ini sering disebut 'Fish-Bone Diagram' (Diagram tulang ikan), karena bentuknya yang mirip rangka ikan seperti yang terlihat di Gambar 2.6. Diagram ini juga sering dinamakan diagram pohon, diagram sungai, atau diagram Ishikawa. Diagram sebab-akibat ini berguna untuk mencari faktor-faktor penyebab yang mungkin ada. Cara menyusunnya berdasarkan sumbang saran, kemudian dicari penyebab-penyebab yang dominan.

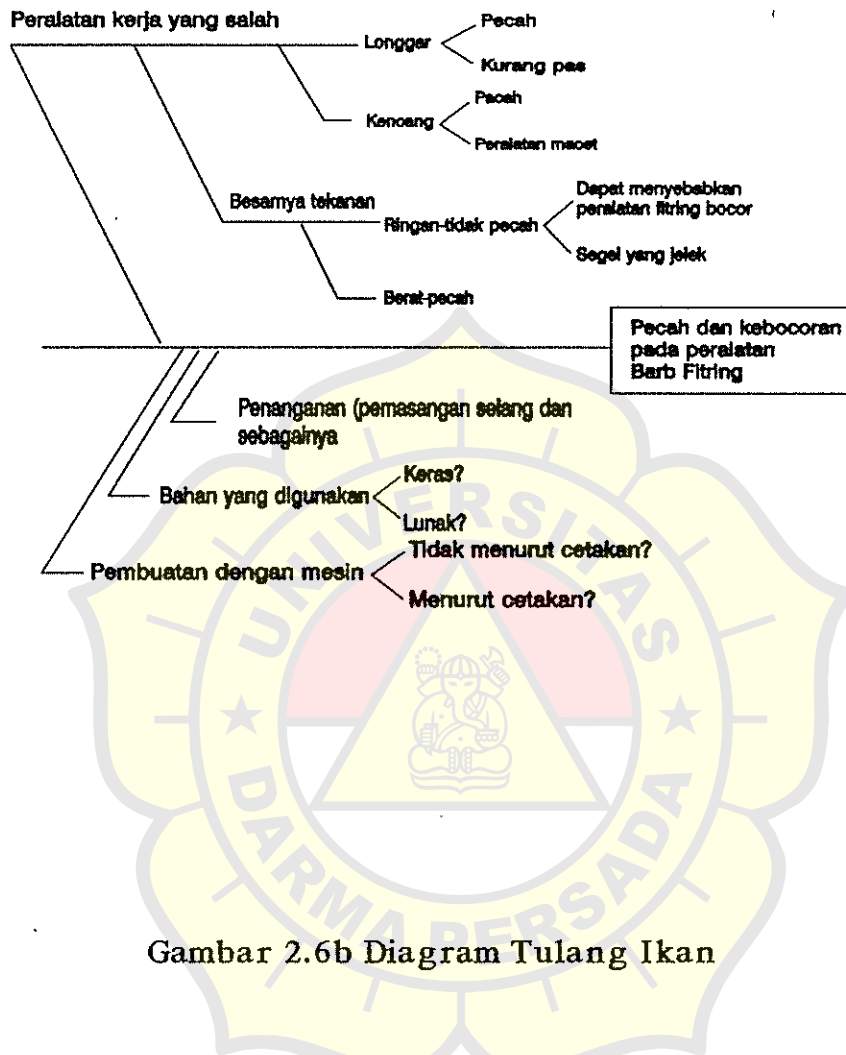
(3). Teknik-Teknik lanjut

Teknik-teknik lanjut ini sering digunakan oleh pihak manajemen untuk ikut memecahkan masalah. Beberapa teknik lanjut yang biasa dipakai adalah:

- a). Bagan Multi-vari.
- b). Analisis Korelasi dan Regresi.
- c). Analisis Kegagalan.

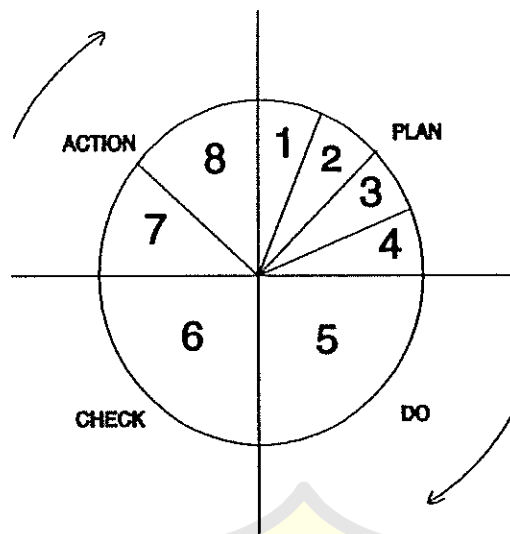
Teknik-teknik pengumpulan data dan analisis diatas merupakan teknik dasar dalam GKM, dan dikenal dengan nama "Seven Tools" (tujuh perangkat untuk menganalisis masalah). Selain itu masih terdapat "Eight Steps for Problem Solving or Improvement" (delapan langkah untuk pemecahan masalah atau perbaikan).





Gambar 2.6b Diagram Tulang Ikan

Delapan langkah tersebut pada dasarnya adalah pemutaran lingkaran P-D-C-A. (Plan - Do - Check - Actoin) seperti yang terlihat pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7 Delapan Langkah untuk Memecahkan Masalah

Keterangan:

- 1 = Menemukan masalahnya.
- 2 = Mencari penyebabnya.
- 3 = Mencari penyebab yang dominan.
- 4 = Merencanakan penanggulangannya.
- 5 = Menerapkan rencana penanggulangannya.
- 6 = Memeriksa hasilnya.
- 7 = mencegah timbulnya masalah yang sama.
- 8 = Memperhatikan masalah yang masih ada.

II. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja anggota suatu organisasi merupakan salah satu ukuran univariasi (berdimensi satu) untuk meneliti efektivitas organisasi tersebut (Campbell, 1973; Steers, 1977). Definisi kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan perasaan yang dimiliki seseorang dalam hubungannya dengan pekerjaannya. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan (emosi) positif yang dimiliki seseorang sebagai hasil penilaiannya atas pekerjaan yang dilakukan serta pengalamannya selama bekerja. Campbell (1973) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan orang terhadap berbagai aspek, tugas atau jabatannya, kondisi lingkungan kerjanya dan hubungan dengan rekan kerjanya.

Weiss, Dawis, England, dan Lofquist (1967) mengemukakan bahwa terdapat 20 (dua puluh) hal yang secara terperinci menunjukkan kepuasan kerja seseorang secara lengkap di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kedua puluh jenis kepuasan kerja tersebut adalah *kepuasan kerja atas*:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| (1). Pemanfaatan kemampuan; | (9). Kreativitas; |
| (2). Prestasi; | (10). Kemandirian; |
| (3). Aktivitas; | (11). Nilai-nilai moral; |
| (4). Kemahiran; | (12). Pengakuan; |
| (5). Otoritas; | (13). Tanggung-jawab; |
| (6). Kebijakan perusahaan; | (14). Keamanan; |
| (7). Imbalan; | (15). Pelayanan sosial; |
| (8). Hubungan dengan rekan kerja; | (16). Status sosial; |

- (17). Hubungan sosial dengan atasan;
- (18). Kemampuan teknikal atasan;
- (19). Keanekaragaman tugas;
- (20). Kondisi kerja.

Sedangkan Luthans (1989) mengategorikan kepuasan kerja menjadi 5 (lima) jenis, yaitu *kepuasan kerja atas*:

- (1). Pekerjaan itu sendiri;
- (2). Atasan;
- (3). Kondisi kerja;
- (4). Upah atau gaji; dan
- (5). Rekan sekerja.

Pada tugas sarjana ini, analisis kepuasan kerja karyawan pelaksana Unit Hotel Indonesia Jakarta difokuskan pada enam macam kepuasan, yaitu:

1. Kepuasan atas pemanfaatan kemampuan,
2. Kepuasan atas kebebasan dalam bekerja,
3. Kepuasan atas perkembangan karir,
4. Kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja,
5. Kepuasan atas hubungan dengan atasan, dan
6. Kepuasan atas kebijakan perusahaan.

Pemilihan ini didasarkan pada karakteristik GKM yang akan dijelaskan lebih lanjut di Bab III.

Kepuasan atas pemanfaatan kemampuan adalah kepuasan karyawan atas kesempatan untuk memanfaatkan kemampuannya dan untuk memakai pertimbangannya sendiri dalam bekerja, serta perasaan berprestasi yang diperoleh dari pekerjaan, artinya bahwa kepuasan atas pemanfaatan kemampuan dinyatakan dengan kepuasan atas kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan

memanfaatkan kemampuan dan atas kebebasan untuk memakai pertimbangan sendiri serta perasaan berpretasi yang di peroleh dari pekerjaan. GKM memungkinkan anggotanya untuk memanfaatkan kemampuan dalam memecahkan masalah mereka sendiri. Anggota GKM juga dapat mengevaluasi hasil kerja mereka serta melihat hasil akhir dari pekerjaan mereka. Dengan mempresentasikan hasil kerja mereka di depan pihak manajemen dan rekan-rekannya, anggota GKM juga memperoleh rasa bangga akan prestasinya, karena semakin besar keleluasaan untuk memakai segala kemampuan dalam bekerja, maka semakin besar kepuasan kerja karyawan (Hacman dan Oldhan 1975).

Kepuasan atas kebebasan bekerja meliputi kepuasan atas kesempatan untuk mencoba metode sendiri dan melaksanakan hal-hal yang berlainan dari waktu ke waktu. Hal ini berarti bahwa kebebasan dalam bekerja dinyatakan dalam kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam bekerja dan kesempatan untuk melaksanakan hal-hal yang berbedah dari waktu ke waktu. GKM memberi kesempatan kepada anggotanya untuk melakukan sumbang saran dalam pemilihan alternatif pemecahan masalah. Dalam hal ini anggota GKM tidak dibatasi idenya. Tidak jarang teknik pemecahan masalah yang dipilih adalah cara yang sama sekali baru atau menyimpang dari cara-cara konvensional.

Menurut Hacman dan Lawler, terdapat 6(enam) atribut pekerjaan yang mempengaruhi Kepuasan, unjuk kerja dan kehadiran yaitu: Keanekaragaman, otonomi, identitas tugas, umpan balik, hubungan dengan orang lain dan kesempatan menjalin persahabatan. Semakin baik keenam atribut tersebut semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, begitu juga dengan unjuk kerja dan kehadirannya. (Lunthas 1986)

Kepuasan atas perkembangan karir adalah kepuasan atas kesempatan berkembang yang diperoleh dari pekerjaan dan rasa aman yang diberikan oleh pekerjaan. Sebagaimana diketahui bahwa GKM dimulai dari pendidikan dan diakhiri pada pendidikan (Ishikawa 1983). Dengan selalu belajar, anggota GKM akan dapat mengembangkan dirinya semaksimal mungkin, juga dapat memperoleh pengetahuan dan wawasan baru. dengan demikian karyawan yang tergabung dalam GKM akan memperoleh kesempatan lebih luas dan merasa aman akan perkembangan karirnya. Salah satu kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, adalah kebutuhan akan rasa aman. Perkembangan karir merupakan salah satu yang dapat memberi rasa aman. Masa depan adalah sesuatu yang sifatnya tidak pasti, oleh karena itu sering menimbulkan rasa tidak aman. Dalam pekerjaan rasa tidak aman tersebut dapat di kurangi dengan memenuhi kebutuhan akan pengembangan diri dan kebutuhan akan rasa aman yang di peroleh dari pekerjaan.

Kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja adalah kepuasan atas pergaulannya (hubungan sosial) dengan rekan kerja. Pertemuan rutin anggota GKM memungkinkan pemenuhan kepuasan tersebut di atas. Dalam pertemuan rutin tersebut mereka mempunyai kesempatan untuk lebih akrab. Mereka biasanya juga memecahkan masalah yang ada bersama-sama. Pendapat tiap anggota diterima sama baiknya tanpa memandang jabatannya dalam perusahaan. Menurut Hacman dan Lowler, hubungan dengan orang lain dan kesempatan untuk menjalin persahabatan adalah dua dari enam atribut yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang mewakili kepuasan atas hubungan dengan orang lain adalah kepuasan atas hubungan dengan rekan

kerja, atas kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain dan atas kesempatan "ada" (exist) dalam kelompok.

Kepuasan atas hubungan dengan atasan adalah kepuasan atas hubungan sosial dengan atasan dan atas kemampuan teknikal atasan. Hubungan dengan atasan yang diteliti dalam tugas sarjana ini adalah hubungan sosial dengan atasan (dalam hal ini supervisor / leader GKM) dan kemampuan teknikal atasan. Hubungan sosial dan kemampuan teknikal merupakan dua diantara aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja (weiss, Dawis, 1967). Kesempatan bertemu yang cukup sering dalam pertemuan rutin dapat mempererat hubungan sosial antara bawahan dengan atasan. Menurut Seilagui JR. dan Wallace bahwa frekuensi interaksi antara anggota kelompok dapat meningkatkan kohesivitas kelompok. Selain memimpin leader juga mempunyai kewajiban untuk melatih anggota GKM pada saat pembentukannya. Leader pula yang memberikan latihan apabila ada pengetahuan baru yang akan disampaikan kepada anggota gugus. Dengan demikian hubungan antara atasan (leader) menjadi lebih baik dan bawahan juga yakin akan kemampuan atasannya.

Kepuasan atas kebijakan perusahaan adalah kepuasan atas kebijakan perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk imbalan dan pengakuan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Sebagai lingkungan kerja, perusahaan diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada karyawannya atas kebijakan perusahaan dan pelaksanaannya, serta atas imbalan dan pengakuan kepada karyawan. Ketiga hal tersebut di atas oleh Wiess dan Loquist (1967) dinyatakan sebagai sebagian aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan Luthans (1989) menyatakan bahwa kepuasan kerja bisa dipisahkan menjadi kepuasan terhadap (1) pekerjaan itu

sendiri (2) atasan (3) kondisi kerja (4) upah atau gaji (5) dan rekan kerja. Salah satu dasar utama GKM adalah **Dukungan manajemen**. Dukungan ini dapat berupa penghargaan dan pengakuan yang diberikan atas keberhasilan gugus-gugus dalam memecahkan masalah. Selain itu dengan adanya pertemuan-pertemuan dan sarana komunikasi (misalnya buletin GKM) maka informasi tentang kebijakan perusahaan dapat lebih mudah disampaikan.

Teori-teori yang membahas keterkaitan kepuasan kerja dengan faktor-faktor keberhasilan organisasi telah banyak dikemukakan para ahli. (Lawler III, 1973). Terdapat 4 (empat) teori umum tentang kepuasan kerja, yaitu:

- (1). Teori Pemenuhan;
- (2). Teori Ketidaksesuaian;
- (3). Teori Keadilan;
- (4). Teori Dua Faktor.

Teori pemenuhan melihat kepuasan kerja sebagai tingkat hasil yang memiliki nilai positif dari pekerjaan yang dilakukan orang (Schaff, 1953; Vroom, 1964). Teori ini menganggap bahwa orang akan merasa puas jika pekerjaan yang dilakukannya memberikan hasil yang dapat memenuhi kebutuhannya atau dengan kata lain kepuasan tergantung dari seberapa hasil yang diperoleh oleh orang.

Teori ketidaksesuaian menganggap kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara hasil nyata yang diterima orang dan tingkat hasil lainnya. Tingkat hasilnya ini dapat berupa tingkat hasil yang seharusnya diperoleh orang tersebut atau tingkat hasil yang diinginkan oleh orang tersebut (Katzell, 1964; Locke, 1967). Dengan demikian, teori ketidaksesuaian ini melihat kepuasan dari 2 sisi yang berbeda, yaitu ketidaksesuaian atas: (1). apa yang

diinginkan orang, (2). apa yang dirasakan seharusnya diperoleh orang.

Teori-teori Ketidaksesuaian memberikan kemungkinan bagi orang untuk menerima hasil yang lebih besar dari apa yang seharusnya diterima, atau lebih besar dari apa yang diinginkannya. Meskipun demikian, teori-teori yang ada tidak memberi penekanan pada hal ini. Hal ini menyebabkan timbulnya kesulitan untuk menjelaskan bagaimana membandingkan adanya ketidakpuasan karena hasil yang kurang.

Teori Keadilan merupakan teori yang menyempurnakan Teori Ketidaksesuaian. Sebenarnya Teori Keadilan ini merupakan Teori Motivasi. Pada teori ini kepuasan ditentukan oleh rasio yang dirasakan orang atas apa yang diterima orang dari pekerjaannya relatif terhadap apa yang diberikannya untuk pekerjaannya. Menurut teori ini kelebihan atau kekurangan hasil yang diterima orang akan menyebabkan ketidakpuasan. Kelebihan hasil yang diterima mendorong perasaan bersalah akan kekurangan hasil yang diterima mendorong perasaan diperlakukan tidak wajar.

Teori Dua Faktor sebenarnya juga merupakan Teori Motivasi. Teori ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1957 oleh Herzberg, Peterson, dan Capwell (Lawler III, 1973). Menurut teori ini, kebutuhan orang yang mendasari motivasinya dapat dibagi menjadi 2 golongan (faktor), yaitu *faktor higiene* dan *faktor motivator*. Yang tergolong faktor *higiene* adalah *gaji, kondisi kerja, jaminan dalam pekerjaan, peraturan-peraturan perusahaan dan administrasi, supervisi*, hubungan dengan rekan kerja dan status. Sedangkan yang merupakan faktor motivator adalah *pekerjaan itu sendiri, tekanan pada prestasi, kesempatan untuk mengembangkan diri, tanggung jawab, kemajuan dalam jabatan dan pengakuan*.

III. MOTIVASI DAN TEORI KEBUTUHAN McCLELLAND

Motivasi berasal dari kata latin "Movere" yang berarti menggerakkan (to move). Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang mengatur pilihan-pilihan yang dibuat oleh seseorang diantara berbagai bentuk alternatif dari kegiatan sukarela. Sementara Glueck (1978) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu rangkaian atribut yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang spesifik, yang mengarah pada tujuan. Motivasi adalah Keadaan individu yang memberi energi, menyalurkan dan mendorong perilaku manusia untuk mencapai tujuan.

Dari definisi-definisi diatas dapat dilihat bahwa motivasi berkaitan dengan:

- (1) Apa yang menggerakkan manusia;
- (2) Apa yang mengarahkan penyaluran perilaku itu;
- (3) Bagaimana mengarahkan perilaku ini.

Hillgard dan Atkinson menyatakan bahwa sedikitnya ada 5 (lima) hal yang menyulitkan kita dalam menduga motif seseorang, yaitu:

- (1) Satu tindakan bisa disebabkan beberapa motif,
- (2) Motif dapat timbul dalam bentuk yang tersembunyi,
- (3) Beberapa motif dapat diekspresikan dalam satu tindakan,
- (4) Motif yang sama diekspresikan dalam tindakan yang berbeda,
- (5) Ekspresi suatu motif dipengaruhi oleh variasi kepribadian dan kebudayaan (Steer dan Porter, 1987).

Faktor kedua, motif bersifat dinamik. Faktor ketiga, adanya perbedaan antara individu dalam memilih cara dan dalam intensitasnya untuk mencapai motif tertentu. Faktor keempat, pencapaian tujuan dari suatu motif akan memberikan dampak pada

motif atau perilaku yang berikutnya, yaitu akan menumbuhkan motif baru atau akan timbul motif sama yang lebih kuat.

Meskipun ada perbedaan definisi mengenai motivasi ini, Mitchell menyimpulkan bahwa ada persamaan prinsip dalam definisi-definisi yang berbeda tersebut (Steers dan Porter, 1987), yaitu:

- (1) Motivasi merupakan suatu fenomena individu,
- (2) Motivasi merupakan sesuatu yang internasional,
- (3) Motivasi merupakan sesuatu yang multidimensi,
- (4) Tujuan dari teori-teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku.

Motif itu dapat dipisahkan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

(1) motif primer, (2) motif umum, dan (3) motif sekunder (Luthans, 1989). Motif Primer juga merupakan motif yang tidak dipelajari, dan disebabkan oleh kebutuhan fisiologik, contohnya: keingintahuan dan kasih sayang. Motif Sekunder merupakan motif yang dapat dipelajari dan sangat relevan dengan studi perilaku organisasi (Luthans, 1989). Contohnya: kebutuhan kekuasaan; kebutuhan prestasi; kebutuhan afiliasi; keamanan dan status; semuanya merupakan pendorong motivasi utama dalam perilaku anggota organisasi.

Dari berbagai penelitian telah dihasilkan berbagai teori tentang motivasi yang dapat dipisahkan menjadi 2 (dua) golongan, yaitu: (1). Teori Isi, dan (2). Teori Proses.

Teori Isi dalam motivasi kerja ini berusaha untuk menentukan sesuatu yang memotivasi orang-orang dalam pekerjaannya. Dalam teori ini, perhatiannya adalah pada identifikasi kebutuhan/dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan/dorongan ini diprioritaskan. Juga diperhatikan jenis-jenis insentif atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai agar mereka dapat merasa puas

dan bekerja dengan baik. Pada awalnya, uang dianggap sebagai satu-satunya insentif (scientific management), dan kemudian dirasakan bahwa yang dapat menjadi insentif juga termasuk *kondisi kerja* dan *keamanan* (human relation). Lebih lanjut lagi insentif juga terbentuk dari kebutuhan-kebutuhan dan motif-motif tingkat yang lebih tinggi seperti ego dan aktualisasi diri (Teori Maslow), tanggung jawab, penghargaan, prestasi dan promosi (Teori Herzberg), serta pertumbuhan dan perkembangan pribadi (Teori Alderfer). Model-model teori ini berusaha untuk mengidentifikasi apa yang memotivasi orang untuk bekerja, pada teori ini dicoba dijelaskan hubungan-hubungan perilaku yang termotivasi.

Pada sisi lain *Teori Proses* lebih memperhatikan sebab-sebab yang mendorong timbulnya motivasi atau upaya, dan bagaimana hubungan antara motivasi dan penyebabnya. Pengukuran motivasi yang paling baik dilakukan dengan skala ordinal (Vroom dan Deci, 1972). Teori motivasi yang dipakai sebagai pendukung penelitian ini adalah Teori McClelland. Manusia dapat diklasifikasikan berdasarkan kebutuhannya. Pada saat yang bersamaan bisa saja terdapat lebih dari satu kebutuhan yang mendasari satu tingkah laku. Menurut McClelland (1953), terdapat 3 kebutuhan manusia, yaitu: Kebutuhan akan Prestasi (need for achievement), Kebutuhan Berafiliasi (need for affiliation), dan Kebutuhan akan Kekuasaan (need for power).

I. KEBUTUHAN AKAN PRESTASI

Merupakan suatu perilaku untuk bersaing dengan suatu standar kesempurnaan. Tanda-tandanya adalah:

- Mempunyai tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi pada problem yang ada.
- Kecenderungan untuk menetapkan sasaran prestasi yang cukup sulit dan mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
- .. Keinginan kuat untuk memperoleh umpan balik yang konkrit pada performansi kerja.
- .. Perasaan sangat menikmati tugas dan penyelesaian tugas.

Kebutuhan ini penting dalam manajemen karena untuk sukses diperlukan dorongan untuk maju. Kebutuhan akan prestasi muncul jika seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang sulit, dan akan mati/ tidak aktif jika ditempatkan pada pekerjaan rutin dan tidak menantang (McClelland, 1961; Steers dan Spencer, 1977). Kita bukan saja perlu memahami perilaku manusia *'in its on right'*, tetapi juga perlu mengerti responnya terhadap lingkungan kerja. Pengayaan pekerjaan, penambahan variasi kerja, otonomi dan tanggung jawab akan meningkatkan performansi orang yang kebutuhan akan prestasinya tinggi, tetapi hal itu akan membuat frustasi orang yang kebutuhan akan prestasinya rendah.

Menurut penelitian, terdapat korelasi antara keadaan ekonomi suatu negara dengan ukuran rata-rata kebutuhan akan prestasi dari negara tersebut (McClelland, 1961). Kebutuhan akan prestasi meningkat lebih dahulu, baru kemudian perekonomian meningkat.

Kebutuhan akan prestasi berkembang sesuai dengan perkembangan usia dan sangat dipengaruhi oleh orang tua. Menurut Stanford dan Wrightsman, orang tua yang relatif menuntut, yang dengan jelas menanamkan rasa percaya diri pada anaknya dan kemudian menghargai perilaku mandiri adalah orang tua yang mengajarkan anaknya kebutuhan akan prestasi (Stanford dan Wrightsman, 1970).

Kebutuhan akan prestasi dapat dilatih dengan cara:

- Mengajarkan untuk berfikir, berbicara dan berlaku sebagaimana orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi.
- Menstimulasikan sasaran kerja untuk mereka sendiri yang direncanakan secara hati-hati dan realistis.
- Memberikan pengetahuan.
- Membangun rasa kesatuan kelompok, membentuk rasa kebersamaan dengan mempelajari harapan dan kekhawatiran, keberhasilan dan kegagalan orang lain, serta dengan melewati pengalaman emosional bersama-sama.

Tetapi hal tersebut tidak bisa berlaku bagi pekerja yang mengerjakan pekerjaan rutin, klerikal, atau otomasi, karena pekerjaan seperti itu tidak memerlukan motif prestasi.

II. KEBUTUHAN BERAFILIASI

Kebutuhan Berafiliasi adalah ketertarikan terhadap orang lain untuk mencapai rasa aman dari orang lain karena dirinya diterima (Birch dan Veroff, 1966). Kebutuhan ini tidak sama dengan kebutuhan untuk masyarakat atau menjadi populer, tetapi merupakan kebutuhan untuk membentuk kelompok dan merasa tenteram. Ciri-ciri orang yang memiliki kebutuhan berafiliasi tinggi adalah orang yang mempunyai:

- Keinginan kuat untuk memperoleh persetujuan dan ketenteraman dari orang lain.
- Kecenderungan untuk menyesuaikan diri dengan kebijaksanaan dan norma-norma orang lain ketika ditekan oleh orang-orang yang memiliki persahabatan yang mereka nilai.
- Minat yang tulus terhadap orang lain.
- Lebih suka bersama orang lain daripada sendirian.

Orang yang memiliki kebutuhan berafiliasi tinggi akan memilih pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan yang memungkinkannya sering berhubungan dengan orang lain seperti petugas pemasaran, guru, humas atau penyuluhan.

Menurut beberapa penelitian, kebutuhan berafiliasi mempengaruhi perilaku pekerja. Individu dengan kebutuhan berafiliasi tinggi kehadirannya lebih baik (steers dan Braunstein, 1976). Performasi pekerja dengan kebutuhan berafiliasi tinggi akan meningkat pada situasi kerja dengan dukungan dan persetujuan personal. Usaha dan performansi meningkat pada kerja kooperatif dimana tekanan untuk meningkatkan output dapat dilakukan oleh seorang teman saja (French, 1955; Atkinson dan Raphelson, 1958; De Charms, 1957).

III. KEBUTUHAN AKAN KEKUASAAN

Kebutuhan ini merupakan keinginan untuk mempengaruhi orang atau mengontrol suatu lingkungan. Menurut Litwin dan Stringer, orang-orang dengan kebutuhan akan kekuasaan tinggi adalah mereka yang biasanya berusaha mempengaruhi secara langsung dengan memberi saran, pendapat dan penilaian mereka dan dengan mencoba untuk berbicara dengan orang lain mengenai suatu hal. Mereka mencari posisi kepemimpinan dalam kegiatan kelompok; apakah mereka menjadi pemimpin atau hanya dilihat sebagai 'orang yang dominan' tergantung pada atribut-atribut lain, seperti kemampuan dan mampu-sosialnya. Mereka biasanya pandai berbicara, seringkali aktif berbicara dan kadang-kadang argumentatif (Litwin dan Stringer, 1968).

Orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Terpaksa pada masalah-masalah organisasional dan memiliki tanggung jawab pribadi untuk membangun organisasi.
- Menikmati kerja dan menyelesaikan masalah dengan cara-cara lama.
- Sanggup mengorbankan minat pribadinya demi kesejahteraan organisasi.
- Memiliki rasa keadilan/ persamaan yang kuat.
- Lebih dewasa.



IV. ANALISIS FAKTOR.

Analisis faktor mempunyai *fungsi utama* sebagai berikut:

- a). Mengurangi jumlah variabel penelitian dengan tetap menggunakan informasi yang telah diperoleh sebanyak mungkin. Jumlah variabel awal dapat dikurangi menjadi sejumlah variabel yang lebih sedikit dengan pertimbangan sebagian besar variansi data.
- b). Memberikan perbedaan kualitatif dan kuantitatif pada jumlah data yang relatif besar.
- c). Memberikan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang dapat diuji dalam suatu uji hipotesa.

Kelebihan metode analisis faktor adalah:

- (a) Dapat mengungkapkan karakteristik dominan yang dimiliki unit data operasi;
- (b) Dapat menganalisis sejumlah variabel manifes tersebut;
- (c) Dapat menggabungkan sejumlah variabel manifes yang telah diteliti menjadi sejumlah variabel laten yang lebih sedikit.

Prinsip kerja analisis faktor dapat dilihat pada Gambar 2.8. Analisis faktor dapat mereduksi data variabel manifes menjadi sejumlah variabel laten yang lebih sedikit dengan memanfaatkan tingkat hubungan antar variabel. Hubungan antar variabel manifes dan variabel latennya diberikan oleh bobot faktor (*factor loading*). Untuk memperoleh pengelompokan variabel manifes dalam suatu variabel laten, setiap variabel manifes harus dihitung korelasinya dengan variabel manifes yang lain. Bobot faktor menunjukkan korelasi antara suatu variabel manifes dengan variabel manifes lainnya dalam variabel laten yang dibentuk.

Variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain memiliki hubungan bebas linier yang ortogonal, yang artinya tidak

terdapat korelasi diantara variabel tersebut. Variabel laten yang terbentuk tidak dapat dipertimbangkan seluruh variansi yang terdapat pada tiap variabel manifes. Sisa dari variansi tiap variabel digambarkan dengan 'error' atau kesalahan.

Model dasar dari analisis faktor adalah:

$$X = Af + e$$

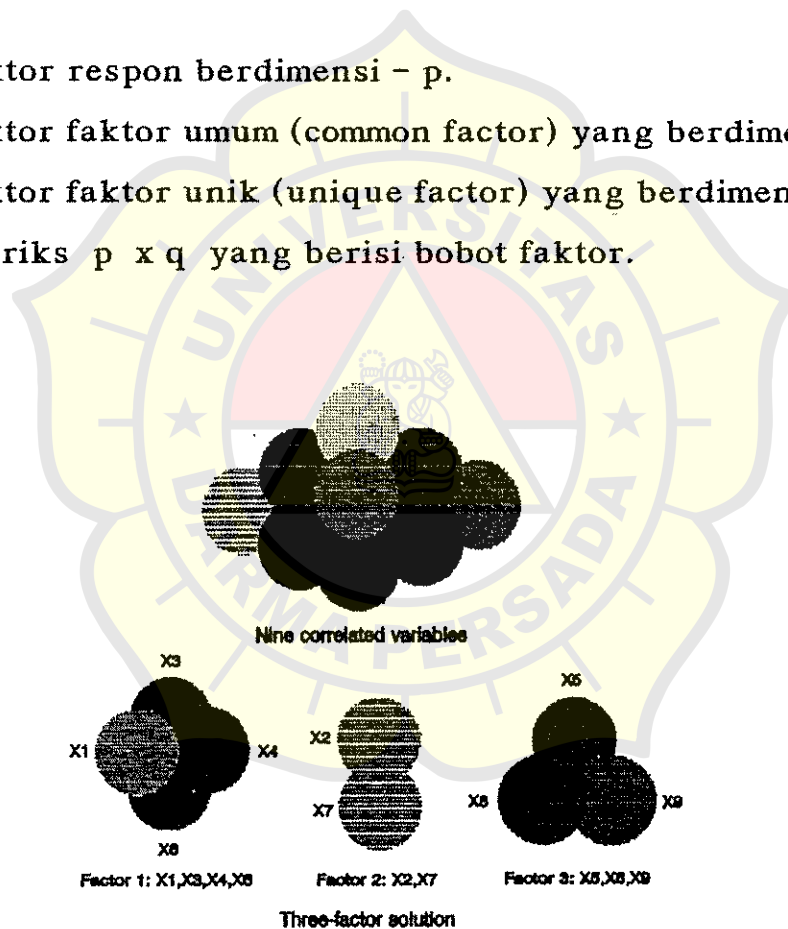
dimana:

X = vektor respon berdimensi - p .

f = vektor faktor umum (common factor) yang berdimensi - q .

e = vektor faktor unik (unique factor) yang berdimensi - p .

A = matriks $p \times q$ yang berisi bobot faktor.



Gambar 2.8 Prinsip Kerja Analisa Faktor

V. KOEFISIEN KEANDALAN.

Koefisien keandalan menunjukkan mutu seluruh proses pengumpulan data suatu penelitian. Koefisien α (Cronbach, 1979) dapat ditunjukkan dengan:

$$\alpha = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

dimana:

k = jumlah variabel manifes yang membentuk variabel laten.

r = rata-rata korelasi antara variabel manifes.

Besarnya koefisien ini berkisar dari nol hingga satu. Semakin besar nilai keandalan, semakin tinggi keandalan alat ukurnya. Tujuan penghitungan koefisien keandalan adalah untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban responden. Nilai α mendekati nilai satu menunjukkan tingkat konsistensi yang tinggi.

VI. ANALISIS DISKRIMINAN 2 GRUP

Diskriminansi adalah Derajat pemisahan beberapa individu/ pengamatan ke dalam grup yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dalam pengertian yang lebih tepat, analisis diskriminan adalah suatu analisis mengenai penempatan beberapa individu/ pengamatan ke dalam kelasnya masing-masing (Mather, 1976).

Tujuan analisis diskriminan 2 grup adalah menemukan garis yang dapat memisahkan secara maksimal kedua grup dalam bentuk proyeksi dari pusat-pusat grup yang ada. Posisi titik proyeksi sepanjang garis tersebut dapat digunakan untuk menentukan suatu individu/ pengamatan ke dalam grupnya (Mather, 1976).

Dalam diskriminan 2 grup, kita berusaha mencari persamaan linier dari variabel independen yang dapat mengklasifikasikan grup. Fungsi diskriminan linier tunggal didapatkan dari besaran perbandingan maksimum antara grup dan variabilitas grup dengan menghasilkan kesalahan klasifikasi yang sangat kecil (ilustrasi grafik fungsi diskriminan 2 grup dapat dilihat pada Gambar 2.9). Dengan demikian analisis diskriminan dapat digunakan untuk:

- (1). Mengklasifikasikan atau mengalokasikan suatu individu/ pengamatan pada suatu grup yang ada berdasarkan variabel-variabel yang terlibat didalamnya.
- (2). Mengetahui kontribusi masing-masing variabel pada nilai fungsi diskriminan. Berdasarkan nilai fungsi diskriminan tersebut dapat ditentukan alokasi individu / pengamatan tertentu kedalam grupnya.

Analisis diskriminan berguna untuk mengurangi langkah-langkah klasifikasi suatu pengamatan dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang mempunyai kontribusi terbesar pada nilai fungsi diskriminan.

Model dasar analisis diskriminan 2 grup dalam bentuk matriks, adalah:

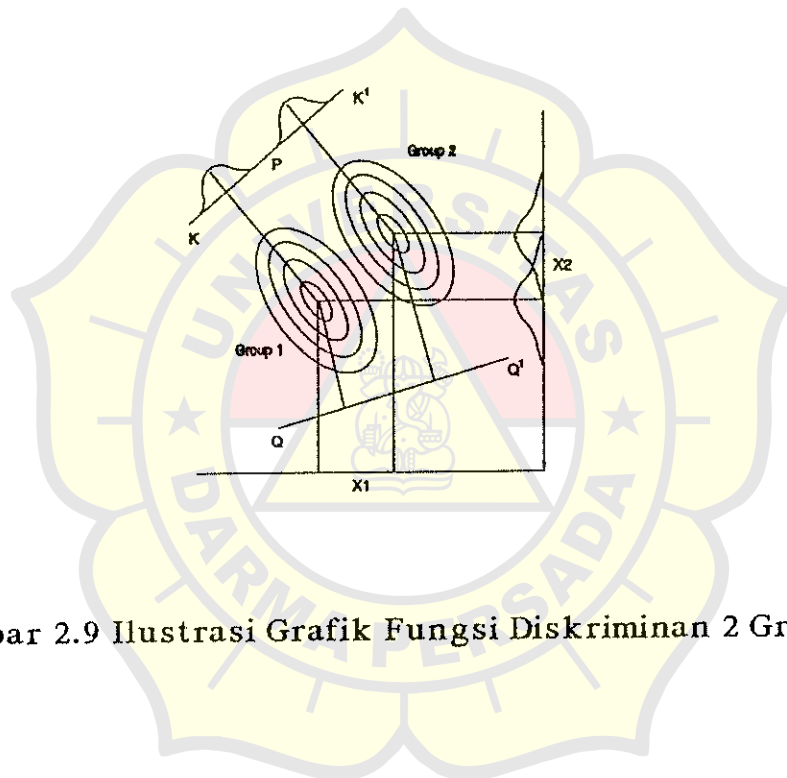
$$[D] = [\lambda] \cdot [S p^2]$$

dimana:

$[D]$ = ukuran perbedaan rata-rata tiap variabel antara kedua grup.

$[\lambda]$ = koefisien persamaan fungsi diskriminan.

$[S p^2]$ = matriks variansi-kovariansi gabungan berukuran $m \times n$, dimana m adalah jumlah variabel yang dianalisis.



Gambar 2.9 Ilustrasi Grafik Fungsi Diskriminan 2 Grup

VII. ANALISIS REGRESI BERGANDA

Metode Regresi digunakan untuk melakukan penelitian mengenai ketergantungan satu variabel dependen terhadap sejumlah variabel independen.

Prinsip kerja metode Regresi didasarkan pada *metode "Least Square"* yaitu dengan mencari hubungan linier variabel dependen dan independen yang akan meminimasi jumlah kuadrat deviasi dari garis linier yang terbentuk dengan titik-titik yang terobservasi.

Model dasar persamaan regresi, adalah:

$$Y = b_1 + b_2 X_1 + b_3 X_2 + \dots + b_p + 1X_p + e$$

dimana:

Y = variabel dependen.

X_i = variabel independen ke - i.

b₁ = konstanta (intercept).

b₂ = koefisien kemiringan regresi ke - 1.

Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, digunakan koefisien multi korelasi atau koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel dependen yang dijelaskan oleh model regresi. Koefisien multi korelasi R mempunyai nilai antara 0 (nol) sampai 1 (satu). Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model tersebut baik, dalam arti dapat mewakili permasalahan yang diteliti (Dillon dan Goldstein, 1984). Akan tetapi nilai R^2 yang mendekati nol bukan berarti bahwa model tersebut tidak baik, melainkan linieritas antar variabel dalam model adalah kecil. Nilai koefisien ini dapat diperoleh dengan rumus:

$$R^2 = \frac{SS_{Regresi}}{SS_{Total}}$$

$$R^2 = \frac{SSTotal - SSResidu}{SSTotal}$$

dimana:

- SS Regresi = jumlah kuadrat regresi.
 SS Residu = jumlah kuadrat kesalahan.
 SS Total = SS Regresi + SS Residu.

Untuk menguji apakah sekumpulan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara signifikan, Nosanchuk dan Erickson (1977) mengemukakan cara pengujian hipotesa untuk menguji $H_0 : R = 0$ terhadap $H_1 : R \neq 0$, dengan menghitung nilai F yang memiliki rumus:

$$F_{k, N-k-1} = \frac{R^2(N-k-1)}{(1-R^2)(k-1)}$$

dimana:

- k = jumlah variabel yang independen.
 N = jumlah sampel.

Jika $F > F_\alpha$ (dari tabel), maka H_0 ditolak.

Nilai R^2 ini menunjukkan kesesuaian model berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Untuk menggambarkan kesesuaian model dengan populasi, diperlukan penyesuaian terhadap R^2 menjadi Ra^2 (R^2 adjusted) dengan rumus sebagai berikut:

$$Ra^2 = R^2 - \frac{k(1-R^2)}{N-k-1}$$