

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab III ini dijelaskan tahapan proses penelitian yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan penelitian secara sistematis dan terencana. Metode penelitian menjelaskan tentang tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian agar mendapatkan hasil penelitian yang memuaskan.

A. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah untuk mengkaji proses pembelajaran untuk meningkatkan modal intelektual pada institusi perusahaan melalui kegiatan-kegiatan dalam implementasi manajemen kualitas. Untuk mengkaji proses pembelajaran dilakukan eksplorasi terhadap fenomena yang diamati melalui observasi terhadap dokumen, wawancara dan sumber data lainnya. Kumpulan data dan informasi tersebut harus disusun menurut struktur tertentu sedemikian rupa sehingga memiliki makna yang dapat menjelaskan fenomena yang diteliti. Penelitian ini ingin menemukan dan memahami proses-proses pembelajaran yang terjadi pada implementasi manajemen kualitas dan bagaimana hubungannya dengan peningkatan modal intelektual. Oleh karena itu pendekatan penelitian adalah pendekatan kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain yang dikuantifikasikan. Karakteristik penelitian kualitatif seperti diungkapkan oleh Creswell (2010:261) adalah (1) data diperoleh dari dokumentasi, observasi dan wawancara. Data tersebut di-review sehingga memiliki makna melalui pengkategorian atau pengelompokan berdasarkan tema. (2) analisis data bersifat induktif, dimana pola-pola, kategori-kategori dan tema-tema diperoleh dari proses pengolahan data dari khusus ke umum dilakukan secara berulang-ulang sehingga diperoleh gambaran tema yang utuh. (3) fokus pada upaya mempelajari makna yang disampaikan oleh para partisipan mengenai masalah yang sedang diteliti. Hal ini karena penelitian kualitatif gagasan utamanya adalah mengkaji informasi yang diperoleh dari partisipan berkaitan dengan masalah yang diteliti. (4) penelitian kualitatif merupakan penelitian

bersifat penafsiran dengan interpretasi terhadap fakta yang dilihat, didengar dan difahami. (5) kompleksitas gambaran suatu masalah yang diteliti menuntut dibuat suatu model visualisasi yang dapat membantu memberikan gambaran secara holistik mengenai masalah yang diteliti.

Penelitian ini mengkaji bagaimana proses modal intelektual dapat terbentuk dalam institusi perusahaan. Proses bisnis dalam setiap institusi perusahaan bersifat kontemporer, karena dipengaruhi oleh waktu dan karakteristik unik institusi perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan berbagai informasi yang mendalam untuk memperoleh sifat dan karakter dari obyek yang diamati. Pada penelitian ini pun, peneliti tidak mempengaruhi atau mengendalikan perilaku aktual yang terjadi di perusahaan, tetapi mempelajari berbagai peristiwa dan fenomena yang menjadi focus pengamatan. Pertanyaan penelitian “bagaimana” (*how*) dan “mengapa” (*why*) menunjukkan diperlukannya informasi lengkap dan mendalam tentang obyek yang diteliti. Yin (2002:8) mengkarakterisasikan lima jenis metodologi penelitian dan tiga kriteria dalam menentukan strategi penelitian seperti terlihat berikut ini:

Tabel 3. 1 Strategi penelitian

Strategi	Bentuk pertanyaan penelitian	Mebutuhkan kontrol terhadap peristiwa perilaku	Fokus terhadap peristiwa kontemporer
Eksperimen	Bagaimana (<i>how</i>), Mengapa (<i>Why</i>)	Ya	Ya
Survai	Siapa (<i>who</i>), apa (<i>what</i>), dimana (<i>where</i>), berapa banyak (<i>how many, how much</i>)	Tidak	Ya
Analisis arsip	Siapa (<i>who</i>), apa (<i>what</i>), dimana (<i>where</i>), berapa banyak (<i>how many, how much</i>)	Tidak	Ya/Tidak
Studi historis	Bagaimana (<i>how</i>), Mengapa (<i>Why</i>)	Tidak	Tidak
Studi kasus	Bagaimana (<i>how</i>), Mengapa (<i>Why</i>)	Tidak	Ya

(Sumber : Yin, 2002: 8)

Berdasarkan tujuan penelitian dan kriteria seperti yang ditunjukkan pada tabel 3. 1, bahwa pertanyaan penelitian berbentuk “bagaimana” (*how*), maka strategi penelitian yang paling cocok digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Disamping itu peristiwa-peristiwa yang diselidiki merupakan fenomena kontemporer dalam kehidupan nyata yang mana tidak bisa dikendalikan oleh peneliti. Menurut Yin (2002:18), studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan jelas dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Studi kasus merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu. Ciri khusus dari studi kasus adalah kemampuannya untuk menghubungkan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti seperti dokumen, peralatan wawancara, observasi dan dalam beberapa situasi seperti observasi partisipan, manipulasi informasi yang juga dapat terjadi (Yin, 2002). Sumber bukti utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah, wawancara, dokumentasi perusahaan.

B. Partisipan dan Tempat Penelitian

Pada penelitian kualitatif, partisipan menentukan kualitas dan kecukupan data dan informasi dari fenomena yang diamati. Miles dan Huberman (2007) mengatakan penentuan subyek penelitian mengacu kepada beberapa kriteria yang harus menjadi perhatian peneliti, yaitu latar (*setting*), pelaku (*actor*), dan peristiwa-peristiwa (*event*) dan proses (*process*). Latar adalah gambaran tentang situasi dan tempat berlangsungnya pengumpulan data dan informasi. Pada penelitian ini yang menjadi latar adalah lingkungan institusi perusahaan, implementasi manajemen kualitas dengan kegiatan-kegiatannya dan unsur-unsur pendukungnya, wawancara baik bersifat formal maupun informal, serta pelaksanaan observasi.

Pelaku yang diobservasi adalah manajer dan asisten manajer, dan karyawan tetap. Berkaitan dengan peristiwa-peristiwa yang diamati adalah kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pada implementasi manajemen kualitas. Terakhir proses adalah berkaitan dengan pandangan subyek penelitian terhadap

masalah yang diteliti. Pemilihan subyek penelitian dilakukan secara purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yaitu sumber data yang dianggap dapat memberikan informasi yang diharapkan (Sugiono, 2012: 126).

Penelitian dilaksanakan di PT Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan. Alasan penentuan tempat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT. Telkom Jabar Timur Selatan telah menerapkan Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001 pada proses bisnisnya dan menerapkan elemen-elemen Quality Award atau Quality Excellence sebagai guideline kinerja perusahaan.
2. PT. Telkom Jabar Timur Selatan merupakan salah satu institusi perusahaan yang masuk dalam kelompok usaha yang berbasis pada teknologi komputer dan informasi dimana peran modal intelektual sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Disamping itu, telekomunikasi menjadi bagian dari pertumbuhan dan perkembangan sosial, budaya dan kesejahteraan masyarakat. Sebagai contoh teknologi internet telah mendorong terjadinya perubahan pada model-model bisnis, layanan masyarakat baik oleh pemerintah maupun swasta, pendidikan formal dan non formal, dan bahkan perubahan politik
3. PT. Telkom Jabar Timur Selatan sebagai bagian dari PT. Telkom Group merupakan perusahaan BUMN yang memegang peranan yang sangat penting dalam pembangunan di Indonesia khususnya di Wilayah Priangan Timur. Peran strategis PT Telkom dalam pembangunan di Indonesia ditunjukkan oleh keterlibatannya dalam mendukung program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2025. PT Telkom mendapatkan tugas membantu percepatan pengembangan Enam Koridor Ekonomi Nasional dalam pembangunan pusat-pusat pertumbuhan di setiap koridor ekonomi melalui True Broadband Acces. Keberhasilan perusahaan akan berdampak pada pembangunan khususnya Wilayah Priangan Timur.

C. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data mengenai hal-hal berikut ini :

1. Profil Perusahaan dan Kebijakan Kualitas Perusahaan.
2. Implementasi manajemen kualitas di perusahaan
3. Proses pembelajaran yang terjadi pada kegiatan implementasi manajemen kualitas. Pada bagian ini diidentifikasi proses pembelajaran apa yang terjadi.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder berasal dari eksplorasi dokumen. Dokumen yang dikumpulkan adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan sistem manajemen kualitas perusahaan. Dokumen-dokumen tersebut ada yang berbentuk *soft* dari media intranet dan *hard* yang berbentuk arsip perusahaan.

Observasi merupakan metode untuk memperoleh informasi yang memungkinkan peneliti menarik kesimpulan mengenai makna dan sudut pandang responden, kejadian, peristiwa, atau proses yang diamati. Melalui observasi ini, peneliti akan melihat pemahaman yang tidak terucapkan (*tacit understanding*), bagaimana teori digunakan langsung (*theory-in-use*), dan sudut pandang responden. Pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi pasif dimana peneliti tidak terlibat dalam kegiatan obyek yang diamati. Observasi juga dilakukan secara tersamar untuk menghindari partisipan menutupi informasi yang ingin diperoleh.

Beberapa manfaat observasi adalah:

1. Untuk memperoleh pandangan holistik dan menyeluruh situasi sosial
2. Untuk memperoleh pengalaman langsung yang memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif yang tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya.
3. Untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari wawancara
4. Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, terutama untuk memperoleh informasi di luar persepsi responden.

Obyek yang diobservasi dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Tempat (*place*) kegiatan yang diamati berlangsung.
2. Pelaku (*actor*) dalam kegiatan yang diamati.
3. Kegiatan (*activity*) yang dilakukan oleh aktor

Tahapan observasi dalam penelitian merujuk pada pendapat Spradley (1980) dalam Sugiono (2012:314) dimana terdapat 3 (tiga) tahapan observasi, yaitu:

1. Observasi deskriptif. Pada tahapan ini peneliti mengumpulkan semua informasi terkait fenomena yang akan diteliti. Hasil dari observasi ini adalah deskripsi terhadap semua yang ditemukan. Pada penelitian ini tahapan observasi deskriptif mencakup menggali informasi dari dokumen dan pengamatan terhadap lingkungan obyek yang diteliti.
2. Observasi terfokus. Pada tahapan ini peneliti memfokuskan diri untuk mengamati aspek tertentu. Observasi ini dinamakan observasi terfokus, karena pada tahap ini peneliti melakukan analisis taksonomi sehingga dapat menemukan fokus. Pada penelitian ini tahapan observasi terfokus adalah untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan dalam implementasi manajemen kualitas yang menunjukkan kegiatan perbaikan berkesinambungan.
3. Observasi terseleksi. Pada tahapan ini observasi difokuskan untuk memperoleh data lebih rinci sehingga peneliti dapat menemukan karakteristik, perbedaan dan kesamaan antar kategori serta menemukan hubungan antara katerori satu dengan kategori lainnya. Pada penelitian ini observasi terseleksi dilakukan setelah kegiatan-kegiatan proses perbaikan berkesinambungan dapat diidentifikasi. Fokus observasi adalah untuk memperoleh data mengenai proses pembelajaran yang terjadi pada kegiatan perbaikan kualitas berkesinambungan.

Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi yang tidak dijelaskan dalam dokumen atau menggali informasi yang tercantum dalam dokumen tetapi tidak jelas. Tipe wawancara yang digunakan adalah *open-ended*, dimana peneliti bertanya kepada responden kunci tentang fakta suatu peristiwa disamping opini mengenai peristiwa yang ada.

Korelasi antara konsep dan implementasi yang diperoleh dari tinjauan kepustakaan dan studi pendahuluan digunakan untuk menentukan instrumen penelitian. Instrumen implementasi manajemen kualitas diturunkan dari elemen-elemen *Quality Excellence* atau *Model Quality Award*, yaitu Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Model ini banyak digunakan oleh perusahaan kelas dunia untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Penilaian dilakukan terhadap tujuh kategori, yaitu (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategis, (3) fokus pasar dan pelanggan, (4) pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, (5) fokus sumber daya manusia, (6) manajemen proses, dan (7) hasil-hasil bisnis. Penyusunan variabel implementasi manajemen kualitas adalah untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan perbaikan kualitas berkesinambungan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Berikut ini adalah variabel atau instrument yang diamati dalam implementasi manajemen kualitas yang diadopsi dari elemen MBNQA.

Tabel 3. 2 Instrumen Implementasi Manajemen Kualitas

No	Instrumen Manajemen Kualitas	Definisi
1	Kepemimpinan	Untuk mengetahui bagaimana para pemimpin memperhatikan nilai-nilai, arah organisasi, dan harapan kinerja berfokus pada pelanggan dan <i>stakeholder</i> , pemberdayaan inovasi, pembelajaran dan tanggungjawabnya pada masyarakat.
2	Perencanaan Strategis	Untuk mengetahui bagaimana organisasi mengembangkan tujuan-tujuan strategis dan rencana-rencana tindakan yang ditetapkan dan disebarkan mengukur kemajuan.
3	Fokus pasar dan pelanggan	Untuk mengetahui bagaimana organisasi menentukan kebutuhan-kebutuhan, harapan, keinginan pelanggan dan pasar. Hal ini ingin diketahui adalah bagaimana organisasi membangun hubungan dengan pelanggan dan menentukan faktor-faktor kunci yang mengarah pada kepuasan, akuisisi dan mempertahankan pelanggan, dan mengembangkan bisnis.
4	Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	Untuk mengetahui bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan menyempurnakan data, informasi, dan aset pengetahuan untuk mendukung proses kunci

		perusahaan. Juga meneliti bagaimana organisasi mengukur kinerjanya.
5	Fokus sumber daya manusia	Untuk mengetahui bagaimana organisasi memotivasi dan mendorong karyawan mengembangkan dan menggunakan potensi mereka, untuk mengetahui bagaimana usaha-usaha organisasi membangun dan memelihara suatu lingkungan kerja yang kondusif.
6	Manajemen proses	untuk mengetahui aspek-aspek kunci dari manajemen proses organisasi, termasuk desain berfokus pelanggan, penyerahan produk dan proses-proses pendukung
7	Hasil-hasil Bisnis	untuk mengetahui kinerja organisasi dan peningkatan dalam lingkup bisnis kunci, kepuasan pelanggan, kinerja produk dan pelayanan, kinerja pasar dan finansial, hasil-hasil sumberdaya manusia dan kireja operasional.

(Sumber : Hardjono, 1996; Kaye, 1998; National Institute of Standards and Technology, 2011)

Instrumen penelitian implementasi manajemen kualitas merupakan instrumen untuk mengetahui sejauhmana implementasi manajemen kualitas di institusi perusahaan. Untuk itu setiap instrumen kemudian dijabarkan dalam bentuk pertanyaan untuk memperoleh informasi pelaksanaan manajemen kualitas di perusahaan. Daftar pertanyaan berkaitan dengan instrumen disajikan dalam Tabel 3. 3 berikut ini:

Tabel 3. 3 Identifikasi Implementasi Manajemen Kualitas

Daftar Pertanyaan Identifikasi Implementasi Manajemen Kualitas		
Instrumen	Sub Instrumen	Item Pertanyaan
1. Kepemimpinan.	Kepemimpinan Organisasi	Bagaimana pemimpin menyusun dan menyebarkan nilai-nilai perusahaan, arah jangka pendek dan jangka panjang
		Bagaimana pemimpin menciptakan lingkungan bagi pemberdayaan, inovasi, kemampuan perusahaan, dan proses pembelajaran perusahaan dan karyawan
		Bagaimana pemimpin meninjau kinerja dan kemampuan perusahaan
	Tanggungjawab publik	Bagaimana pemimpin mengidentifikasi dampak terhadap sosial produk, pelayanan, dan operasi perusahaan terhadap masyarakat sekarang maupun yang akan datang
		Bagaimana pemimpin mengantisipasi adanya perhatian masyarakat (<i>Public Concern</i>) terhadap produk, pelayanan, dan operasi
		Bagaimana pemimpin menanamkan etika bisnis bagi seluruh transaksi dan interaksi dengan stakeholder
2. Perencanaan Strategis.	Pengembangan Strategi	Bagaimana proses perencanaan strategi perusahaan
		Bagaimana menjamin bahwa <i>strategic objective</i> selaras dengan kebutuhan seluruh stakeholder
	Penyebaran Strategi (<i>Strategy Deployment</i>)	Bagaimana mengembangkan dan penyebaran rencana tindakan (<i>action plan</i>) untuk mencapai tujuan strategis
		Bagaimana mengevaluasi kinerja hasil penyebaran strategi

Asep Yunta Darma, 2016

*PROSES PEMBELAJARAN DALAM INSTITUSI PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN
MODAL INTELEKTUAL*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Daftar Pertanyaan Identifikasi Implementasi Manajemen Kualitas		
Instrumen	Sub Instrumen	Item Pertanyaan
3. Fokus pasar dan pelanggan	Pengetahuan pasar dan pelanggan	Bagaimana perusahaan mendapatkan dan menggunakan informasi yang dari pelanggan sekarang maupun pelanggan sebelumnya, sebagai informasi pemasaran/ penjualan
		Bagaimana perusahaan memelihara metoda mendengarkan berkaitan dengan arah dan kebutuhan bisnis
	Hubungan dan kepuasan pelanggan	Bagaimana perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan untuk mendapatkan dan memuaskannya, memenuhi harapannya, dan untuk meningkatkan loyalitasnya
		Bagaimana perusahaan menentukan kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan dan mempergunakan informasi tersebut untuk perbaikan
		Bagaimana perusahaan melakukan umpan balik pelanggan
	4. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan	Pengukuran dan analisis kinerja organisasi
Bagaimana perusahaan menjaga sistem pengukuran kinerja sesuai dengan kebutuhan dan arah bisnis		
Bagaimana analisis yang dilakukan untuk mendukung peninjauan terhadap kinerja dan perencanaan strategis perusahaan		
Informasi dan Manajemen Pengetahuan		Bagaimana membuat data dan informasi yang ada dapat diakses oleh karyawan, pemasok dan rekanan, dan pelanggan dengan tepat
		Bagaimana agar data dan informasi yang dibutuhkan dapat tersedia dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, pemasok dan rekanan, dan pelanggan

Asep Yunta Darma, 2016

*PROSES PEMBELAJARAN DALAM INSTITUSI PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN
MODAL INTELEKTUAL*

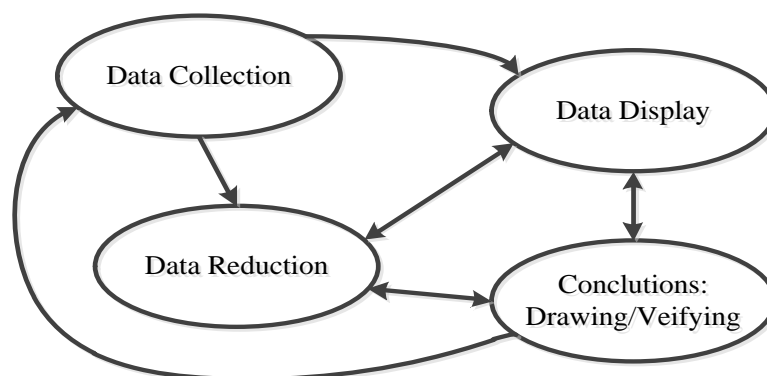
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Daftar Pertanyaan Identifikasi Implementasi Manajemen Kualitas		
Instrumen	Sub Instrumen	Item Pertanyaan
5. Fokus sumber daya manusia.	Sistem Kerja	Bagaimana perusahaan mengorganisir dan mengelola tugas dan pekerjaan, inisiatif dan inovasi, budaya perusahaan
		Bagaimana sistem manajemen kinerja karyawan, termasuk umpan balik terhadap karyawan dan fokus terhadap pelanggan dan bisnis
		Bagaimana kompensasi, rekognisi, penghargaan dan insentif dapat memperkuat pencapaian sasaran fokus bisnis.
		Bagaimana perusahaan mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan yang berpotensi
	Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan	Bagaimana perusahaan melaksanakan pendidikan dan pelatihan karyawan
		Bagaimana perusahaan menentukan proses penciptaan nilai untuk organisasi, pelanggan dan <i>stakeholder</i>
	Kepuasan dan kesejahteraan karyawan	Bagaimana agar pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan sesuai dengan ukuran kinerja organisasi, perbaikan kinerja, dan perubahan teknologi.
		Bagaimana perusahaan mengevaluasi efektivitas pendidikan dan pelatihan
6. Manajemen proses,	Proses penciptaan nilai	Bagaimana perusahaan menentukan proses penciptaan nilai untuk organisasi, pelanggan dan <i>stakeholder</i>
	Proses pendukung	Bagaimana organisasi menentukan proses pendukung dan apa proses pendukung untuk proses penciptaan nilai
		Bagaimana operasi sehari-hari dari proses-proses utama yang dapat menjamin dalam memenuhi persyaratan kinerja kunci

		Bagaimana perusahaan meminimasi biaya keseluruhan sehubungan dengan aktivitas inspeksi, testing dan audit kinerja
Daftar Pertanyaan Identifikasi Implementasi Manajemen Kualitas		
Instrumen	Sub Instrumen	Item Pertanyaan
7. Hasil-hasil Bisnis	Hasil-hasil yang berfokus pada pelanggan	Bagaimana tren kepuasan dan ketidak puasan pelanggan
	Hasil-hasil Produk dan Pelayanan	Bagaimana hasil-hasil produk dan pelayanan
	Hasil-hasil Pasar dan Finansial	Bagaimana hasil-hasil pasar dan finansial
	Hasil-hasil Sumber Daya Manusia	Bagaimana hasil-hasil Sumber Daya Manusia
	Hasil-hasil Efektivitas Organisasi	Bagaimana hasil-hasil efektivitas organisasi

D. Analisis Data

Analisis data penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai data jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* atau *verification*. Interaktif analisis data tersebut ditunjukkan dalam Gambar 3.1

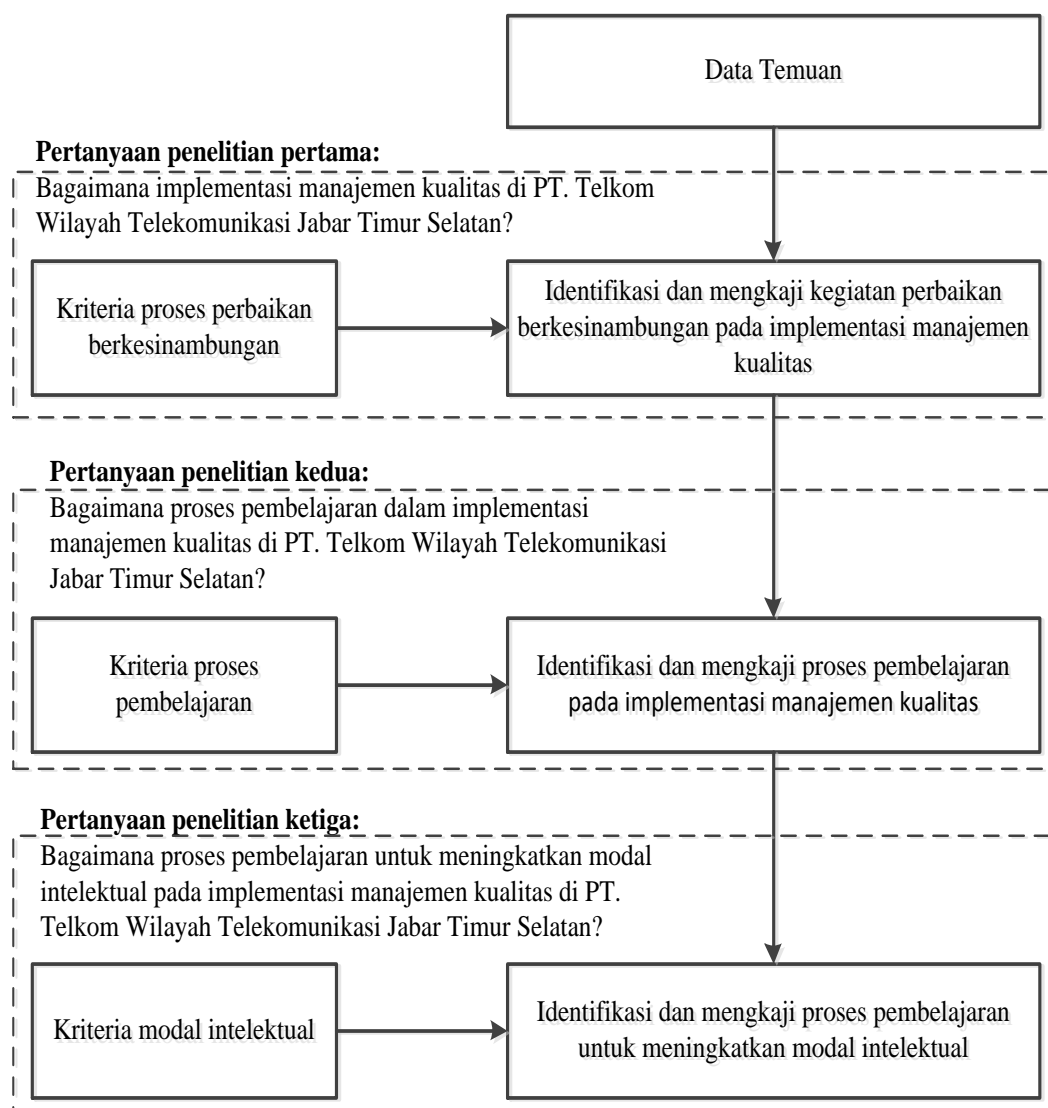


Gambar 3 1 Model Interaktif Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan, kemudian direduksi. Setelah data direduksi, selanjutnya adalah mendisplaykannya. Penyajian data ini agar data tersusun dan terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga mudah difahami. Conclusions/Verification merupakan langkah ketiga. Skema analisis data pada penelitian ini digambarkan dalam Gambar 3.2.

Sugiono (2012) merekomendasikan proses penelitian kualitatif menjadi tiga tahapan utama, yaitu (1) tahap deskripsi, (2) tahap reduksi dan (3) tahap seleksi. Pada tahap deskripsi dipaparkan berbagai informasi yang masih umum. Tahap reduksi, yaitu tahapan dimana berbagai informasi yang diperoleh di tahap deskripsi direduksi agar lebih terfokus sesuai dengan masalah tertentu. Data dikelompokkan menurut kategori tertentu sesuai dengan fokus penelitian. Tahap terakhir adalah memperinci fokus yang telah ditetapkan pada tahap reduksi.

Analisis data temuan pada penelitian ini digambarkan dalam skema berikut ini:



Gambar 3 2. Analisis Data

1. Implementasi Manajemen Kualitas di Perusahaan

Untuk mengkaji sejauh mana perusahaan mengimplementasikan manajemen kualitas dengan baik, maka data temuan berdasarkan instrument implementasi manajemen kualitas direduksi berdasarkan karakteristik kegiatan yang menunjukkan proses dan perbaikan berkesinambungan. Reduksi dilakukan bertitik tolak pada organisasi merupakan sistem yang terdiri dari manusia dan sumber-

sumber daya lainnya yang menjalankan proses. Organisasi sebagai sistem tidak hanya mengatur manusia dan sumber-sumber daya lainnya dalam bekerja, namun juga bagaimana agar manusia dan sumber-sumber daya lainnya tersebut dapat mengantarkan organisasi menjadi lebih baik (Rijnders, 2002). Dengan demikian analisis penelitian menempatkan manusia sebagai pusat pengamatan atau pendekatan Antropocentric.

Temuan dari hasil pengumpulan data diidentifikasi untuk menentukan data yang termasuk proses. Kriteria proses pada penelitian ini berdasarkan definisi proses yaitu aktivitas-aktivitas yang bertujuan merubah obyek sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Data yang sudah diidentifikasi sebagai proses, kemudian diidentifikasi kembali untuk mengetahui apakah memenuhi kriteria perbaikan berkesinambungan.

Identifikasi kegiatan perbaikan kualitas berkesinambungan diturunkan dari definisi perbaikan kualitas berkesinambungan yang diungkapkan oleh Imai, (1986), Rijnder (2002), Rijnders dan Broer (2004). Perbaikan kualitas berkesinambungan adalah serangkaian aktivitas rutin (bukan suatu aktivitas yang terjadi sewaktu-waktu) yang menunjukkan perilaku konsisten organisasi dalam mengembangkan kebiasaan (*existing practices*) untuk mewujudkan perbaikan. Aktivitas perbaikan berkesinambungan merupakan aktivitas yang dilakukan terus-menerus, rutin, konsisten dan berkelanjutan, perubahannya bersifat inkremental, serta merupakan pengembangan dari kebiasaan yang berlaku untuk semua komponen organisasi. Berdasarkan definisi ini, identifikasi kegiatan perbaikan kualitas berkesinambungan adalah kegiatan yang memenuhi karakteristik sebagai berikut:

- a. Kegiatan merupakan proses yang terdiri dari tahapan-tahapan yang terus-menerus dimana tahapan berikutnya merupakan kelanjutan dari tahapan sebelumnya.
- b. Aktivitas merupakan sesuatu proses yang rutin (bukan suatu aktivitas yang terjadi sewaktu-waktu).
- c. Kegiatan merupakan kebiasaan rutin yang bersifat konsisten.
- d. Kegiatan menunjukkan perilaku konsisten organisasi dan berlaku untuk semua komponen organisasi terkait

- e. Aktivitas merupakan langkah-langkah kecil yang akumulasinya berdampak besar untuk jangka panjang.
- f. Rangkaian kegiatan bertujuan untuk mewujudkan perbaikan yang bersifat inkremental atau tidak dramatis dengan kata lain perubahannya bersifat evolusi.

Kegiatan perbaikan berkesinambungan harus memenuhi semua kriteria atau ciri-ciri tersebut dan ciri-ciri tersebut tidak menunjukkan urutan atau prioritas.

2. Proses Pembelajaran Pada Implementasi Manajemen Kualitas

Kriteria untuk mengidentifikasi proses pembelajaran diambil dari model penciptaan pengetahuan yang diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), dimana pembelajaran pada organisasi meliputi proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Model ini dipilih dengan alasan mampu mengakomodasi pembelajaran dalam organisasi baik dalam konteks individu maupun kelompok dan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian ini, bahwa proses pembelajaran yang diidentifikasi adalah proses pembelajaran yang memberikan dampak pada peningkatan modal intelektual. Modal intelektual dalam organisasi atas dua unsur utama, yaitu kompetensi dan komitmen. Dua unsur ini akan berkaitan dengan konteks organisasi dan konteks individu.

Kompetensi yang dikaji dalam penelitian ini adalah kompetensi yang dapat dibangun dan dikembangkan dalam lingkup organisasi, yaitu meliputi pengetahuan substansial, pengetahuan kontekstual, keterampilan mental, keterampilan sosial, keterampilan ekspresi verbal, keterampilan manual. Unsur-unsur kompetensi ini jika dikelompokkan pada jenis pengetahuan, maka akan terkait dengan pengetahuan *tacit* dan eksplisit. Beberapa penelitian menunjukkan, bahwa pengetahuan, keterampilan dan pengalaman karyawan yang memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan pada dasarnya adalah pengetahuan *tacit* dan eksplisit, baik yang dimiliki individu maupun perusahaan. Beberapa penelitian juga menunjukkan, bahwa pengetahuan *tacit* memberikan kontribusi sangat besar dan bahkan dalam beberapa kasus lebih besar dari pengetahuan eksplisit. Individu karyawan yang memperoleh pengetahuan *tacit* dan eksplisit, sehingga berubah model mental dan perilakunya menunjukkan berkomitmen menjadikan pengetahuannya sebagai pencipta nilai dalam setiap kegiatannya.

Instrumen untuk mengidentifikasi proses pembelajaran ditunjukkan oleh Tabel 3.4

Tabel 3. 4 Instrumen dan Kriteria Proses Pembelajaran

Instrumen Pembelajaran	Kriteria
Sosialisasi	▪ Adanya kebebasan untuk interaksi sosial seperti kesempatan untuk bersama-sama dalam interval waktu dan tempat tertentu.
	▪ Adanya kegiatan rutin yang memungkinkan seseorang dapat berinteraksi dalam jangka waktu yang lebih lama.
	▪ Anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan empati.
	▪ Adanya kepedulian dari individu anggota kelompok atau organisasi terhadap lingkungan dimana ia berada.
Eksternalisasi	▪ Adanya komunikasi dari anggota kelompok atau organisasi mengenai gagasan atau pemikiran mereka melalui berbagai media seperti visualisasi atau bahasa deskriptif.
	▪ Adanya penggunaan simbol atau analogi untuk mengekspresikan hal-hal yang sukar dirumuskan secara sistematis dalam suatu definisi.
	▪ Adanya penggunaan pengetahuan dalam memecahkan masalah yang dimulai dengan perumusan masalah dalam suatu konsep, membuat hipotesis dan membuat model yang teruji.
	▪ Adanya proses pendokumentasian dari pengetahuan yang berhasil diartikulasikan.
Kombinasi	▪ Adanya pengumpulan pengetahuan yang relevan baik dari internal maupun eksternal organisasi.
	▪ Adanya proses transfer dan penyebaran pengetahuan eksplisit
	▪ Adanya proses edit terhadap pengetahuan agar lebih berguna.
Internalisasi	▪ Menggunakan dan mengaplikasikan pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja yang diwujudkan melalui tindakan dan latihan
	▪ Menggunakan pengetahuan dan pengalaman menjadi dasar suatu rutinitas yang baru dengan mencoba kembali apa yang telah dipelajari.
	▪ Adanya penggunaan simulasi dan eksperimen
	▪ Mempelajari dan memahami dokumen dan manual

Sumber: Nonaka dan Takeuchi (1995), Nonaka (1991), Nonaka dan Toyama (2003), Nonaka, Toyama dan Nagata (2000), Schroeder (2004), Kim (1993), Choo (2010), Akbar (2003).

3. Proses Pembelajaran terhadap Pembentukan Modal Intelektual pada Implementasi Manajemen Kualitas di Institusi Perusahaan

Proses pembelajaran yang akan memiliki kontribusi terhadap peningkatan modal intelektual adalah proses pembelajaran yang akan menghasilkan pengetahuan *tacit* dan eksplisit. Pada model pembelajaran SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) yang diusulkan Nonaka dan Takeuchi (1995) untuk mengkreasi pengetahuan di perusahaan, disebutkan bahwa pengetahuan *tacit* baru akan diperoleh ketika setiap proses dilalui.

Merujuk pada pernyataan Ulrich (1998) bahwa modal intelektual merupakan fungsi dari kompetensi dan komitmen, maka siklus lengkap model pembelajaran SECI menunjukkan dicapainya kompetensi dan komitmen. Siklus lengkap mengindikasikan adanya interaksi antar individu, individu dengan kelompok dan individu dengan organisasi.