

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Perum Peruri didirikan pada tanggal 15 September 1971 dengan PP No. 60 tahun 1971 merupakan gabungan antara PN Arta Yasa yang memproduksi uang logam dan PN Perkeba yang memproduksi uang kertas. Pada awal berdirinya Perum Peruri dipimpin oleh Soebono Mantofani, SH. Sesuai dengan fungsi awal didirikannya sebagai percetakan uang kertas dan uang logam sejak 36 tahun yang lalu Peruri merasa bangga memiliki status yang sama dengan percetakan uang modern di seluruh dunia, melalui kecanggihan dari mesin pencetak uang hingga para tenaga kerja yang ahli di bidangnya masing-masing.

Tidak perlu diragukan lagi bahwa tingkat keamanan uang rupiah dan uang logam yang diproduksi memiliki kualitas yang sama dengan negara lainnya. Pada kenyataannya pada April 1998 Peruri dianugrahi ISO 9002 untuk percetakan uang kertas dan logam. Bulan November 1998 hingga saat ini mendapatkan ISO 9001 dalam bidang yang sama. Dengan sertifikasi ini maka Peruri siap bersaing dengan perusahaan pencetak uang lain di pasar global. Peruri juga menerapkan sistem manajemen dengan diperkenalkannya sistem manajemen Gugus Kendali Mutu (GKM), Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) yaitu sistem partisipatif yang sudah lama dianut oleh Jepang. Sistem manajemen ini mendapat sambutan baik dari pegawai karena adanya dukungan dari top manajemen.

Deskripsi bisnis yang dijalankan oleh Perum Peruri selain menyelenggarakan pelayanan bagi kemanfaatan umum dan juga untuk mendapatkan laba agar mandiri serta dapat hidup berkelanjutan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dengan mengutamakan segi keamanan (*security*) terhadap hasil cetakan atau produk yang dihasilkan. Sesuai dengan peraturan pemerintah Indonesia Nomor 32 tahun 2006, maksud dan tujuan perusahaan adalah melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dengan mengadakan usaha dibidang pencetakan uang, barang dan jasa yang memiliki nilai keamanan (*security*) tinggi demi kepentingan negara. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, perusahaan menyelenggarakan usaha mencetak uang rupiah Republik Indonesia untuk memenuhi permintaan Bank Indonesia dan melaksanakan kegiatan sebagai berikut :a. Mencetak dokumen keamanan (*security*) untuk negara, yaitu dokumen keimigrasian, pita cukai, materai dan dokumen pertanahan; b. Mencetak dokumen keamanan (*security*) lainnya serta barang cetakan logam dan non logam; c. Mencetak uang dan dokumen keamanan (*security*) negara lain atas permintaan negara yang bersangkutan; d Menyediakan jasa yang mempunyai nilai keamanan (*security*) tinggi yang berkaitan dengan kegiatan usaha perusahaan dan usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya maksud dan tujuan perusahaan.

Visi, Misi, Tujuan serta Strategi Perusahaan

Visi Perusahaan

Visi Perum Peruri hingga saat ini adalah menjadi perusahaan ternama melalui profesionalisme sumber daya manusia yang konsisten dan keunggulan perkembangan teknologi, berdaya saing internasional, yang didedikasikan kepada kepuasan pelanggan dan kesejahteraan karyawan.

Misi Perusahaan

Perum Peruri memiliki misi jaminan mutu dan kebanggaan nasional. Memberikan jasa pelayanan terbaik di bidang yang mempunyai jaminan keamanan yang tinggi di bidang cetak uang kertas, uang logam untuk Bank Indonesia, barang cetakan dan surat berharga lainnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat nasional maupun internasional, dengan mendirikan sarana pendukung yang terintegrasi dengan kegiatan lainnya sehingga dapat melampaui tuntutan kepuasan.

Tujuan Perusahaan

Sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 32 tahun 2006, maksud dan tujuan Perum Peruri adalah melaksanakan dan menunjang program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dengan mengadakan usaha dibidang percetakan uang, barang atau jasa yang mempunyai nilai keamanan tinggi demi keamanan dan kepentingan negara.

Strategi Perusahaan

Strategi bisnis melalui antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan mutu produk, penambahan serta penyempurnaan keamanan produk (*security features*), kecepatan dan ketepatan pengiriman produk.
- b. Mengkonsentrasikan pada produk non uang yang bernilai material.
- c. Pengembangan produk, khususnya pada desain produk.
- d. Peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja disegala bidang kegiatan.

Arti dan Makna logo

Logo adalah identitas perusahaan sebagai tanda/alamat yang akan mengkomunikasikan arti dan memberikan makna yang dalam terhadap jati diri perusahaan. Logo juga sebagai jiwa yang menghidupkan dan memberikan semangat bagi perusahaan didalam melaksanakan misi dan mencapai tujuan perusahaan.



Sumber: Data Personalian Divisi SDM

GAMBAR 4.1
LOGO PERURI

Logo Perum Percetakan Uang Republik Indonesia terdiri dari :

1. Susunan bentuk u, r dan i merupakan singkatan dari kata Uang Republik Indonesia memberikan makna akan penghargaan terhadap perjuangan para pendiri percetakan uang di Indonesia pada masa kemerdekaan yang terkenal

dengan sebutan ORI (Oeang Repoeblik Indonesia). Perjuangan para pendahulu melalui percetakan uang didalam mendirikan republik ini menjadikan semangat yang tiada putus kepada generasi penerus untuk tetap memegang teguh semangat perjuangan tersebut.

2. Segi empat dengan sudut lengkung sebagai landasan susunan bentuk u, r dan i dalam susunan atau bentuk yang kokoh dan kuat memberikan arti akan pengamanan yang akurat didalam mengamankan perusahaan. Perum Peruri adalah salah satu percetakan yang memiliki tingkat keamanan khususnya proses cetak uang memiliki ciri pengamanan yang khusus dan harus kita jaga serta tingkatkan.
3. Warna logo ungu memberikan makna akan keanggunan. Makna keanggunan diharapkan memberikan jiwa bahwa Perum Peruri menjadi pencetak sekuriti yang terpercaya dan dapat diandalkan.

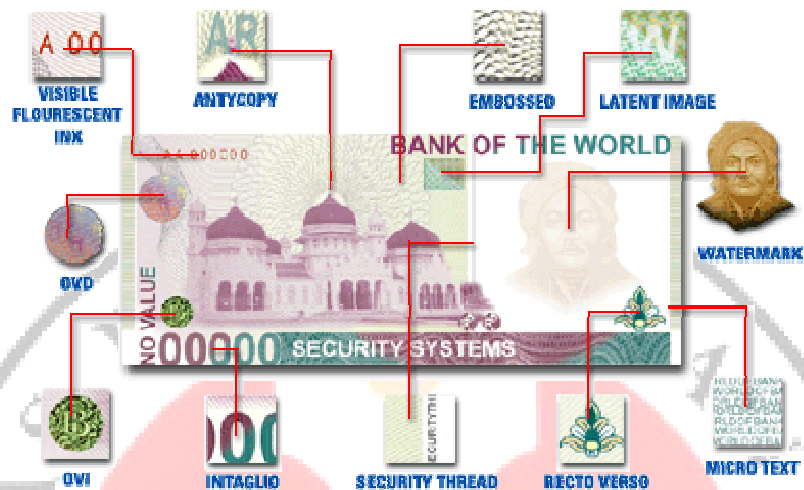
Bentuk tulisan peruri dibawah logo dengan ciri huruf u, r, i disambung dan menjadi satu kesatuan dengan logo memberikan ketegasan akan nama Peruri yang telah dikenal baik nasional maupun internasional.

Security feature

Sebagai perusahaan yang produk utamanya adalah uang, maka *security feature* yang ditawarkan kepada konsumen haruslah memiliki teknologi dan tingkat keamanan yang tinggi agar produk yang dihasilkan tidak mudah untuk dipalsukan. Proses cetak uang kertas ini menggunakan 5 komponen mesin utama

yaitu: *Super Simultan, Super Intaglio, Super Intaglio Orlof, Super Numerota, Cutpack.*

contoh *security feature* tersebut adalah sebagai berikut :



Sumber : Data Departemen Verutas Perum Peruri

GAMBAR 4.2
Security Feature

Stuktur Organisasi Perum PERURI

Struktur organisasi sejak awal pembentukan terus mengalami perubahan hingga saat ini, perusahaan dipimpin oleh Direktur utama dan dibantu oleh empat (4) orang Direktur yang semuanya diangkat oleh Menteri Negara BUMN :

1. Direktur keuangan, SDM, dan Pengamanan
2. Direktur Pemasaran
3. Direktur Produksi
4. Direktur Logistik

Setiap Direktur di bantu oleh kepala Divisi, setiap Divisi dibantu beberapa Departemen, dan setiap kepala departemen membawahi beberapa kepala

seksi, kepala seksi membawahi beberapa kepala unit, serta dukungan pegawai yang sampai akhir tahun 2005 jumlahnya 3000 orang.

Organisasi Perum Peruri selama periode dasawarsa ini telah mengalami penyempurnaan beberapa kali, sesuai dengan tumbuh dan berkembangnya lingkup operasional perusahaan sejalan dengan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada awal dasawarsa ini struktur organisasi mengalami beberapa kali perubahan, sebagai berikut :

1. Perubahan struktur ini dimaksudkan satu dan lain hal untuk memantapkan koordinasi. Perbaikan tata kerja pun telah dilakukan diberbagai bidang secara bertahap untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas.
2. Organisasi Perum Peruri dipimpin oleh suatu direksi yang dalam hal ini terdiri dari seorang direktur utama dengan dibantu oleh empat orang direktur. Disamping itu direksi juga dibantu oleh beberapa orang direktur muda yang membawahi berbagai bidang produksi dan non produksi.
3. Dengan SKEP-73/III/1983, tanggal 28 Maret 1983 dan SKEP 155/VII/1983, tanggal 1 Juli 1983 struktur organisasi disempurnakan lagi dengan menambah tiga orang baru yaitu bidang pemasaran, bidang pusat riset dan bidang Satuan Pengawasan Intern (SPI) perusahaan.

Penambahan bidang-bidang pusat riset dan pemasaran dimaksudkan agar pengembangan usaha produk-produk non uang dapat lebih diakselerasikan. Sedangkan penambahan Satuan Pengawasan Intern (SPI) disamping untuk keperluan manajemen juga sejalan dengan undang-undang Nomor 3 tahun 1983,

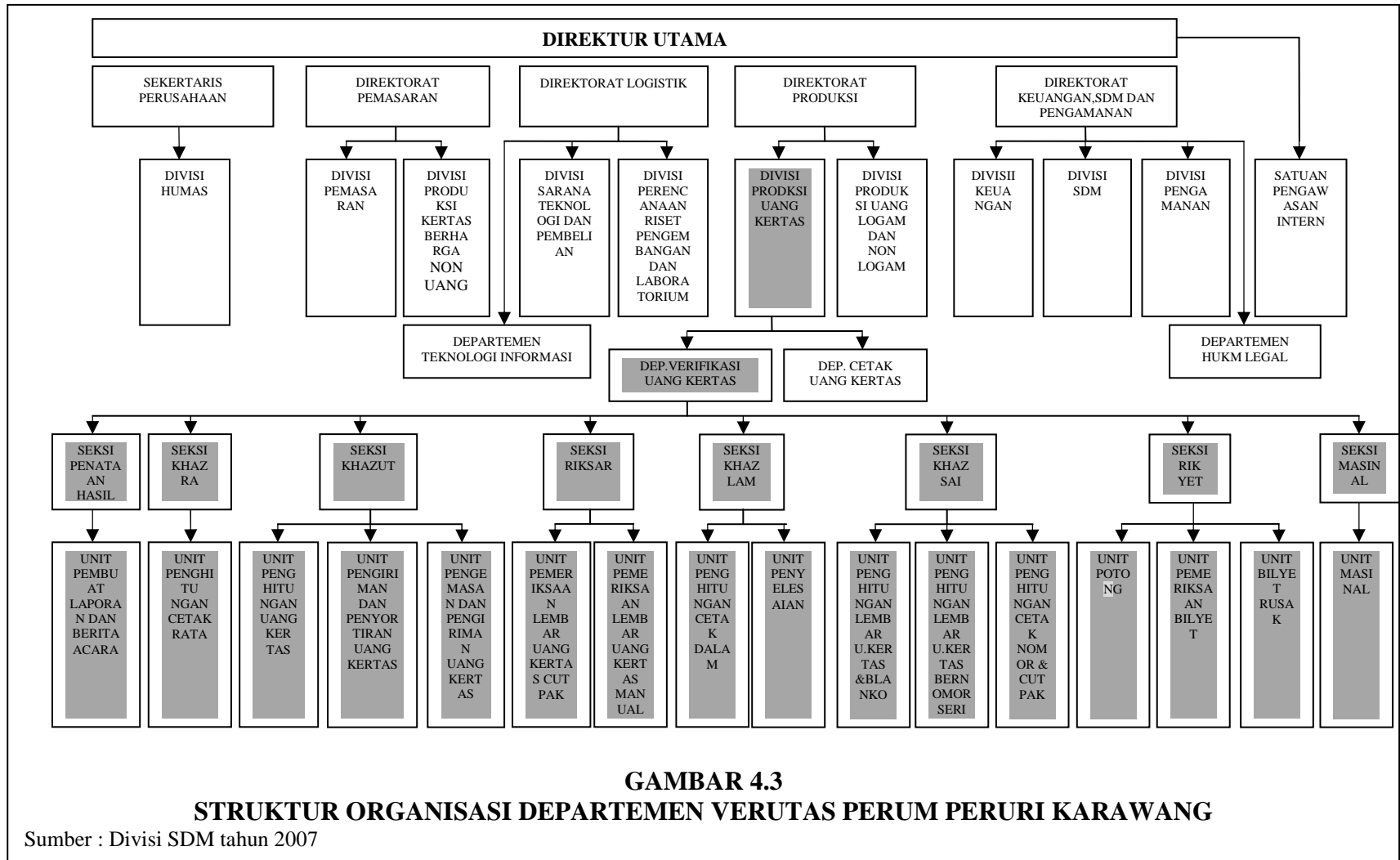
yang merumuskan tata cara pembinaan dan pengawasan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Esensi penyempurnaan ini diperlukan untuk lebih meningkatkan kualitas dan pengembangan sumber daya manusia dengan memisahkan fungsi perencanaan dari fungsi pelaksanaannya sehingga program-program pendidikan dilaksanakan secara terarah dan berkesinambungan dalam berbagai aspek disiplin ilmu yang mendukung efektivitas tugas-tugas operasional. Sesuai pula dengan perkembangan kegiatan perusahaan, maka kebutuhan pengadaan bahan, sarana teknologi serta informasi manajemen dengan komputer perlu diintensifkan. Untuk mewujudkan kebutuhan ini, melalui SKEP-290/IX/1989, tanggal 26 September 1989, dua organ bagian yang bertalian ditingkatkan menjadi Biro termasuk peningkatan status organ-organ yang berada dibawah dari urusan menjadi bagian. Perumusan struktur organisasi terus dilakukan oleh tim internal perusahaan. Upaya yang dilakukan berupa perampingan organisasi meliputi, pengayaan pekerjaan, optimalisasi fungsi dan mengurangi birokrasi sesuai tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Rumusan struktur organisasi baru yang dihasilkan mencakup berbagai perubahan yang sangat mendasar:

- Pemisahan penyebutan tingkat jabatan yang semula tingkat Bidang, Biro, Bagian dan urusan menjadi tingkat Divisi, Departemen, Seksi dan Unit Pengamanan.
- Pemisahan fungsi bidang Pengamanan dan Kepegawaian menjadi Divisi SDM dan Divisi Pengamanan

- Menambah organ baru yang disesuaikan dengan tuntutan dinamika organisasi kedepan, yaitu Departemen Hukum, Departemen PSDM, Kelompok Penjualan Luar Negeri, Departemen Pengembangan Produk dan Desain.
- Penggabungan organ struktur organisasi model ini di Divisi kertas berharga non uang yang mencakup pengayaan, penggabungan fungsi organ di tingkat departemen dan seksi yang berorientasi kepada jenis proses produksi.

Penetapan perubahan struktur organisasi ditetapkan dengan Surat Keputusan direksi Nomor: Kep-03/XI/1999 tanggal 16 November 1999, setelah dilakukan pembahasan pada seluruh tingkatan manajemen. Dengan perubahan struktur organisasi terjadi pengurangan posisi jabatan struktural yang cukup berarti, dibandingkan dengan struktur organisasi sebelumnya, sehingga tidak dapat dihindari adanya posisi jabatan di luar jabatan struktural yaitu jabatan Staf, dan jabatan setingkat. Penempatan pejabat pada posisi jabatan baru tersebut baru dilakukan per 1 April 2000, setelah proses sosialisasi selesai dilaksanakan dan berlaku hingga saat ini. Di bawah ini gambar struktur Organisasi Perum Peruri.



Departemen Verutas

Divisi uang kertas memiliki fungsi utama yaitu mencetak uang kertas, dan secara garis besar fungsi mencetak uang kertas tersebut terbagi kedalam dua departemen yaitu departemen cetak uang kertas dan departemen verifikasi. Departemen cetak uang kertas bertugas untuk mencetak uang kertas dari awal hingga proses akhir, sedangkan departemen verifikasi bertugas untuk mengatur lalu lintas uang mulai dari penerimaan atau datangnya kertas hingga pengiriman ke Bank Indonesia (BI).

Departemen verifikasi sendiri terdiri dari delapan seksi dan enam belas unit kerja. Seksi penataan hasil memiliki satu unit kerja yang bertugas untuk membuat laporan dan berita acara pengiriman untuk Bank Indonesia (BI), yang terdiri dari Khazanah Utama (Khazut), Khazanah Cetak Rata (Khazra), Khazanah Cetak Dalam (Khazlam), Pemeriksaan Lembar besar (Riksar), Khazanah Penyelesaian (khazsai), Masinal (mesin penyelesaian) atau *Cutting Packing*, seksi pemeriksaan lembar *bilyet* (Rikyot).

Khazanah Utama (Khazut). Seksi Khazut memiliki beberapa tugas yaitu menerima Lembar Kertas Uang (LKU) atau *white papper* dari BI, kemudian kertas LKU dihitung sesuai dengan *order* (pesanan) dan batas *insheet (reject)* atau kertas gagal cetak yang ditentukan untuk semua pecahan uang. Untuk keperluan angkut barang lembar kertas uang (LKU) seksi Khazut memiliki enam buah forklift dengan tipe dan spesifikasi berbeda, dan untuk keperluan menghitung saat penerimaan lembar kertas uang (LKU) seksi Khazut memiliki 4 buah mesin hitung. Untuk setiap mesin hitung dioperasikan oleh dua orang operator. Jumlah

lembar kertas uang (LKU) yang dihitung dalam sekali hitungan adalah satu rim (500 lembar) dan hanya membutuhkan waktu sekitar 4 detik. Selain itu seksi Khazut juga bertugas untuk mengepak uang yang siap dikirim dengan menggunakan kotak kardus dan peti kaca berukuran 1,5 x 1,5 m untuk pengiriman jarak dekat. Sedangkan *packing* (pengepakan) menggunakan logam aluminium dan kayu .

Khazanah Cetak Rata (Khazra). Setelah Lembar Kertas Uang (LKU) dihitung oleh Khazanah utama (Khazut) dan jumlahnya sesuai, lembar kertas uang (LKU) kemudian dikirim ke Khazanah Cetak Rata (Khazra). Oleh seksi Khazanah cetak rata, lembar kertas uang (LKU) kemudian dikirim ke mesin cetak *offset* atau mesin Super *Simultan* untuk dilakukan cetakan pertama. Jumlah mesin Super *Simultan* yang dimiliki oleh Perum peruri ada delapan mesin. Setiap mesin memiliki kapasitas dan target produksi yang berbeda sesuai dengan usia mesin. Selesai dicetak *offset* lembar kertas uang (LKU) kemudian diambil kembali oleh seksi Khazanah cetak rata. Jumlah cetakan bagus (*Good Sheet*) dan cetakan reject (*Bad Sheet*) dihitung ulang dan dicocokkan jumlahnya dengan jumlah saat dikirim ke mesin. Jumlah mesin hitung yang dimiliki oleh seksi Khazra ada enam buah mesin dan cara kerjanya pun sama persis dengan mesin hitung yang terdapat pada seksi Khazanah utama (Khazut). Setelah selesai dihitung lembar kertas uang (LKU) kemudian disimpan selama kurang lebih tiga hari sampai satu minggu untuk proses pengeringan tinta.

Khazanah Cetak Dalam (Khazlam). Setelah dipastikan kering, lembar kertas uang (LKU) kemudian diambil oleh seksi Khazanah cetak dalam

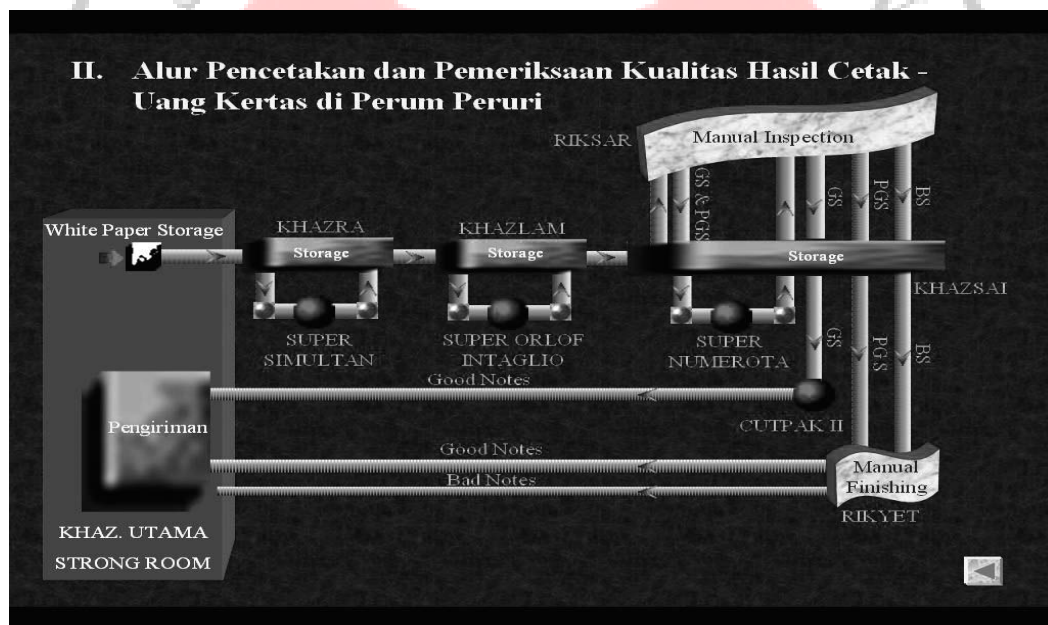
(Khazlam) untuk dikirim ke mesin Super intaglio dan Super Orlof Intaglio atau mesin cetak dalam. Perbedaan Super Intaglio dan Super Orlof Intaglio hanya pada perbedaan teknologi penggunaan tinta yang jauh lebih efisien 50% pada mesin Super Orlof Intaglio. Jumlah mesin cetak dalam yang dimiliki oleh perum peruri ada tiga belas mesin. Selesai dicetak seksi khazlam mengambil kembali hasil cetakan dari mesin intaglio untuk kemudian dikeringkan terlebih dahulu selama satu minggu atau lebih dan disimpan di *strong room*, hal ini disebabkan karena tinta hasil cetakan mesin cetak dalam lebih sulit kering. Setelah itu lembar kertas uang (LKU) baru dihitung dan jumlahnya disamakan dengan ketika lembar kertas uang (LKU) sebelum dicetak. Jumlah mesin hitung yang terdapat pada seksi khazlam terdapat delapan buah mesin. Selain dihitung menggunakan mesin, pada seksi ini juga masih dilakukan penghitungan secara manual oleh karyawan. Untuk satu tumpukan lembar kertas uang (LKU) yang jumlahnya sekitar 8000 (delapan ribu) lembar dihitung setiap 500 (lima ratus) lembar. Untuk proses menghitung sendiri dilakukan oleh dua orang dari dua sudut yang berbeda, dan lama kerjanya hanya sekitar dua jam yaitu antara jam 08.30 sampai dengan jam 10.30.

Pemeriksaan Lembar besar (Riksar). Setelah selesai di cetak oleh mesin intaglio dan dihitung ulang, lembar kertas uang (LKU) kemudian diperiksa secara manual oleh seksi riksar. Dari sini lembar kertas uang (LKU) diperiksa satu persatu hingga diperoleh jumlah pasti *goods sheet*, *papper good sheet*, dan *bad sheet*. Sesuai dengan namanya pada seksi ini tidak menggunakan mesin alias *manual inspection*.

Khazanah Penyelesaian (khazsai). Setelah didapat jumlah pasti *good sheet* (GS), *papper good sheet* (PGS) dan *bad sheet* (BS), lembar kertas uang (LKU) kemudian dikirim ke Khazanah Penyelesaian untuk dilakukan proses akhir yaitu cetak nomor dan *finishing* (manual dan otomatis). Dari khazanah penyelesaian (Khazsai), lembar kertas uang (LKU) dikirim ke mesin super *numerota* untuk dicetak nomor seri sesuai dengan order yang diminta oleh Bank Indonesia (BI). Setelah nomor tercetak lembar kertas uang (LKU) kembali dikirim ke seksi pemeriksaan lembar besar (Riksar) untuk diinspeksi secara mendalam, setelah itu kemudian lembar kertas uang (LKU) dihitung ulang, apakah jumlahnya sama atau tidak. Selesai penghitungan lembar kertas uang (LKU) *Good Sheet* dikirim ke seksi mesin penyelesaian *final* (Masinal) untuk dilakukan penyelesaian akhir secara otomatis oleh mesin, sedangkan LKU *Papper Good Sheet* dikirim ke seksi pemeriksaan lembar bilyet (Rikybet) untuk dilakukan penyelesaian akhir secara manual (semi otomatis).

Masinal (mesin penyelesaian final) atau *Cutting Packing*. Seksi masinal bertugas penyelesaian secara otomatis oleh mesin. Cara kerjanya lembar kertas uang (LKU) dipisahkan menjadi 100 lembar dengan nomor seri berurut dan dimasukkan ke dalam mesin, kemudian secara otomatis mesin akan melakukan proses hitung (*counting*), potong (*cutting*), hitung (*Counting*), pengepakan (*Packing*). Packing uang kertas dimana untuk setiap satu *packing* berjumlah 1000 lembar. Jumlah uang kertas yang dibungkus oleh seksi masinal 99% akurat dan siap dikirim ke seksi khazanah utama (Khazut) untuk dilakukan proses pengiriman ke Bank Indonesia (BI).

Seksi pemeriksaan lembar *bilyet* (Rikyete). Seksi Rikyete bertugas untuk memisahkan *Papper Good Sheet* menjadi GS dan BS serta merusak (memberi lubang) uang kertas *bad sheet* (BS). Proses kerjanya adalah uang kertas *Papper Good Sheet* dipotong menggunakan mesin potong dan dipisahkan antara GS dan BS, setelah terpotong semua uang kertas dihitung dan dipisahkan setiap 100 lembar. Selesai dipisahkan, uang kertas yang berbentuk lembar *bilyet* dihitung kembali dan jumlahnya disesuaikan setelah selesai semua uang kertas *bad sheet* (BS) dan *good sheet* (GS) dikemas, lalu dikirim ke khazanah utama (Khazut). Berikut gambar proses alur cetak uang kertas:



GAMBAR 4.4
ALUR PERCETAKAN DAN PEMERIKSAAN KUALITAS HASIL CETAK
UANG KERTAS PERUM PERURI

Sumber : Data Departemen Verutas Perum Peruri

4.1.2 Karakteristik Responden

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

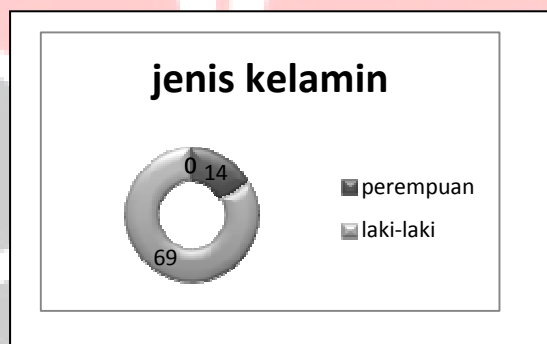
Berdasarkan data yang dihimpun dari penyebaran angket, jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan karyawan perempuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel dan diagram di bawah ini :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Perempuan	14	16.9
Laki-laki	69	83.1
Total	83	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Diagram 4.5
Jenis Kelamin Responden



Dari diagram di atas dapat dilihat, jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak sebesar 69 orang atau 83.1%, sedangkan jumlah karyawan wanita hanya 14 orang atau sekitar 16.9%. Hal ini dikarenakan tingkat resiko yang dihadapi karyawan dalam perusahaan lebih besar, sehingga karyawan dengan jenis kelamin perempuan tidak diangkat dalam jumlah yang besar oleh perusahaan

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

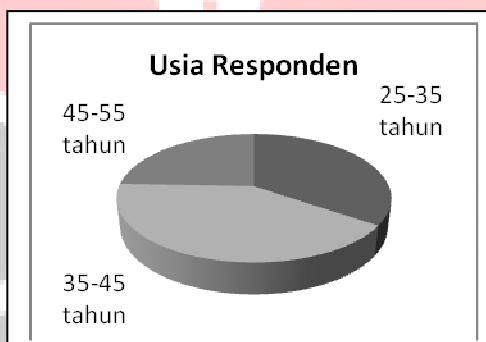
Penulis membagi usia responden ke dalam 3 kelompok dengan rentang usia dari 25 tahun sampai 55 tahun. Untuk mengetahui jumlah responden tiap-tiap kelompok dapat dilihat pada tabel dan diagram berikut :

Tabel 4.2
Usia Responden

Kelompok Usia	Jumlah	Presentase %
25-35 tahun	27 orang	32.5
35-45 tahun	32 orang	38.5
45-55 tahun	19 orang	22.8
Jumlah	83 orang	93.8

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Diagram 4.6
Usia Responden



Dari tabel serta diagram di atas kelompok usia 35-45 tahun merupakan responden terbanyak sekitar 32 orang atau 38.5%, walaupun perbedaan jumlah responden dibandingkan kelompok usia 25-35 tahun tidak terlalu jauh sebanyak 27 orang atau 32.5%. Hal ini menunjukkan bahwa pada rentang usia 35-45 tahun merupakan kelompok karyawan yang telah bekerja rata-rata di atas 10 tahun itu artinya mereka memiliki pengalaman kerja serta lebih menguasai permasalahan yang terjadi di perusahaan. Sedangkan untuk usia 25-35 tahun merupakan karyawan yang masih dalam tahap penyesuaian, lebih banyak diberikan

kesempatan untuk belajar. Sedangkan untuk usia 45-55 tahun sebanyak 19 orang atau 22.8% merupakan karyawan yang rata-rata sudah menempati posisi tertentu misalnya kepala unit atau kepala seksi.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

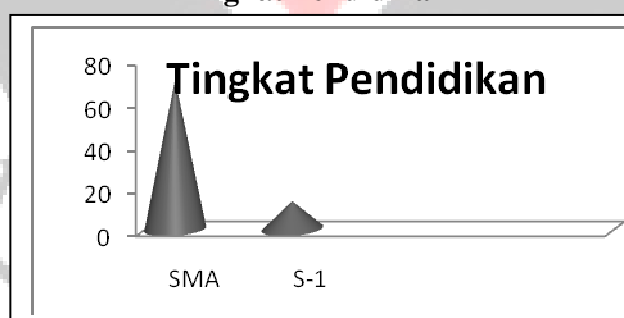
Berdasarkan data yang dihimpun, karyawan Departemen Verutas memiliki dua jenjang pendidikan yaitu SMA dan S-1. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase %
SMA	70	84.3
S-1	13	15.6
Total	83	99.9

Sumber : Hasil Pengolahan data

Diagram 4.7
Tingkat Pendidikan



Dari daftar tabel dan diagram diatas, responden dengan tingkat pendidikan SMA/STM lebih mendominasi, dari 83 responden 70 orang atau sekitar 84.3% merupakan karyawan dengan tingkat pendidikan SMU, hal tersebut karena pekerjaan yang dihadapi tidak terlalu membutuhkan keterampilan/keahlian khusus. Sedangkan untuk karyawan dengan jenjang pendidikan S-1 sebanyak 13

orang atau 15.6% biasanya karyawan yang mengambil kuliah setelah bekerja dengan tujuan untuk menaikkan golongan dan karir dalam pekerjaan.

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Pendapatan

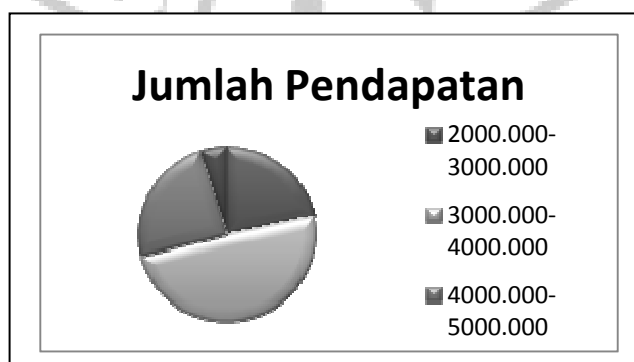
Perum Peruri sebagai perusahaan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap karyawan, atas apa yang telah diberikan karyawan berupa jasa, keahlian. Tentu saja peruri berusaha mensejahterakan karyawan melalui pemberian gaji yang biasanya dilakukan 2 kali dalam satu bulan, selain dari kepastian untuk memperoleh tunjangan hari tua, perusahaan juga berusaha memberikan yang terbaik bagi karyawan dengan memberikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan karyawannya.

Tabel 4.4
Jumlah Pendapatan

Pendapatan	Jumlah	Presentasi %
2000.000-3000.000	18	21.6
3000.000-4000.000	41	49.3
4000.000-5000.000	20	24.1
>5000.000	4	4.82
Total	83	99.82

Sumber : Hasil pengolahan data

Diagram 4.8
Jumlah pendapatan



Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat terlihat bahwa pendapatan yang diterima oleh karyawan Perum Peruri termasuk mencukupi kebutuhan baik secara primer maupun sekunder, berdasarkan tingkat golongan dan tunjangan jabatan yang dimiliki karyawan. Dari 83 orang sebanyak 41 orang atau sekitar 49.3% mendapatkan gaji per bulan sebesar 3000.000-4000.000. Sedangkan sebanyak 20 orang atau sekitar 24.1% mendapatkan gaji sebesar 4000.000-5000.000 per bulan.

4.1.3 Gambaran Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah gambaran Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM) yang terdiri dari; mekanisme formal bagi karyawan, membantu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan, delapan sampai sepuluh orang tiap gugus, pemimpin tidak mempunyai kekuasaan. Variabel selanjutnya adalah produktivitas kerja karyawan, yang terdiri dari lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, memiliki orientasi pekerjaan yang positif, dapat bergaul dengan efektif, dewasa. Pada penelitian ini diteliti tanggapan responden mengenai variabel-variabel tersebut melalui penyebaran kuesioner

4.1.3.1 Gambaran Responden Terhadap Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM)

Gambaran Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM) yang terdiri dari; mekanisme formal bagi karyawan, membantu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan, delapan sampai sepuluh orang tiap gugus, pemimpin tidak mempunyai kekuasaan, selanjutnya disajikan dalam tabel seperti di bawah ini:

A. Mekanisme Formal Bagi Partisipasi Karyawan

Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan terdiri dari tingkat partisipasi serta kreatifitas karyawan dalam memecahkan persoalan. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

Tabel 4.5
GAMBARAN TINGKAT PARTISIPASI KARYAWAN DALAM MEMECAHKAN PERSOALAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
1.	Gambaran tingkat partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan	2	2.4	58	69.8	12	14.5	11	13.3	-	-	83	300

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan sebagian kecil menyatakan sangat tinggi, sebesar 2.4%, 13.3% menyatakan kurang tinggi dan yang menyatakan cukup sebesar 14.5%. sedangkan sebagian besar yang menyatakan tinggi sebesar 69.8%, dengan skor 300. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 79.4% responden $\{2.4 + 69.8 + (14.5 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan turut berpartisipasi dalam memecahkan persoalan yang terjadi.

TABEL 4.6
TINGKAT KREATIFITAS KARYAWAN DALAM MEMECAHKAN
PERSOALAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
2.	Gambaran tingkat kreaifitas karyawan dalam memecahkan persoalan	-	-	47	56.6	15	18.1	11	13.3	-	-	83	255

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kreatifitas karyawan dalam memecahkan persoalan sebagian kecil yang menyatakan kurang sebanyak 13.3% dan yang menyatakan cukup sebesar 18.1% dan sebagian besar menyatakan tinggi sebesar 56.6%, dengan skor 255. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 65.6% responden $\{0+ 56.6 + (18.1 : 2)\}$ atau sebagian besar karyawan mampu menggunakan kreatifitasnya dalam menyelesaikan persoalan.

B. MEMBANTU ORGANISASI UNTUK MENYESUAIKAN DIRI DENGAN LINGKUNGAN

Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan terdiri dari kecepatan karyawan dalam memecahkan persoalan serta ketepatan karyawan dalam memecahkan persoalan. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4.7
TINGKAT KECEPATAN KARYAWAN DALAM MEMECAHKAN
PERSOALAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
3	Gambaran tingkat kecepatan karyawan dalam memecahkan persoalan	1	1.2	47	56.6	18	21.7	7	8.4	-	-	83	261

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kecepatan karyawan dalam memecahkan persoalan sebagian kecil menyatakan sangat tinggi sebesar 1.2%, yang menyatakan cukup sebesar 21.7% dan yang menyatakan kurang sebanyak 8.4%, sedangkan sebagian besar yang menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 56.6%, dengan perolehan skor 261.

Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 68.6% responden $\{1.2 + 56.6 + (21.7 : 2)\}$ atau sebagian besar karyawan memiliki tingkat kecepatan yang baik dalam menyelesaikan persoalan.

TABEL 4.8
TINGKAT KETEPATAN KARYAWAN DALAM MEMECAHKAN
PERSOALAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
4	Gambaran tingkat ketepatan karyawan dalam memecahkan persoalan	1	1.2	60	73	15	18.1	7	8.4	-	-	83	304

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat ketepatan karyawan dalam memecahkan persoalan sebagian kecil menyatakan sangat tinggi dengan prosentase sebesar 1.2%, yang menyatakan kurang sebesar 8.4% dan yang menyatakan cukup sebesar 18.1%, sedangkan sebagian besar karyawan menyatakan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan persoalan tinggi sebesar 73%, dengan Skor 304. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 83.2% responden $\{1.2 + 73 + (18.1 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan mampu menyelesaikan permasalahan yang di hadapi dengan tepat.

C. DELAPAN SAMPAI SEPULUH ANGGOTA DALAM SETIAP GUGUS

Delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap gugus terdiri dari tingkat keinginan karyawan untuk melakukan pertemuan secara teratur, tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari persoalan dengan baik, tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan yang dihadapi, tingkat keinginan karyawan untuk memilih dan memecahkan persoalan sesuai dengan kemampuannya. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4.9
TINGKAT KEINGINAN KARYAWAN UNTUK MELAKUKAN
PERTEMUAN SECARA TERATUR

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
5	Gambaran tingkat keinginan karyawan untuk melakukan pertemuan secara teratur	4	4.8	47	56.6	15	18	7	8.4	-	-	83	267

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat keinginan karyawan untuk melakukan pertemuan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 4.8%, yang menyatakan cukup sebesar 18% dan yang menyatakan kurang sebesar 8.4%. Sedangkan sebagian besar karyawan yang menyatakan mempunyai keinginan tinggi untuk melakukan pertemuan sebesar 56.6%, dengan Skor 267. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 70.4% responden $\{4.8 + 56.6 + (18 : 2)\}$ atau sebagian besar karyawan memiliki keinginan untuk melakukan pertemuan secara teratur.

TABEL 4.10
TINGKAT KEINGINAN KARYAWAN UNTUK MEMPELAJARI
PERSOALAN DENGAN BAIK

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
6	Gambaran tingkat keinginan karyawan mempelajari persoalan dengan baik	4	4.8	60	73	14	16.8	5	6.1	-	-	83	312

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari persoalan dengan baik sebagian kecil menyatakan sangat tinggi sebesar 4.8%, yang menyatakan cukup sebesar 16.8% dan yang menyatakan kurang sebesar 6.1%. sedangkan sebagian besar karyawan yang menyatakan tinggi sebanyak 73%, dengan Skor 312. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 86.2% responden $\{4.8+73+(16.8:2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki keinginan untuk mempelajari persoalan yang dihadapi dengan baik.

TABEL 4.11
TINGKAT KEINGINAN KARYAWAN UNTUK MEMPELAJARI
METODE YANG BERKAITAN DENGAN PERSOALAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
7	Gambaran tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan yang dihadapi	10	12	56	67.5	11	13.3	6	7.2	-	-	83	319

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 12%, yang menyatakan kurang 7.2%, yang menyatakan cukup sebesar 13.3%. Sedangkan sebagian besar yang menyatakan tingginya tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari metode yang berkaitan

dengan persoalan yang dihadapi sebesar 67.5%, dengan Skor 319. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 86.1% responden $\{12 + 67.5 + (13.3 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki keinginan untuk mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan yang terjadi.

TABEL 4.12
TINGKAT KEINGINAN KARYAWAN UNTUK MEMECAHKAN
PERSOALAN DENGAN BAIK

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
8	Gambaran tingkat keinginan karyawan mempelajari untuk memilih dan memecahkan persoalan sesuai dengan kemampuannya.	10	12	52	62.6	15	18	6	7.2	-	-	83	315

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat keinginan karyawan untuk memecahkan persoalan dengan baik sebagian kecil menyatakan sangat tinggi sebesar 12%, yang menyatakan cukup sebesar 18% dan yang menyatakan kurang sebanyak 7.2% . Sedangkan sebagian besar yang menyatakan tingginya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan persoalan dengan baik sebesar 62.6%, dengan Skor 315. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 83.7% responden $\{12 + 62.6 + (18 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki keinginan untuk mempelajari, memilih dan memecahkan persoalan sesuai dengan kemampuannya.

D. PEMIMPIN TIDAK MEMPUNYAI KEKUASAAN

Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan terdiri dari keinginan karyawan untuk berperan aktif dalam kelompok, keinginan pemimpin untuk ikut berpartisipasi dalam mengarahkan kegiatan, kemampuan pemimpin untuk dapat

menciptakan kerjasama antar anggota, kemampuan pemimpian untuk menciptakan kerjasama dengan pengelola hubungan sejawat, kemampuan pemimpin untuk mendorong anggotanya dalam menerapkan teknik-teknik *quality control* (kendali mutu) di tempat kerja. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4.13
TINGKAT KEINGINAN PEMIMPIN UNTUK BERPERAN AKTIF
DALAM KELOMPOK

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
9	Gambaran tingkat keinginan pemimpin untuk berperan aktif dalam kelompok	-	-	60	73	15	18	6	7.3	-	-	83	315

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat keinginan karyawan untuk melakukan pertemuan sebagian kecil yang menyatakan cukup sebanyak 18%, dan yang menyatakan kurang sebanyak 7.3%, sedangkan sebagian besar yang menyatakan tingginya keinginan karyawan untuk melakukan pertemuan sebanyak 73%. Dengan skor 315. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 82% responden $\{0 + 73 + (18 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki keinginan untuk berperan aktif didalam kelompoknya.

TABEL 4.14
KEINGINAN SEORANG PEMIMPIN UNTUK IKUT BERPARTISIPASI
DALAM KEGIATAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
10	Tingkat keinginan seorang pemimpin untuk ikut berpartisipasi dalam mengarahkan kegiatan	57	47	24	29	-	-	2	2.4	-	-	83	385

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas tingkat keinginan seorang pemimpin untuk ikut berpartisipasi dalam mengerahkan kegiatan sebagian kecil menyatakan kurang sebesar 2.4%, hampir setengahnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 29%, dan hampir setengahnya yang menyatakan sangat tinggi sebesar 47%, dengan skor 385. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 76% responden $\{47+ 29+ (- : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan tinggi atas keinginan seorang pemimpin untuk ikut berpartisipasi dalam mengerahkan kegiatan.

TABEL 4.15
KEMAMPUAN PEMIMPIN UNTUK DAPAT MENCIPTAKAN
KERJA SAMA ANTAR ANGGOTANYA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
11	Tingkat kemampuan pemimpin untuk dapat menciptakan kerja sama antar anggotanya	57	47	26	31.3	-	-	-	-	-	-	83	389

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas jawaban responden atas tingkat kemampuan pemimpin untuk dapat menciptakan kerjasama antar kelompoknya hampir setengahnya yang menyatakan sangat tinggi sebesar 47% dan hampir setengahnya yang menyatakan tinggi sebesar 31.3%, dengan skor 389. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 78.3% responden $\{47+ 31.3+ (- : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan tinggi atas kemampuan pemimpin dalam menciptakan kerja sama di antara anggotanya.

TABEL 4.16
KEMAMPUAN PEMIMPIN DALAM MENCIPTAKAN HUBUNGAN
KELOMPOK DENGAN KELOMPOK LAIN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
12	Tingkat kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan kelompok dengan kelompok lain	61	74	20	24	-	-	-	-	-	-	83	389

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, jawaban responden atas kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan kerja sama kelompok dengan kelompok lain hampir setengahnya yang menyatakan tinggi sebesar 47% dan sebagian besar yang menyatakan sangat tinggi sebesar 74%, dengan skor 389. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 98% responden {74+ 24+ (- : 2) atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan tingginya kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan kelompok dengan kelompok yang lain.

TABEL 4.17
KEMAMPUAN PEMIMPIN DALAM MENCIPTAKAN KERJA SAMA
DENGAN PENGELOLA HUBUNGAN SEJAWAT

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
13	Tingkat kemampuan pemimpin dalam menciptakan kerja sama dengan pengelola hubungan sejawat	58	69.8	25	30.1	-	-	-	-	-	-	83	390

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, jawaban responden atas tingkat kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan kerja sama dengan pengelola hubungan sejawat sebagian besar yang menyatakan sangat tinggi sebesar 70% dan hampir setengahnya menyatakan 30.1%, dengan skor 390. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 99.9% responden {69.8+ 30.1+ (- : 2) atau

hampir seluruhnya karyawan menyatakan tinggi atas kemampuan pemimpin dalam menciptakan kerja sama dengan pengelola hubungan sejawat.

TABEL 4.18
KEMAMPUAN PEMIMPIN UNTUK MENDORONG ANGGOTANYA
UNTUK MENGGUNAKAN METODE *QUALITY CONTROL*
DI TEMPAT KERJA

kemampuan pemimpin untuk mendorong anggotanya untuk menggunakan metode *quality circle* di tempat kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
14	Tingkat kemampuan pemimpin untuk mendorong anggotanya u menggunakan metode <i>quality control</i> di tempat kerja	60	73	18	21.7	-	-	2	2.4	-	-	83	376

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Jawaban responden di atas tingkat kemampuan pemimpin untuk mendorong anggotanya menggunakan metode *quality control* di tempat kerja sebagian kecil menyatakan kurang sebesar 2.4% dan yang menyatakan tinggi sebesar 21.7%. sedangkan sebagian besar yang menyatakan sangat tinggi sebesar 73%, dengan skor 376. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 94.7% responden {73+ 21.71+ (- : 2) atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan tinggi atas kemampuan pemimpin dalam mendorong anggotanya untuk menggunakan metode *quality control* di tempat kerja.

Adapun perolehan skor di atas dibandingkan dengan skor ideal masing-masing indikator Gugus Kendali Mutu (GKM) disajikan pada Tabel 4.19 berikut.

TABEL 4. 19
SKOR IDEAL GUGUS KENDALI MUTU

GUGUS KENDALI MUTU (GKM)	Skor Penilaian				Kesenjangan dari skor ideal (%)
	Perolehan skor		Skor ideal		
	Total skor	%	Total skor	%	
Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan					
Tingkat partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan	300	72.2	415	100	27.8
Tingkat kreativitas karyawan dalam memecahkan persoalan	255	61.4	415	100	38.6
Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan					
Tingkat kecepatan karyawan dalam memecahkan persoalan	261	62.8	415	100	37.2
Tingkat ketepatan karyawan dalam memecahkan persoalan	304	73.2	415	100	26.8
Delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap gugus					
Tingkat keinginan karyawan untuk melakukan pertemuan secara teratur	267	64.3	415	100	35.7
Tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari persoalan dengan baik	312	75.1	415	100	24.9
Tingkat keinginan karyawan untuk mempelajari metode yang berkaitan dengan metode yang berkaitan dengan persoalan	319	76.8	415	100	23.2
Tingkat keinginan karyawan untuk memilih dan memecahkan persoalan dengan kemampuannya	315	75.9	415	100	24.1
Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan					
Tingkat keinginan pemimpin untuk berperan aktif dalam kelompok	315	75.9	415	100	24.1
Tingkat keinginan seorang pemimpin untuk ikut berpartisipasi dalam mengarahkan kegiatan	385	92.7	415	100	7.3
Tingkat kemampuan pemimpin untuk dapat menciptakan kerjasama antar anggotanya	389	93.7	415	100	6.3
Tingkat kemampuan pemimpin untuk menciptakan hubungan antara kelompoknya dengan kelompok lain	389	93.7	415	100	6.3
Tingkat kemampuan pemimpin dalam menciptakan kerja sama dengan pengelola sejawat	390	93.9	415	100	6.1
Tingkat kemampuan pemimpin untuk mendorong anggotanya dalam menerapkan teknik-teknik <i>quality control</i> di tempat kerja	376	90.6	415	100	9.4

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 4.19 dibandingkan dengan skor ideal tingkat kemampuan pemimpin dalam menciptakan kerja sama dengan pengelola sejawat memperoleh skor tertinggi sebesar 390 atau sekitar 93.9% dari skor ideal

termasuk dalam kategori kuat. Sedangkan skor jumlah terendah adalah tingkat kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 255 atau 61.4% dari skor ideal termasuk dalam kategori kuat pula.

4.1.3.2 Gambaran Responden tentang produktivitas kerja

A. Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan

Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan terdiri dari tingkat kemampuan belajar karyawan dengan cepat, tingkat profesionalisme karyawan karyawan dalam menetapkan prioritas pekerjaan, tingkat kreatifitas dan inovasi karyawan dalam bekerja, tingkat kemampuan karyawan dalam merumuskan tujuan secara operasional, upaya karyawan dalam mencari perbaikan cara kerja, upaya karyawan dalam meningkatkan kemampuan kerja. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut

TABEL 4.20
TINGKAT KEMAMPUAN KARYAWAN UNTUK BELAJAR
DENGAN CEPAT

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
15	Gambaran tingkat kemampuan karyawan untuk belajar dengan cepat	-	-	45	54.2	38	45.7	-	-	-	-	83	294

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kemampuan karyawan untuk belajar dengan cepat hampir setengahnya menjawab cukup sebanyak 45.7% dan sebagian besar yang menyatakan tinggi sebesar 54.2%, dengan skor 294. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 77%

responden $\{0+ 54.2+ (45.7 : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan mampu belajar dengan cepat.

TABEL 4.21
GAMBARAN TINGKAT PROFESIONALISME KARYAWAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
16	Gambaran tingkat profesionalisme karyawan dalam menetapkan prioritas pekerjaan	78	93	5	6.	-	-	-	-	-	-	83	410

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat profesionalisme karyawan dalam menetapkan prioritas pekerjaan sebagian kecil yang menyatakan tinggi sebesar 6.% dan hampir seluruhnya menyatakan sangat tinggi dengan prosentase sebesar 93%, dengan Skor 410. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 99% responden $\{93+ 6.+ (- : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki tingkat profesionalisme tinggi dalam menetapkan prioritas pekerjaan.

TABEL 4.22
GAMBARAN TINGKAT KREATIFITAS DAN INOVASI KARYAWAN DALAM BEKERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
17	Gambaran tingkat kreatifitas dan inovasi karyawan dalam bekerja	-	-	-	-	54	65.1	29	35	-	-	83	220

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kreatifitas dan inovasi karyawan dalam bekerja hampir setengahnya menjawab kurang sebesar 35%, dan sebagian besar menjawab cukup dengan prosentase sebesar 65.1%, dengan skor 220. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 32.5% responden $\{- +- + (65.1 : 2)$ atau hampir setengahnya karyawan yang memiliki tingkat kreatifitas dan inovasi dalam bekerja.

TABEL 4. 23
TINGKAT KEMAMPUAN KARYAWAN DALAM MERUMUSKAN TUJUAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
18	Tingkat kemampuan karyawan dalam merumuskan tujuan secara operasional	-	-	83	100	-	-	-	-	-	-	83	332

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kemampuan individu dengan tingkat kemampuan karyawan dalam merumuskan tujuan secara operasional seluruhnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 100%, dengan skor 332. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 100% responden $\{- +100+ (- : 2)$ atau seluruhnya karyawan memiliki kemampuan dalam merumuskan tujuan secara operasional.

TABEL 4. 24
TINGKAT UPAYA KARYAWANA DALAM Mencari PERBAIKAN CARA KERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
19	Tingkat upaya karyawan dalam mencari perbaikan cara kerja	59	71	24	28	-	-	-	-	-	-	83	391

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas pernyataan tingkat upaya karyawan dalam mencari perbaikan cara kerja hampir setengahnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 28% dan sebagian besar yang menyatakan sangat tinggi sebesar 71%, dengan skor 391. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 99 % responden $\{71+28 + (- : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan memiliki keinginan untuk selalu mencari perbaikan dalam cara bekerja.

TABEL 4. 25
TINGKAT UPAYA KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN
KEMAMPUAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
20	Tingkat upaya karyawan dalam meningkatkan kemampuan	-	-	35	42.2	48	57.8	-	-	-	-	83	284

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas pernyataan tingkat upaya karyawan dalam meningkatkan kemampuan sebagian besar menyatakan cukup dengan prosentase 57.8% dan hampir setengahnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 42.2%, dengan skor 284. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 71.1% responden {- +42.2+ (57.8 : 2) atau sebagian besar karyawan menyatakan selalu berupaya meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

B. MEMILIKI ORIENTASI PEKERJAAN YANG POSITIF

Memiliki orientasi pekerjaan yang positif terdiri dari membanggakan pekerjaan, menetapkan standar kerja, mempunyai kebiasaan kerja yang baik, selalu terlibat dalam pekerjaan, dapat dipercaya dan konsisten, menghormati manajemen dan tujuannya, mempunyai hubungan baik dengan manajemen, dapat menyesuaikan diri dengan perubahan, dapat menerima tantangan dan tugas baru. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4.26
GAMBARAN BESARNYA KEBANGGAAN KARYAWAN TERHADAP PEKERJAANNYA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
21	Besarnya kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan	-	-	83	100	-	-	-	-	-	-	83	332

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, besarnya kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya seluruhnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 100%, dengan skor 332 . Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 100% responden $\{1000+- + (- : 2)$ atau seluruh karyawan menyatakan bangga terhadap pekerjaan yang dihadapi.

TABEL 4.27
GAMBARAN TINGKAT PENCAPAIAN STANDAR KERJA OLEH KARYAWAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
22	Tingkat pencapaian standar kerja oleh karyawan	1	1.2	66	79.2	16	19.3	-	-	-	-	83	317

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat pencapaian standar kerja oleh karyawan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 1.2%, dan yang menyatakan cukup sebesar 19.3%, sedangkan hampir seluruhnya yang menyatakan tinggi dengan jumlah prosentase sebesar 79.2%, dengan skor 317. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 90% responden $\{1.2 +79.2 + (19.3 : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan yang menyatakan tingginya tingkat pencapaian standar kerja oleh karyawan.

TABEL 4.28
GAMBARAN TINGKAT KEBIASAAN KARYAWAN DALAM BEKERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
23	Tingkat kebiasaan karyawan dalam bekerja	-	-	80	96.4	3	3.6	-	-	-	-	83	329

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kebiasaan karyawan memecahkan persoalan adalah berdasarkan kebiasaan karyawan dalam bekerja sebagian kecil menyatakan cukup sebesar 3.6% dan hampir seluruhnya menyatakan tinggi sebesar 96.4%, dengan skor 329. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 98.2% responden $\{- +96.4 + (3.6:2)$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki kebiasaan baik dalam bekerja.

TABEL 4.29
GAMBARAN TINGKAT KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM PELAKSANAAN PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
24	Tingkat keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan kerja	-	-	72	86.7	11	13.2	-	-	-	-	83	321

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan kerja karyawan sebagian kecil karyawan menyatakan cukup dengan prosentase sebesar 13.2% dan hampir seluruhnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 86.7%, dengan skor 321. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 93.3% responden $\{- +86.7 + (13.2: 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan terlibat dalam pelaksanaan kerja.

TABEL 4.30
GAMBARAN TINGKAT KONSISTENSI KARYAWAN DALAM PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
25	Tingkat konsistensi karyawan dalam pekerjaan	-	-	33	39.7	50	60.2	-	-	-	-	83	282

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat konsistensi karyawan dalam memecahkan persoalan sebagian besar menyatakan cukup dengan prosentase sebesar 60.2%, sedangkan hampir setengahnya yang menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 39.7%, dengan skor 282. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 69.8% responden {- +39.7+ (60.2: 2)} atau sebagian besar karyawan menyatakan memiliki konsistensi terhadap pekerjaan.

TABEL 4.31
GAMBARAN LOYALITAS KARYAWAN TERHADAP MANAJEMEN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
26	Tingkat loyalitas karyawan terhadap wewenang manajemen dan tujuannya	-	-	63	76	20	24	-	-	-	-	83	312

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat loyalitas karyawan terhadap manajemen dan tujuannya sebagian kecil menyatakan cukup dengan prosentase sebesar 24% dan hampir seluruhnya menyatakan tinggi dengan prosentase sebesar 76%, dengan skor 312. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 88% responden {- +76 + (24: 2)} atau hampir seluruhnya karyawan memiliki loyalitas terhadap wewenang manajemen dan tujuannya.

TABEL 4.32
GAMBARAN TINGKAT HUBUNGAN KARYAWAN DENGAN
MANAJEMEN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
27	Tingkat hubungan karyawan dengan manajemen	-	-	77	92.7	6	7.2	-	-	-	-	83	326

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat hubungan karyawan dengan pihak manajemen sebagian kecil menyatakan cukup dengan prosentase sebesar 7.2% dan hampir seluruhnya menyatakan tinggi dengan frekuensi sebesar 92.7%, dengan skor 326. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 96.3% responden $\{- +92.7 + (7.2 : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki hubungan yang baik dengan manajemen.

TABEL 4.33
GAMBARAN TINGKAT FLEKSIBILITAS KARYAWAN TERHADAP
PERUBAHAN YANG TERJADI

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
28	Tingkat fleksibilitas karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam pekerjaan	-	-	30	36.1	53	63.8	-	-	-	-	83	279

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat fleksibilitas karyawan terhadap perubahan yang terjadi hampir setengahnya menyatakan tinggi sebesar 36.1% dan sebagian besar menyatakan cukup sebesar 63.8%, dengan skor 279. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 68% responden $\{- +36.1 + (63.8 : 2)$ atau sebagian besar karyawan memiliki tingkat fleksibilitas terhadap perubahan yang terjadi dalam pekerjaan.

TABEL 4.34
GAMBARAN TINGKAT KESIAPAN KARYAWAN DALAM
MENERIMA TANTANGAN KARYAWAN DAN TUGAS BARU

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
29	Tingkat kesiapan karyawan dalam menerima tantangan dan tugas baru	9	10.8	63	76	11	13.2	-	-	-	-	83	330

Sumber :Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, tingkat kesiapan karyawan dalam menerima tantangan dan tugas baru sebagian kecil menyatakan cukup dengan prosentase sebesar 13.2% dan yang menyatakan tinggi sebesar 10.8%. sedangkan hampir seluruhnya menyatakan tinggi atas tingkat kesiapan karyawan dalam menerima tantangan dan tugas baru sebesar 76%, dengan skor 330. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 93.4% responden $\{10.8+76 + (13.2 : 2) \}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki kesiapan dalam menerima tantangan dan tugas baru.

C. DAPAT BERGAUL DENGAN EFEKTIF

Dapat bergaul dengan efektif terdiri dari memperagakan kecerdasan sosial, pribadi yang menyenangkan, mampu berkomunikasi dengan efektif, tingkat kemampuan kerja karyawan untuk menerima saran-saran pekerjaan, dapat bekerja sama dalam tim, memperagakan antusiasme dalam bergaul. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4. 35
TINGKAT TANGGUNG JAWAB KARYAWAN DALAM
MENYELESAIKAN PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
30	Besarnya tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan perselisihan	14	16.8	22	26.5	44	53	3	3.6	-	-	83	296

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, gambaran hubungan karyawan terhadap karyawan lainnya, dari responden yang menyatakan setiap karyawan memiliki tanggung jawab besar dalam menyelesaikan perselisihan sebagian kecil menyatakan sangat tinggi dengan prosentase sebesar 16.8% dan yang menyatakan kurang sebesar 3.6%, sedangkan hampir setengahnya yang menyatakan tinggi sebesar 26.5% dan sebagian besar yang menyatakan cukup dengan prosentase sebesar 53%, dengan skor 296. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 69.8% responden $\{16.8+26.5 + (53 : 2)\}$ atau sebagian besar karyawan menyatakan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan perselisihan.

TABEL 4. 36
TINGKAT KEMAMPUAN KARYAWAN DALAM BERGAUL DENGAN
SEMUA LEVEL

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
31	Tingkat kemampuan karyawan dalam bergaul dengan semua level	2	2.4	77	92.7	4	4.8	-	-	-	-	83	330

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Jawaban responden yang menyatakan karyawan mampu bergaul di semua level sebagian kecil menyatakan sangat tinggi sebesar 2.4% dan yang menyatakan cukup sebesar 4.8%. sedangkan hampir seluruhnya menyatakan tingginya kemampuan karyawan untuk bergaul di semua level dengan prosentase sebesar

77%, dengan skor 330. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 97.5% responden $\{2.4+92.7+ (4.8 : 2)$ atau hampir seluruhnya karyawan mampu bergaul dengan semua level.

TABEL 4.37
TINGKAT KEMAMPUAN KARYAWAN DALAM BERKOMUNIKASI

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
32	Tingkat kemampuan berkomunikasi dalam bekerja	15	18	18	21,6	50	60.2	-	-	-	-	83	297

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data di atas jawaban responden yang menyatakan kemampuan karyawan berkomunikasi dalam bekerja sebagian kecil menyatakan sangat tinggi sebesar 18% dan yang menyatakan tinggi sebesar 21.6%. sebagian besar menyatakan cukup sebesar 60.2%, dengan skor 297. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 69.7% responden $\{18+21.6+ (60.2 : 2)$ atau sebagian besar karyawan menyatakan mampu berkomunikasi dengan baik dalam bekerja.

TABEL 4.38
TINGKAT KESIAPAN KARYAWAN UNTUK MENERIMA SARAN-SARAN PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
33	Tingkat kesiapan karyawan untuk menerima saran-saran pekerjaan	1	1.2	2	2.4	25	66.2	55	66.2	-	-	83	190

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas jawaban responden yang menyatakan tingkat kesiapan karyawan untuk menerima saran-saran sebagian besar yang menyatakan kurang sebesar 66.2% dan yang menyatakan cukup sebesar 66.2%. sedangkan sebagian kecil karyawan menyatakan sangat tinggi sebesar 1.2% dan yang menyatakan tinggi sebesar 24%, dengan skor 190. Dari hal tersebut di atas maka

dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 36.7% responden $\{1.2+2.4 + (66.2 : 2)$ atau hampir setengahnya karyawan menyatakan siap untuk menerima saran-saran dalam pekerjaan.

TABEL 4.39
TINGKAT KEMAMPUAN BEKERJA KARYAWAN DALAM TIM

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
34	Tingkat kemampuan bekerja karyawan dalam tim	7	8.4	1	1.2	29	34.9	46	55.4	-	-	83	218

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Jawaban responden yang menyatakan tingkat kemampuan karyawan bekerja dalam tim sebagian kecil menyatakan tinggi dengan prosentase 1.2% dan yang menyatakan sangat tinggi sebesar 8.43%. sedangkan hampir setengahnya yang menyatakan cukup sebesar 34.8% dan sebagian besar karyawan menyatakan kurang sebesar 55.4%, dengan skor 218. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 28.5% responden $\{8.4+1.2+ (34.9 : 2)$ atau hampir setengahnya karyawan yang menyatakan mampu bekerja dalam tim.

TABEL 4.40
TINGKAT ANTUSIASME KARYAWAN DALAM BERGAUL DENGAN SEMUA LEVEL

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
35	Tingkat antusiasme karyawan dalam bergaul dengan semua level	9	10.8	3	3.6	58	69.8	13	15.6	-	-	83	257

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas jawaban responden yang menyatakan tingkat antusiasme karyawan dalam bergaul dengan semua level sebagian kecil menyatakan kurang sebesar 15.6%, yang menyatakan tinggi sebesar 3.6% dan yang menyatakan sangat tinggi sebesar 10.8%, sedangkan sebagian besar

karyawan menyatakan cukup sebesar 69.8%, dengan skor 257. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 49.3% responden $\{10.8+3.6 + (69.8 : 2)$ atau hampir setengahnya karyawan menyatakan memiliki antusiasme dalam bergal dengan semua level.

D. DEWASA

Dewasa terdiri dari bertindak seadanya, mempunyai rasa tanggung jawab, mengetahui kelemahan dan kekuatan diri, mandiri dan disiplin, mantap secara emosional, dapat bekerja efektif di bawah tekanan, dapat belajar dari pengalaman, mempunyai ambisi yang sehat. Jawaban yang diberikan responden atas pernyataan ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

TABEL 4.41
TINGKAT KEIKHLASAN DAN KEJUJURAN KARYAWAN DALAM BEKERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total			
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score		
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%				
36	Tingkat keikhlasan dan kejujuran karyawan dalam bekerja	75	90.3	8	9.6					-	-	-	-	83	407

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan jawaban responden di atas, terlihat secara umum bahwa tingkat keikhlasan dan kejujuran karyawan dalam bekerja sebagian kecil menyatakan tinggi sebesar 9.6% hampir seluruhnya yang menyatakan sangat tinggi sebesar 90.3%, dengan skor 407. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 99.9% responden $\{90.3+9.6 + (- : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan mampu bekerja dengan ikhlas dan jujur

TABEL 4.42
TINGKAT TANGGUNG JAWAB DALAM BEKERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
37	Tingkat tanggung jawab dalam bekerja	3	3.6	68	81.9	12	14.4	-	-	-	-	83	323

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas jawaban responden atas pernyataan tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan terlihat bahwa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dinilai tinggi hal ini dapat terlihat dari tabel bahwa hampir seluruhnya karyawan yang menyatakan tinggi sebesar 81.9%, dan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 3.6% dan yang menyatakan cukup sebesar 14.4%. dengan skor 323. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 92.7% responden $\{3.6+81.9 + (14.4 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki tanggung jawab dalam bekerja.

TABEL 4.43
TINGKAT PENERIMAAN KARYAWAN DALAM MENERIMA KRITIK DALAM PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
38	Tingkat penerimaan karyawan terhadap kritik dalam pekerjaan	1	1.2	79	95.1	3	3.6	-	-	-	-	83	220

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas pada tingkat penerimaan karyawan terhadap kritik dalam pekerjaan dapat terlihat hampir seluruhnya karyawan yang menyatakan tinggi sebesar 95.1% dan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 1.2% dan yang menyatakan cukup sebesar 3.6%. dengan skor 220. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 98.1%

responden $\{1.2+95.1 + (3.6: 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan menyatakan siap menerima kritikan dalam pekerjaan.

TABEL 4.44
TINGKAT KEMANDIRIAN DAN KEDISIPLINAN KARYAWAN DALAM PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
39	Tingkat kemandirian dan kedisiplinan karyawan dalam pekerjaan	21	25.3	60	72.2	2	2.4	-	-	-	-	83	351

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas pada tingkat kemandirian dan kedisiplinan karyawan sebagian besar karyawan yang menyatakan tinggi sebesar 72.2% dan sebagian kecil menyatakan cukup sebesar 2.4% sedangkan hampir setengahnya yang menyatakan sangat tinggi sebesar 25.3% dengan skor 351. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 98.7% responden $\{25.3+72.2 + (2.4:2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki tingkat kemandirian dan kedisiplinan dalam bekerja.

TABEL 4.45
TINGKAT KETABAHAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI TEKATAN DALAM BEKERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
40	Tingkat ketabahan karyawan dalam menghadapi tekanan dalam bekerja	21	25.3	27	32.5	35	42.1	-	-	-	-	83	318

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas pada tingkat ketabahan karyawan dalam menghadapi tekanan dalam bekerja hampir setengahnya karyawan yang menyatakan cukup tinggi sebesar 42.1%, yang menyatakan tinggi sebesar 32.5% dan yang menyatakan sangat tinggi sebesar 25.3%. dengan skor 318. Dari hal

tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 78.8% responden $\{25.3+32.5 + (42.1 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan memiliki tingkat ketabahan dalam menghadapi tekanan dalam bekerja.

TABEL 4.46
TINGKAT PRESTASI KERJA KARYAWAN MESKIPUN MENGHADAPI
TEKANAN DALAM PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
41	Tingkat prestasi kerja karyawan meskipun menghadapi tekanan dalam pekerjaan	4	4.8	54	65.0	25	30.1	-	-	-	-	83	311

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan pada tingkat prestasi kerja karyawan meskipun menghadapi tekanan dalam pekerjaan sebagian besar yang menyatakan tinggi sebesar 65% dan hampir setengahnya karyawan yang menyatakan cukup sebesar 30.1%, dan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 4.8% dengan skor 311. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 84.8% responden $\{4.8+65 + (30.1 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan yang memiliki prestasi meskipun menghadapi tekanan dalam pekerjaan.

TABEL 4.47
TINGKAT KEMAMPUAN BELAJAR KARYAWAN DARI
PENGALAMAN DIRI SENDIRI DAN ORANG LAIN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
42	Tingkat kemampuan belajar karyawan dari pengalaman diri sendiri dan orang lain	5	6.0	75	90.3	3	3.61	-	-	-	-	83	334

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas pada tingkat kemampuan belajar karyawan dari pengalaman diri sendiri dan orang lain karyawan secara garis besar mampu dan mau untuk belajar dari pengalaman baik itu dari diri sendiri maupun orang lain,

terihat dari jawaban karyawan yang hampir seluruhnya menyatakan tinggi sebesar 90.3% dan sebagian kecil yang menyatakan sangat tinggi sebesar 6.0% dan yang menyatakan cukup sebesar 3.61%. dengan skor 334. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 98.1% responden $\{6+90.3 + (3.6 : 2)\}$ atau hampir seluruhnya karyawan mampu belajar baik itu dari diri sendiri maupun orang lain.

TABEL 4.48
TINGKAT AMBISI KARYAWAN DALAM MENYELESAIKAN
PEKERJAAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Total	
		Sangat Tinggi		Tinggi		Cukup		Kurang		Sangat Rendah		Jml	Score
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
43	Tingkat ambisi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	15	18	24	28.9	33	39.7	11	13.2	-	-	83	292

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan pada tingkat ambisi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan terlihat dari tabel di atas bahwa ambisi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan hampir setengahnya karyawan yang menilai cukup baik sebesar 39.7% dan yang menilai tinggi sebesar 28.9%, sedangkan sebagian kecil yang menyatakan kurang sebesar 13.2% dan yang menyatakan sangat tinggi sebesar 18%. dengan skor 292. Dari hal tersebut di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa 66.7% responden $\{18+28.9+ (39.7 : 2)\}$ atau sebagian besar karyawan menyatakan memiliki ambisi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Adapun perolehan skor di atas dibandingkan dengan skor ideal masing-masing indikator Produktivitas Kerja Karyawan disajikan pada Tabel 4.49 berikut.

TABEL 4.49
SKOR IDEAL PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN	Skor Penilaian				Kesenjangan dari skor ideal (%)
	Perolehan skor		Skor ideal		
	Total skor	%	Total skor	%	
Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan					
Tingkat kemampuan belajar karyawan	294	70.8	415	100	29.2
Tingkat profesionalisme karyawan dalam menetapkan prioritas pekerjaan	410	98.7	415	100	1.3
Tingkat kreatifitas dan inovasi karyawan dalam bekerja	220	53.0	415	100	47
Tingkat kemampuan karyawan dalam merumuskan tujuan secara operasional	332	80	415	100	20
Tingkat upaya karyawan dalam mencari perbaikan kerja	391	94.2	415	100	5.8
Tingkat upaya karyawan dalam meningkatkan kemampuan bekerja	284	68.4	415	100	31.6
Memiliki orientasi pekerjaan yang positif					
Tingkat kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya	332	80	415	100	20
Tingkat pencapaian standar kerja oleh karyawan	317	76.3	415	100	23.7
Tingkat kebiasaan karyawan dalam bekerja	329	79.2	415	100	20.8
Tingkat keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan kerja	321	77.3	415	100	22.7
Tingkat konsistensi karyawan dalam pekerjaan	282	67.9	415	100	32.1
Tingkat loyalitas karyawan terhadap wewenang manajemen dan tujuannya	312	75.1	415	100	24.9
Tingkat hubungan karyawan dengan manajemen	320	77.1	415	100	22.9
Tingkat fleksibilitas karyawan terhadap perubahan	279	67.2	415	100	32.8
Tingkat kesiapan karyawan dalam menerima tantangan dan tugas baru	330	79.5	415	100	20.5
Dapat bergaul dengan efektif					
Tingkat besarnya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan	296	71.3	415	100	28.7
Tingkat kemampuan karyawan dalam bergaul dengan semua level	330	79.5	415	100	20.5
Tingkat kemampuan berkomunikasi dalam bekerja	297	71.5	415	100	28.5
Tingkat kesiapan karyawan untuk menerima saran-saran pekerjaan	190	45.7	415	100	54.3
Tingkat kemampuan bekerja karyawan dalam tim	218	52.5	415	100	47.5
Tingkat antusiasme karyawan dalam bergul dengan semua level	257	61.9	415	100	38.1
Dewasa					
Tingkat keikhlasan dan kejujuran karyawan dalam bekerja	407	98	415	100	2
Tingat tanggung jawab karyawan dalam bekerja	323	77.8	415	100	22.2
Tingkat penerimaan karyawan terhadap kritik dalam pekerjaan	220	53	415	100	47
Tingkat kemandirian dan kedisiplinan karyawan dalam bekerja	351	84.5	415	100	15.5
Tingkat ketabahan karyawan dalam menghadapi tekanan dalam bekerja	318	76.6	415	100	23.4
Tingkat prestasi kerja karyawan meskipun menghadapi tekanan dalam bekerja	311	74.9	415	100	25.1
Tingkat kemampuan belajar karyawan dari pengalaman diri sendiri dan orang lain	334	80.4	415	100	19.6
Tingkat ambisi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	292	70.3	415	100	29.7

Sumber : Hasil Pengolahan data

Berdasarkan tabel 4.49 dibandingkan dengan skor ideal tingkat profesionalisme karyawan dalam menetapkan prioritas pekerjaan memperoleh skor tertinggi sebesar 410 atau sekitar 98.7% dari skor ideal termasuk dalam kategori sangat kuat. Sedangkan skor jumlah terendah adalah tingkat kesiapan karyawan untuk menerima saran-saran pekerjaan sebesar 190 atau 45.7% dari skor ideal termasuk dalam kategori cukup kuat.

4.1.4 Pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Kerja

Karyawan

Untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel Gugus Kendali Mutu (X) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y), maka dilakukan uji variabel melalui analisis korelasi dan regresi linier sederhana.

a. Analisis Korelasi

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara pelaksanaan Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM) dan Produktivitas Kerja Karyawan. Pada penelitian ini, teknik analisa korelasi data yang dilakukan adalah dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS 11,5 dengan hasil yang dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Produktivitas Kerja Karyawan	107.2892	2.42713	83
Implementasi Gugus Kendali Mutu	56.4819	3.13657	83

Deskriptif statistik digunakan untuk menafsirkan besarnya rata-rata Implementasi Gugus Kendali Mutu dan produktivitas kerja karyawan.

- a. Rata-rata produktivitas kerja adalah sebesar 107.28 dan rata-rata Implementasi Gugus Kendali Mutu sebesar 56.48 pada 83 responden.
- b. Standar deviasi produktivitas kerja 2.42 dan Implementasi Gugus Kendali Mutu sebesar 3.13.

Correlation

		Produktivitas Kerja Karyawan	Implementasi Gugus Kendali Mutu
Pearson Correlation	Produktivitas Kerja Karyawan	1.000	.717
	Implementasi Gugus Kendali Mutu	.717	1.000
Sig. (1-tailed)	Produktivitas Kerja Karyawan	.	.000
	Implementasi Gugus Kendali Mutu	.000	.
N	Produktivitas Kerja Karyawan	83	83
	Implementasi Gugus Kendali Mutu	83	83

Interpretasi data korelasi di atas berguna untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel implementasi gugus kendali mutu dengan produktivitas kerja. Jika ada, berapa besarnya hubungan tersebut. Besarnya hubungan antar variabel implementasi gugus kendali mutu dengan produktivitas kerja ialah sebesar 0,717. Korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan antara implementasi gugus kendali mutu dengan produktivitas kerja searah. Jika semakin baik pelaksanaan implementasi gugus kendali mutu maka produktivitas kerja akan meningkat.

Pengaruh antara variabel implementasi gugus kendali mutu terhadap produktivitas kerja karyawan signifikan jika dilihat dari angka probabilitas (sig)

sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Jika angka probabilitas $<0,05$ berarti ada pengaruh yang signifikan dari kedua variabel tersebut.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717(a)	.514	.508	1.70294

a Predictors: (Constant), Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM)

Angka R square (angka korelasi yang dikuadratkan atau 0.717) sebesar 0,514 atau sama dengan 51.4% produktivitas kerja yang terjadi dapat dijelaskan dengan implementasi gugus kendali mutu. Sedangkan sisanya sebesar 48.6% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya. Besarnya R square berkisar antara 0-1 yang berarti jika R square mendekati 1 maka pengaruhnya semakin kuat. Besarnya *standard error of the estimate* (SEE) ialah 1.702 (untuk variabel produktivitas kerja), jika dibandingkan standard deviasi sebesar 2.427, maka angka ini lebih kecil. Ini artinya SEE baik untuk dijadikan angka prediktor dalam menentukan produktivitas kerja karyawan.

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	248.161	1	248.161	85.573	.000(a)
	Residual	234.900	81	2.900		
	Total	483.060	82			

a Predictors: (Constant), Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM)

b Dependent Variable: Produktivitas Kerja Karyawan

Perhitungan anova digunakan untuk uji kelayakan uji regresi dengan ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi ialah harus lebih kecil dari 0,05.

- ❖ Uji anova menghasilkan angka F sebesar 85.573 dengan tingkat signifikansi (angka probabilitas) sebesar 0,000. karena angka probabilitas

0,000 < dari 0,05, maka model regresi ini layak untuk digunakan dalam memprediksi produktivitas kerja karyawan.

- ❖ Untuk dapat digunakan sebagai model regresi yang dapat digunakan dalam memprediksi variabel terikat, maka angka probabilitas harus lebih kecil dari 0,05.

b. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel terikat (Y) dapat diprediksikan melalui variabel bebas (X). Berdasarkan tabel koefisien dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS 11,5 maka dapat diperoleh persamaan regresi linear antara implementasi gugus kendali mutu dan produktivitas kerja karyawan, yaitu:

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75.963	3.392		22.397	.000
	Implementasi Gugus Kendali Mutu	.555	.060	.717	9.251	.000

a Dependent Variable: Produktivitas Kerja Karyawan

Bagian tabel *coefficients* di atas digunakan untuk mengetahui angka konstan dan uji hipotesis signifikansi koefisien regresi. Persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 75.963 + 0.555X$$

Dimana : Y = produktivitas kerja

X = Implementasi Gugus Kendali Mutu

Konstanta (a) 75.963 menyatakan bahwa jika tidak ada pelaksanaan Gugus Kendali Mutu maka produktivitas kerja bernilai 75.963. Koefisien regresi (b) positif yakni sebesar 0,555 mempunyai arti bahwa setiap kali terjadi peningkatan implementasi gugus kendali mutu maka akan diikuti dengan peningkatan produktivitas kerja. Angka korelasi sebesar 0,717 menyatakan hubungan variabel implementasi gugus kendali mutu dengan produktivitas kerja karyawan adalah kuat.

c. Uji Signifikansi

Hipotesis yang diuji yaitu pengaruh implementasi gugus kendali mutu (X) terhadap produktivitas kerja (Y). Hasil uji signifikansi konstanta dari variabel X dapat dilakukan melalui uji t dengan hipotesis sebagai berikut:

1. $H_0 : \rho \leq 0$, tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara implementasi gugus kendali mutu terhadap produktivitas kerja karyawan pada departemen Verutas Perum Peruri Karawang.
2. $H_a : \rho > 0$, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara implementasi gugus kendali mutu terhadap produktivitas kerja karyawan pada departemen Verutas Perum Peruri Karawang.

Pengujian signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} . Berdasarkan hasil perhitungan aplikasi *software* SPSS 11,5 maka diperoleh t_{hitung} sebesar 9.257. Harga t_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan dengan harga t_{tabel} yaitu untuk tingkat signifikansi 5% serta $df=n-2$ ($30-2=28$) uji satu pihak, maka diperoleh nilai 1,664.

Dengan demikian maka nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($9.257 > 1,664$) artinya bahwa t_{hitung} jauh pada daerah penolakan H_0 , maka dapat dinyatakan hipotesis nol yang menyatakan implementasi gugus kendali mutu tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan ditolak. Dengan kata lain, koefisien regresi signifikan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pembahasan tanggapan Responden terhadap Gugus Kendali Mutu

Di bawah ini adalah rekapitulasi perolehan skor indikator Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM) yang terdiri dari Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan, Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap gugus, Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan.

TABEL 4.50
REKAPITULASI INDIKATOR IMPLEMENTASI
GUGUS KENDALI MUTU (GKM)

IMPLEMENTASI GUGUS KENDALI MUTU (GKM)	Skor Penilaian		
	Perolehan skor		Skor ideal
	Total skor	%	Total skor
1. Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan	555	66.8	830
2. Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya	565	68	830
3. Delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap Gugus	1213	73	1660
4. Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan	2244	90.1	2490
Total Skor	4577	78.7	5810

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2007

Dapat dilihat dari tabel 4.50 di atas variabel x (Implementasi Gugus Kendali Mutu) jumlah skor yang diperoleh adalah sebesar 4577, apabila diprosentasikan dengan skor ideal maka diperoleh prosentase sebesar 78.7% yang

termasuk ke dalam daerah kriteria kuat yang artinya menurut Moh. Ali termasuk ke dalam kategori “hampir seluruhnya” dan secara berurutan dapat diketahui indikator-indikator dan tanggapan dari jumlah skor tertinggi hingga terendah. Tanggapan tertinggi berdasarkan prosentase yang dihasilkan dengan cara membagi jumlah dengan skor ideal terdapat pada indikator pemimpin tidak mempunyai kekuasaan dengan prosentase 90.1%. Indikator tertinggi kedua adalah delapan sampai sepuluh anggota dengan prosentase 73%, indikator tertinggi ketiga adalah membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya dengan prosentase 68% dan skor terendah adalah mekanisme formal bagi partisipasi karyawan dengan prosentase 66.8%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut karyawan melalui gerakan Gugus Kendali Mutu pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan semangat kerja dengan turut aktif bersama karyawan dalam menyelesaikan persoalan, berupaya menciptakan hubungan baik diantara anggota, antar kelompok dan hubungan sejawat, dan hal itu dinilai sangat baik, dalam pengertian karyawan merasa memiliki seorang pemimpin yang mau dan bisa diajak kerja sama dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi tanpa melihat status dalam pekerjaan. Karyawan merasa dengan hadirnya pemimpin yang baik mereka tidak merasa takut dan terbatas untuk mengeluarkan kreatifitas dan partisipasi dalam menyelesaikan persoalan, namun lebih kepada mengutamakan kerja sama tim untuk bersama-sama belajar, memilih dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Menurut Anassidik (2002:9):

“Dalam kerangka Gugus Kendali Mutu (GKM) pemimpin tidak mempunyai kekuasaan. Orang ini bertanggung jawab tetap mengarahkan kelompok mencapai tujuannya dan menjaga supaya setiap orang ikut memberikan sumbang sarannya.”

Indikator tertinggi kedua berada pada gambaran delapan sampai sepuluh anggota dengan prosentase sebesar 73% dengan kaategori cukup tinggi atau sebagian besar karyawan menyatakan memiliki keinginan untuk mau mempelajari permasalahan dengan baik, mampu menggunakan metode yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi, serta kemampuan karyawan dalam memilih dan memecahkan persoalan sesuai keinginannya, maka karyawan menilai melalui gugus kendali mutu juga mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam hal mempelajari persoalan sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki.

Indikator tertinggi ketiga berada pada gambaran membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya memiliki prosentase sebesar 68%, dengan skor tertinggi berada pada tingkat ketepatan karyawan dalam memecahkan persoalan sebesar 73.2%, dalam hal ini karyawan menilai melalui gugus kendali mutu mampu meningkatkan ketepatan karyawan dalam memecahkan persoalan, karena persoalan yang terjadi tidak hanya dipecahkan oleh sendiri namun secara bersama-sama. Sedangkan untuk tingkat kecepatan karyawan dalam memecahkan persoalan masih kurang, hal ini disebabkan karena kurangnya sarana dan sistematika kerja yang belum benar-benar dikuasai oleh seluruh karyawan yang ada di departemen verifikasi.

Pada gambaran mekanisme formal bagi partisipasi karyawan memiliki prosentase sebesar 66.8% berada pada kategori cukup dengan skor tertinggi

berada pada tingkat partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan dengan prosentase sebesar 72.2%. karyawan memberikan tanggapan positif bahwa melalui implementasi gugus kendali mutu mampu meningkatkan partisipasi atau keterlibatannya dalam menyelesaikan secara penuh sesuai dengan kemampuannya. Melalui gugus kendali mutu karyawan mampu meningkatkan kreatifitasnya dalam menyelesaikan persoalan, walaupun masih harus lebih ditingkatkan.

Menurut Anassidik (2002:282):

Melalui *quality control* mereka dapat menyumbangkan pengetahuan mereka, kreativitas, keterampilan, dan bakat mereka untuk mencapai sasaran organisasi, dalam kebanyakan kasus, peserta memperoleh dorongan karena adanya kesempatan untuk pengembangan pribadi dan prestasi.”

4.2.2 Pembahasan Tanggapan Responden Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Di bawah ini adalah rekapitulasi perolehan skor indikator produktivitas kerja karyawan yang terdiri dari: Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, memiliki orientasi pekerjaan yang positif, dapat bergaul dengan efektif, dewasa.

TABEL 4.51
REKAPITULASI INDIKATOR PRODUKTIVITAS KERJA
KARYAWAN

PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN	Skor Penilaian		
	Perolehan skor		Skor ideal
	Total skor	%	Total skor
1. Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan.	1931	77.5	2490
2. Memiliki orientasi pekerjaan yang positif	2822	75.5	3735
3. Dapat bergaul dengan efektif	1588	63.7	2490
4. Dewasa	2556	76.9	3320
Total Skor	8897	73.9	12035

Sumber : hasil pengolahan data

Dapat dilihat dari tabel 4.51 di atas variabel y (produktivitas kerja karyawan) jumlah skor yang diperoleh adalah sebesar 8997, apabila diprosentasikan dengan skor ideal maka diperoleh prosentase sebesar 73.9% yang termasuk ke dalam daerah kriteria kuat yang artinya menurut Moh. Ali termasuk ke dalam kategori "sebagian besar" dan secara berurutan dapat diketahui indikator-indikator dan tanggapan dari jumlah skor tertinggi hingga terendah. Tanggapan tertinggi berdasarkan prosentase yang dihasilkan dengan cara membagi jumlah dengan skor ideal terdapat pada indikator lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan dengan prosentase sebesar 77.5%. indikator tertinggi kedua adalah dewasa sebesar 76.9%, indikator tertinggi ketiga adalah memiliki orientasi pekerjaan yang positif dengan prosentase sebesar 75.5% dan skor terendah adalah dapat bergaul dengan efektif dengan prosentase sebesar 63.7%.

Pada gambaran lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan dengan prosentase sebesar 77.5%, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai bahwa keberhasilan produktivitas paling utama

ditentukan dengan meningkatnya kemampuan belajar, semakin meningkatnya tingkat profesionalisme karyawan dalam bekerja, meningkatkan tingkat kreatifitas dan inovasi karyawan, meningkatnya kemampuan karyawan dalam merumuskan tujuan secara operasional, meningkatkan keinginan karyawan untuk selalu mencari perbaikan dalam bekerja, serta dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini karyawan selalu berusaha melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya dan selalu berupaya meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

Menurut formulasi *National Productivity Board Singapore*, dalam Sedarmayanti (2001:56) dikatakan bahwa “Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan perbaikan”.

Pada gambaran indikator tertinggi kedua yaitu dewasa dengan perolehan prosentase sebesar 76.9% termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat ditentukan oleh tingkat kedewasaan karyawan meliputi kejujuran dan keikhlasan karyawan dalam bekerja, tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, kemandirian dan kedisiplinan yang dimiliki karyawan, tingkat prestasi kerja karyawan, mau belajar dari orang lain dalam upaya memperbaiki diri dan cara kerja serta memiliki ambisi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada gambaran indikator ketiga yaitu memiliki orientasi pekerjaan yang positif dengan prosentase sebesar 75.5% termasuk dalam kategori cukup, dalam pengertian sebagian besar karyawan memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya sehingga hal itu memberi dampak positif terhadap kebiasaan karyawan dalam

bekerja, berusaha mencapai standar kerja yang lebih baik, karyawan lebih banyak terlibat dalam pekerjaan, serta kesiapan karyawan dalam menerima tantangan baru.

Pada gambaran indikator dapat bergaul dengan efektif memiliki prosentase sebesar 63.7% termasuk dalam kategori cukup, dalam pengertian sebagian besar karyawan mampu bergaul dalam semua level selain itu karyawan juga mampu berkomunikasi dengan baik dalam pekerjaan, serta memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan, sebagian besar karyawan juga memiliki antusiasme bekerja sama dalam sebuah tim, namun prosentase terendah berada pada tingkat ketidak siapan karyawan dalam menerima saran serta kritikan dalam pekerjaan .

Menurut Sedarmayanti (2001:56) “Makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Laporan Dewan Produktivitas Nasional tahun 1983 dalam Sedarmayanti (2001:57) mengandung pengertian bahwa secara psikologis produktivitas adalah “Sikap mental yang selalu mempunyai pandangan mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.”

4.2.3 Pembahasan Pengaruh Implementasi Gugus kendali Mutu (GKM) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

Berdasarkan analisis data korelasi dan regresi linier sederhana yang telah dihitung oleh peneliti dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS 11,5 maka diperoleh kesimpulan bahwa Implementasi Gugus Kendali Mutu berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Departemen Verutas Perum Peruri Karawang.

Hubungan atau keterkaitan antara variabel Implementasi Gugus Kendali Mutu dengan produktivitas kerja karyawan termasuk ke dalam kategori kuat. Ini dapat diketahui berdasarkan nilai koefisien korelasi (R) (pada tabel *model summary*) yang diperoleh antara kedua variabel adalah sebesar 0,717. Apabila nilai tersebut dikonsultasikan dengan kategori pedoman batas-batas nilai koefisien korelasi, maka korelasi berada pada kategori kuat.

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi pada tabel *model summary* dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel implementasi gugus kendali mutu terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 51.4%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja adalah sebesar 51.4% ditentukan oleh implementasi gugus kendali mutu, sehingga dapat diartikan pengaruh implementasi gugus kendali mutu terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 51.4%. Sisanya yakni sebesar $(KD=1-R^2= 100\%-51.4\%)$ 48.6% menurut J. Ravianto (1998:14) ditentukan oleh faktor lain seperti pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan dan jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, keterampilan, motivasi, kepuasan, pengawasan, teknologi, manajemen, kebijakan pemerintah, pengalaman kerja, investasi, hubungan industrial, perijinan, moneter, fiskal, dan lain-lain.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat kita ketahui bahwa peningkatan atau penurunan variabel implementasi gugus kendali mutu akan berdampak searah dengan peningkatan atau penurunan variabel produktivitas kerja. Apabila semakin

baik implementasi gugus kendali mutu maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang diperoleh.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh *Kansai Productivity Center* dalam Anassidik (2002:316)

“Gugus Kendali Mutu mampu meningkatkan komunikasi di antara anggota, membuat tempat kerja lebih manusiawi dan lebih menyenangkan, memberikan kepuasan bagi para pekerja, mengurangi kerusakan, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengembangkan pengetahuan para pekerja, meningkatkan jumlah saran kelompok, mengurangi kecelakaan, mengurangi biaya produksi, meningkatkan mutu produk, dan mengurangi absen karyawan.”

Begitu pula Locke dan Scheiger (1979) yang diterjemahkan oleh Anassidik (2002:282), setelah mengadakan penelitian, menyimpulkan bahwa :

“Keuntungan yang diperoleh dari PDM (partisipasi dalam pengambilan keputusan=*participation in decision making*) oleh para pekerja dapat di bagi menjadi dua kategori, yang pertama peningkatan moral dan kepuasan kerja dan keuntungan yang berkaitan dengan hal tersebut, mengurangi pergantian pekerja, mengurangi absen, dan mengurangi perselisihan. Kategori kedua adalah hasil yang langsung disebabkan oleh efisiensi produksi, misalnya produksi yang lebih tinggi, mutu keputusan yang lebih baik, mutu produksi yang lebih baik, dan pengurangan dan pertepatan biaya.”

Menurut Blumberg (1968) yang diterjemahkan oleh Anassidik (2002:282) ;

“Dalam kebanyakan kasus, peserta memperoleh dorongan karena adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan prestasi. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa kebanyakan perusahaan memperoleh perbaikan yang besar dalam hal sikap para pekerja dan peningkatan produktivitas setelah dijalankannya Gugus Kendali Mutu (GKM). Bahkan kebanyakan literatur telah mendalilkan bahwa partisipasi kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas dan bahwa keduanya akan meningkatkan keterlibatan secara psikologi.”

Berdasarkan pemaparan di atas, kita ketahui bahwa betapa pentingnya pelaksanaan implementasi gugus kendali mutu dalam menunjang produktivitas kerja karyawan, implementasi gugus kendali mutu dan produktivitas kerja karyawan merupakan dua variabel yang secara teoritis dan terbukti memiliki hubungan yang positif, yang pada akhirnya implementasi gugus kendali mutu akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian implementasi gugus kendali mutu akan berdampak searah pada tingkat produktivitas kerja karyawan. Dengan implementasi gugus kendali mutu yang semakin baik maka produktivitas kerja yang diperoleh akan semakin tinggi, sebaliknya produktivitas kerja akan menurun apabila implementasi gugus kendali mutu tidak terlaksana dengan baik. Implementasi gugus kendali mutu dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi pada departemen Verutas Perum Peruri ini sangat diharapkan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat produksi yang telah direncanakan dan ditetapkan sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Variabel implementasi gugus kendali mutu dapat diukur oleh beberapa indikator, antara lain mekanisme formal bagi partisipasi karyawan, membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, delapan sampai sepuluh orang anggota dalam setiap gugus, pemimpin tidak mempunyai kekuasaan (Anassidik (2002:14)

Apabila melihat dari tabel 4.50 skor keempat indikator tersebut apabila dikonsultasikan dengan kategori persentase skor Implementasi Gugus Kendali Mutu (GKM) pada tabel termasuk ke dalam kategori tinggi.

Produktivitas kerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator seperti yang diungkapkan oleh Dale Timpe (1989:111) yang antara lain lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan, mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, dapat bergaul dengan efektif, dewasa.

Berdasarkan uraian pada tabel 4.51 semua indikator produktivitas kerja karyawan pada departemen Verutas Perum Peruri Karawang termasuk ke dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan setiap karyawan pada departemen Verutas Perum Peruri memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan-pemaparan di atas, jelas sekali terlihat bahwa implementasi gugus kendali mutu dan produktivitas kerja karyawan memiliki hubungan yang positif. implementasi gugus kendali mutu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Maka jika tingkat produktivitas kerja karyawan menurun, merupakan akibat dari menurunnya implementasi gugus kendali mutu.