



## ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP KEPUASAN DAN PERILAKU KARYAWAN KARYAWAN PT. TURANGGA JAYA ABADI SIDOARJO

**Hendrian Syahputra**

Program Studi Magister Manajemen STIE YAPAN Surabaya

### ABSTRACT

Creating good human resource management, not only paying attention to employee attitudes and behavior. But it is also inseparable from the internal factors of an employee itself, which is often referred to as Manajemen Mutu Terpadu. The purpose of this study was to determine the effect of Manajemen Mutu Terpadu on Job Satisfaction and Perilaku Karyawan at PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

The population in this study were all employees of PT. Turangga Jaya Abadi in Sidoarjo amounted to 103 people. The sample used is all employees of PT. Turangga Jaya Abadi in Sidoarjo amounted to 103 people. Data analysis techniques in this study used multiple linear regression analysis techniques.

Based on the explanation in the previous chapter, the conclusions from this study are as follows: Focus on Consumers has a non-significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. Leadership has a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. Everyone's involvement has a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. The Process Approach has a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. The System Approach to Management has a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. Continuous improvement has a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction The Decision Making Process Approach has a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. Relationships with Suppliers with the principle of mutual benefit have a significant and positive influence on Employee Job Satisfaction. Consumer Focus (X1) has a significant and positive influence on Perilaku Karyawan. Leadership (X2) has a significant and positive influence on Perilaku Karyawan. Everyone's involvement (X3) does not have a significant and positive influence on Perilaku Karyawan. The Process Approach does not have a significant and positive effect on Perilaku Karyawan (OCB. The System Approach to Management has a significant and positive influence on Perilaku Karyawan. Continuous improvement does not have a significant and positive effect on Perilaku Karyawan (OCB ) Decision Making Process Approach does not have a significant and positive effect on Perilaku Karyawan. Relations with Suppliers with the principle of mutual benefit do not have a significant and positive influence on Perilaku Karyawan. Job Satisfaction has a significant influence and positive for Perilaku Karyawan.

**Keyword : Manajemen Mutu Terpadu, Job Satisfaction and Perilaku Karyawan**

### PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan tentu memiliki suatu manajemen yang digunakan untuk menata serta mengelola elemen-elemen yang ada di dalamnya. Salah satu aspek manajemen yang perlu mendapatkan perhatian khusus adalah karyawan, yang mana sering disebut sebagai sumber daya manusia. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bangun (2012:4) bahwa “salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan adalah sumber daya manusia”. Pernyataan tersebut memberikan makna bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, sebab poros dari pergerakan sebuah perusahaan terletak pada manusia. Apabila sebuah perusahaan memiliki sarana dan prasana yang memadai serta dana yang melimpah namun tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkompeten, maka tidak akan terwujud tujuan perusahaan tersebut.

Beberapa usaha perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.



Salah satunya adalah mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, apabila sebuah perusahaan tidak mampu mengelola dengan baik maka memungkinkan perusahaan tersebut mengalami pailit atau kebangkrutan. Guna mengantisipasi keadaan tersebut, maka diperlukan suatu upaya untuk menjadikan karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja.

Rivai dan Sagala (2011:856) menjelaskan bahwa “Kepuasan kerja merupakan suatu penilaian yang menggambarkan perasaan seorang individu atas kegiatan yang dilakukan”. Penilaian tersebut dapat berupa senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas dalam pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan ini memiliki sifat yang individual, yakni setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai pada dirinya. Semakin tinggi seorang individu menilai kegiatan yang dilakukan, maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, begitu pula sebaliknya. Hal ini dikarenakan kepuasan pada dasarnya merupakan aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakan, jika seseorang merasa puas maka hasil kerja yang dikerjakan juga maksimal dan akan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyarakatkan dalam pekerjaan yang dikerjakan.

Kepuasan kerja ini sangat diperlukan sebab jika kepuasan karyawan rendah maka akan menyebabkan sikap yang rendah pula dalam berorganisasi. Keadaan ini perlu menjadi perhatian utama bagi sebuah perusahaan, karena realita yang ada saat ini mayoritas karyawan belum merasakan puas terhadap kinerjanya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan dari hasil penelitian *Accenture* yakni salah satu lembaga konsultasi bisnis dan manajemen asal Amerika Serikat. Pada penelitian tersebut menyatakan bahwa Indonesia berada pada urutan pertama dalam kategori tingkat kepuasan terendah di dunia. Hanya 18% karyawan di Indonesia yang memiliki tingkat kepuasan yang baik. Adapun permasalahan yang umum terjadi adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, besaran gaji dan tunjangan, ketersediaan jenjang karier (Amilia & Nugrohoseno, 2014).

Fenomena tersebut menggambarkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di perusahaan Indonesia mayoritas belum mampu memuaskan karyawan. Padahal jika dikaji lebih dalam, salah satu penyebab rendahnya loyalitas atau perilaku peduli yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan yaitu merasakan kepuasan yang rendah. Hartatik (2014:223) mengungkapkan bahwa “salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah tercipta kepuasan kerja karyawan”. Kepuasan kerja pada karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitas, dimana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi.

Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pencapaian kinerja yang dilakukan, maka karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan melebihi syarat minimum sebagaimana yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku tersebut sering disebut dengan Perilaku Karyawan atau perilaku kewargaan organisasional yakni sebuah kontribusi yang diberikan pegawai terhadap organisasi lebih dari hasil komitmen yang telah disepakati (Titisari, 2014:5). Contoh perilaku yang dikatakan Perilaku Karyawan antara lain yaitu membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal atau menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang waktu di tempat kerja.

Karyawan yang merasa puas dengan suatu organisasi, maka akan cenderung berperilaku Perilaku Karyawan. Hal ini berarti bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Pernyataan tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Yoon and Suh yang dikutip oleh Titisari (2014:16) bahwa “kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka Perilaku Karyawan dianggap terkait erat dengan kepuasan kerja”.

Sementara itu, untuk menciptakan manajemen sumber daya manusia yang baik, tidak hanya memperhatikan pada sikap dan perilaku karyawan. Akan tetapi juga tidak terlepas dari faktor-faktor internal dari seorang karyawan itu sendiri, yang mana sering disebut dengan Manajemen Mutu Terpadu. Rivai dan Sagala (2011:408) menjelaskan bahwa “Manajemen Mutu



Terpadu merupakan sebuah usaha yang dilakukan secara terintegrasi guna mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara memperbaiki budaya secara kontinyu. Manajemen Mutu Terpadu ini terdiri dari Fokus pada Konsumen, Kepemimpinan, Keterlibatan Semua Orang, Pendekatan Proses, Pendekatan Sistem pada Manajemen, Perbaikan terus menerus, Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan dan Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan”.

Berdasarkan definisi tersebut, menjelaskan bahwa faktor-faktor Manajemen Mutu Terpadu tersebut mampu mempengaruhi kinerja seseorang sehingga dapat tercapai dengan baik. Hal ini dikarenakan proses kerja yang lebih efektif dan efisien, diikuti oleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan loyalitas dan daya juang yang tinggi, akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan karyawan dan dapat menampilkan perilaku Perilaku Karyawan. Hal ini sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Chairany & Lestari (2011) membuktikan bahwa penerapan Manajemen Mutu Terpadu memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Faktor-faktor tersebut sangat penting dilakukan oleh suatu perusahaan guna menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Seperti dalam bidang *tour and travel*, yang mana di Indonesia saat ini jumlah perusahaan *tour and travel* sudah mencapai 4.000 perusahaan (Saleh, 2013). Banyak jumlah perusahaan *tour and travel* menjadikan setiap perusahaan menciptakan berbagai cara agar pelanggan tetap memilih *tour and travel* tersebut. Salah satu cara yang paling jitu dilakukan adalah terkait dengan pelayanan, sebab perusahaan *tour and travel* merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Terkait dengan pelayanan tersebut, terdapat beberapa karyawan dalam perusahaan *tour and travel* ini kurang memiliki kesadaran yang tinggi, yakni ditunjukkan dengan rendahnya empati yang dimiliki karyawan pada perusahaan. Hal ini terjadi pada salah satu perusahaan *tour and travel* di Sidoarjo, yakni PT. Turangga Jaya Abadi. Biro perjalanan wisata PT. Turangga Jaya Abadi merupakan salah satu biro perjalanan yang menyediakan jasa pelayanan seperti pemesanan tiket pesawat pengurusan perjalanan umroh dan haji, perjalanan wisata religi serta pengurusan dokumen-dokumen penting seperti paspor dan visa. Berdasarkan hasil observasi awal, menunjukkan bahwa terdapat konflik yang terjadi pada karyawan PT. Turangga Jaya Abadi. Diantara konflik tersebut adalah perilaku karyawan yang tidak mau menolong rekan kerja lain, tidak bersikap sportif, saat kondisi perusahaan buruk karyawan justru sibuk dengan urusan pribadi karyawan itu sendiri, kurang bisa mematuhi peraturan perusahaan, kurang berinisiatif dalam melakukan pekerjaan, terkadang lupa menginformasikan kepada para jamaah apabila ada perubahan yang berkaitan dengan proses keberangkatan umroh.

Apabila keadaan tersebut dibiarkan, maka lama kelamaan akan mengancam keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Hal ini dikarenakan jumlah pelanggan jamaah haji dan umroh semakin meningkat setiap tahunnya, sedangkan penyedia jasa pelayanan juga semakin banyak. Jawa Timur merupakan salah satu provinsi terbesar di Indonesia, yang mana menempati posisi kedua penerima kuota haji setelah Jawa Barat yakni sebesar 27.143 jamaah (Maulana, 2016).

Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti ingin meneliti apakah *Total Quality Manajemen* (TQM) yang terdiri dari fokus pada konsumen, kepemimpinan, keterlibatan semua orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan terus menerus, pendekatan proses pengambilan keputusan dan hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku Perilaku Karyawan pada karyawan PT. Turangga Jaya Abadi. Maka judul yang diambil dalam penelitian ini adalah **“Peranan Manajemen Mutu Terpadu terhadap Kepuasan Kerja dan Perilaku Karyawan Karyawan PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo”**.

### **Tinjauan Pustaka Kepuasan Kerja**



Pada dasarnya dalam bekerja seseorang akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna bagi seorang pekerja. ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan merupakan sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Menurut Hartatik (2014:223) “Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan, dimana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan perusahaan”.

Menurut Sunyoto (2013:26) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaannya”.

Menurut Wibowo (2014:413) “Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih banyak aspek lainnya”.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:856) “Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”.

Berdasarkan uraian para ahli tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapan dengan pekerjaan yang di hadapi atau lebih tepatnya keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil simpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya.

### **Perilaku Karyawan**

Perilaku Karyawan merupakan perilaku individu yang bebas dan spontan yang dilakukan kepada organisasi ataupun rekan kerja, yang menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi melalui pengaruh langsung dari pekerjaan ataupun melalui pengaruh tidak langsung secara sosial yang berdasarkan peningkatan hubungan interpersonal. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:78) “keanggotaan organisasi (*Organizational Citizenship*) adalah perilaku individu yang memberikan kontribusi keseluruhan positif kepada organisasi”.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:173), “perilaku keanggotaan organisasi (Perilaku Karyawan) adalah perilaku-perilaku pegawai yang diluar tugas. Contohnya pengungkapan minat pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran-saran untuk peningkatan, pelatihan pegawai baru, rasa hormat untuk semangat dan tulisan aturan pemeliharaan bangunan, peduli terhadap property perusahaan serta ketetapan waktu dan kehadiran diatas standar atau tingkat yang dilaksanakan”.

Menurut Markozy yang dikutip oleh Titisari (2014:2) “karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung untuk menampilkan Perilaku Karyawan di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak Perilaku Karyawan”. Menurut Aldag dan Resckhe yang dikutip oleh Titisari (2014:5) “Perilaku Karyawan merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku Karyawan ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *valunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai karyawan” yang merupakan salah satu bentuk



perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Menurut Organ yang dikutip oleh Titisari (2014:3) “Perilaku Karyawan adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi”. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Berdasarkan uraian para ahli tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa Perilaku Karyawan merupakan perilaku atau sikap yang ditunjukkan karyawan melalui kinerja. Adapun kinerja yang dilakukan tersebut terhitung melebihi batas *jobdesc* yang telah ditentukan. Kontribusi yang diberikan oleh karyawan bukan dari paksaan ataupun atas dasar imbalan, namun kerelaan dari dalam diri karyawan itu sendiri.

### Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Ula (2013:40) “Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu konsep manajemen dengan totalitas penekannya bertumpu terhadap mutu atau kualitas. Dalam TQM, kualitas mutlak diutamakan dan harus ada perbaikan yang berkesinambungan demi mengoptimalkan kualitas”. Edward Sallis (2011:33) mengemukakan bahwa “Manajemen Mutu Terpadu *is a philosophy and a methodology wich assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures.*” (Manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan faktor eksternal yang berlebihan).

Menurut Tobin yang di kutip oleh Rivai dan Sagala (2011:408) Mendefinisikan “TQM sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara secara terus – menerus memperbaiki setiap fase budaya personal”. Witcher yang dikutip oleh Rivai dan Sagala (2011:408) Menekankan pada pentingnya aspek – aspek TQM menggunakan penjelasan berikut :

- 1) *Total* : Menandakan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus dilibatkan (bahkan pelanggan dan para pemasok).
- 2) *Quality* : Mengindikasikan bahwa keperluan – keperluan pelanggan sepenuhnya dipenuhi.
- 3) *Management* : Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh.

Menurut Feigenbaum yang dikutip oleh Rivai dan Sagala (2011:408) Mendefinisikan “TQM sebagai dampak kontrol mutu total”, dan mendefinisikan bahwa “Sistem mutu total dijelaskan sebagai salah satu yang merangkum keseluruhan siklus kepuasan pelanggan dari interpretasi keperluannya terutama pada tahap pemesanan, melalui pasokan produk atau jasa dari ekonomi dan pada persepsinya dari produk setelah dia telah menggunakan sepanjang periode waktu”.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:408) “Manajemen Mutu Total (TQM) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten”. “Dalam TQM tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan pelanggan, tetapi juga yang dihasilkannya” (Bennett and Kerr dalam Rivai dan Sagala 2011:409)

Menurut Rivai dan Sagala (2011:409) “TQM adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik – teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Dengan menerapkan filosofi dan tehnik TQM ini, pebisnis menjalankan perbaikan terus – menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja mutu yang buruk dan pelayanan pelanggan dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi atau menghilangkan penyebab mutu yang buruk tersebut”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli tersebut dapat ditarik simpulan bahwa Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (*Customer focused*) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan





atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus).

Adapun elemen-elemen yang terdapat dalam Manajemen Mutu Terpadu sebagaimana yang ditetapkan dalam ISO 9001:2000 diantaranya adalah sebagai berikut (Rivai dan Sagala, 2011:413):

1. Fokus pada konsumen, yaitu tergantung pada pelanggan. Mereka harus mengerti kebutuhan pelanggan dan berketetapan untuk memenuhi harapan pelanggan. Menerapkan prinsip ini akan mengarah pada tindakan:
  - 1) Penelitian untuk mengerti kebutuhan dan harapan pelanggan.
  - 2) Memastikan bahwa sasaran dihubungkan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
  - 3) Mengomunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan.
  - 4) Mengukur kepuasan pelanggan dan bertindak sesuai hasil tersebut.
  - 5) Mengelola hubungan dengan pelanggan secara sistematis.
  - 6) Memastikan pendekatan keseimbangan antara memuaskan pelanggan dan pihak lain yang terkait (seperti pemilik, karyawan, pemasok, investor, masyarakat lokal dan keseluruhan).
2. Kepemimpinan, Kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal di mana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran. Menerapkan prinsip kepemimpinan akan membawa pada:
  - 1) Mempertimbangkan kebutuhan semua pihak terkait termasuk pelanggan, pemilik, karyawan, pemasok, investor, masyarakat lokal dan keseluruhan.
  - 2) Menetapkan visi yang jelas pada masa depan.
  - 3) Menentukan tujuan dan target yang menantang.
  - 4) Menciptakan dan menjaga nilai-nilai bersama, keadilan dan model peran etika di semua tingkatan.
  - 5) Meningkatkan rasa saling percaya dan menghilangkan ketakutan.
  - 6) Menyediakan sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan kemerdekaan untuk bertindak pada semua orang dengan tanggung jawab dan akuntabilitas.
  - 7) Menginspirasi, mendorong dan mengenali kontribusi semua orang dalam.
3. Keterlibatan semua orang. Orang di semua tingkatan adalah inti dari keberhasilan dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan untuk digunakan bagi kemanfaatan. Menerapkan prinsip keterlibatan semua orang ini akan membawa pada:
  - 1) Mengerti pentingnya kontribusi dan perannya.
  - 2) Mampu mengidentifikasi hambatan dari kinerja mereka.
  - 3) Mampu mengevaluasi kinerja terhadap tujuan dan sasaran pribadi mereka.
  - 4) Orang akan secara aktif mencari peluang meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman.
  - 5) Saling berbagai pengetahuan dan pengalaman secara bebas.
  - 6) Mendiskusikan masalah dan isu-isu penting secara terbuka.
4. Pendekatan proses. Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktivitas dan sumber daya yang berhubungan dengannya dikelola sebagai suatu proses. Menerapkan prinsip pendekatan proses akan membawa pada:
  - 1) Secara sistematis akan menjelaskan aktivitas yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
  - 2) Menetapkan tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas bagi pengelolaan aktivitas kunci.
  - 3) Menganalisis dan mengukur kemampuan aktivitas kunci.
  - 4) Mengidentifikasi antar muka aktivitas kunci di dalam dan diantara fungsi.
  - 5) Memfokuskan pada faktor seperti sumber daya, metode dan materil yang akan memperbaiki aktivitas kunci.
  - 6) Mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari aktivitas pada pelanggan, pemasok dan pihak lain yang terkait.
5. Pendekatan sistem pada manajemen. Mengidentifikasi, mengerti dan mengelola proses



sehingga saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sarannya. Menerapkan prinsip pendekatan sistem pada manajemen akan membawa pada:

- 1) Menstrukturasikan sistem untuk mencapai sasaran dalam cara yang paling efektif dan efisien.
- 2) Mengerti hubungan saling ketergantungan antar proses dalam sistem.
- 3) Menstrukturasikan pendekatan yang mengharmonikan dan mengintegrasikan proses.
- 4) Menyediakan pengertian lebih baik pada peran dan tanggung jawab yang diperlukan bagi upaya mencapai sasaran bersama dan sekaligus mengurangi hambatan lintas fungsional.
- 5) Mengerti kemampuan personal dan menentukan batasan sumber daya menurut prioritas perlakuan.
- 6) Menentukan target dan menjelaskan seberapa spesifik aktivitas dalam sistem sebaiknya dioperasikan.
- 7) Secara terus-menerus memperbaiki sistem melalui pengukuran dan evaluasi.
6. Perbaikan terus-menerus. Perbaikan terus-menerus pada kinerja keseluruhan harus menjadi sasaran permanen. Menerapkan prinsip ini akan membawa pada:
  - 1) Menerapkan pendekatan konsisten untuk perbaikan kinerja secara terus-menerus.
  - 2) Menyediakan pelatihan pada semua orang dalam metode dan alat perbaikan berkelanjutan.
  - 3) Membuat perbaikan berkelanjutan pada produk, proses dan sistem menjadi sasaran bagi semua individu.
  - 4) Menetapkan tujuan untuk memandu dan ukuran ditempuh untuk perbaikan berkelanjutan.
  - 5) Mengenali dan mengakui perbaikan.
7. Pendekatan proses pengambilan keputusan. Keputusan-keputusan efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Menerapkan prinsip ini pada pengambilan keputusan akan membawa pada:
  - 1) Memastikan data dan informasi cukup, akurat dan tersedia.
  - 2) Membuat data dapat diakses oleh siapa pun yang memerlukannya.
  - 3) Menganalisis data dan informasi menggunakan metode valid.
  - 4) Membuat keputusan dan mengambil tindakan didasarkan pada analisis faktual, menyeimbangkan dengan pengalaman dan intuisi.
8. Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan. Perusahaan dan pemasoknya saling ketergantungan. Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Menerapkan prinsip ini akan membawa pada:
  - 1) Menetapkan hubungan yang menyeimbangkan pendapatan jangka pendek dengan pertimbangan jangka panjang.
  - 2) Mengumpulkan keahlian dan sumber daya dengan mitra.
  - 3) Mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok kunci.
  - 4) Komunikasi yang jelas dan terbuka.
  - 5) Berbagi informasi dan rencana masa depan.
  - 6) Menetapkan aktivitas perbaikan dan pengembangan bersama.
  - 7) Menginspirasi, mendorong dan mengenali perbaikan dan pencapaian dengan pemasok.

## **METODE PENELITIAN**

### **Definisi Operasional Variabel**

Dalam suatu penelitian, variabel-variabel yang digunakan harus mampu diukur dan didefinisikan dengan baik untuk menghilangkan kerancuan pemahaman terhadap variabel yang diteliti serta mendukung pendeskripsian atau pengujian, maka diperlukan penjelasan dan



penjabaran secara teknis operasional terhadap variabel-variabel yang diteliti dan sekaligus indikator pengukurannya. Menurut Sekaran yang dikutip oleh Noor (2011:97) “Definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep atau variabel”. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

#### **Manajemen Mutu Terpadu (X)**

Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu konsep manajemen dengan totalitas penekanannya bertumpu terhadap mutu atau kualitas. Rivai dan Sagala (2011:413) menjelaskan elemen-elemen yang terdapat dalam Manajemen Mutu Terpadu sebagaimana yang ditetapkan dalam ISO 9001:2000 diantaranya adalah sebagai berikut:

**Fokus pada konsumen (X<sub>1</sub>)**, yaitu tergantung pada pelanggan. Mereka harus mengerti kebutuhan pelanggan dan berketetapan untuk memenuhi harapan pelanggan. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 7) Mengerti kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 8) Memastikan bahwa sasaran dihubungkan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 9) Mengomunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan di seluruh kasus.
- 10) Mengukur kepuasan pelanggan dan bertindak sesuai hasil tersebut.
- 11) Mengelola hubungan dengan pelanggan secara sistematis.
- 12) Memastikan pendekatan keseimbangan antara memuaskan pelanggan dan pihak lain yang terkait (seperti pemilik, karyawan, pemasok, investor, masyarakat lokal dan keseluruhan).

**Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**, Kepemimpinan yaitu menentukan kesatuan arah dan maksud. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal di mana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 8) Mempertimbangkan kebutuhan semua pihak terkait termasuk pelanggan, pemilik, karyawan, pemasok, investor, masyarakat lokal dan keseluruhan.
- 9) Mendirikan visi yang jelas pada masa depan.
- 10) Menentukan tujuan dan target yang menantang.
- 11) Menciptakan dan menjaga nilai-nilai bersama, keadilan dan model peran etika di semua tingkatan.
- 12) Meningkatkan rasa saling percaya dan menghilangkan ketakutan.
- 13) Menyediakan sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan kemerdekaan untuk bertindak pada semua orang dengan tanggung jawab dan akuntabilitas.
- 14) Menginspirasi, mendorong dan mengenali kontribusi semua orang dalam.

**Keterlibatan semua orang (X<sub>3</sub>)**, Orang di semua tingkatan adalah inti dari keberhasilan dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan untuk digunakan bagi kemanfaatan. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 7) Mengerti pentingnya kontribusi dan perannya.
- 8) Mampu mengidentifikasi hambatan dari kinerja mereka.
- 9) Mampu mengevaluasi kinerja terhadap tujuan dan sasaran pribadi mereka.
- 10) Aktif mencari peluang meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman.
- 11) Saling berbagi pengetahuan dan pengalaman secara bebas.
- 12) Mendiskusikan masalah dan isu-isu penting secara terbuka.

**Pendekatan proses (X<sub>4</sub>)**, Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktivitas dan sumber daya yang berhubungan dengannya dikelola sebagai suatu proses. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 7) Secara sistematis akan menjelaskan aktivitas yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.
- 8) Mendirikan tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas bagi pengelolaan aktivitas kunci.
- 9) Menganalisis dan mengukur kemampuan aktivitas kunci.
- 10) Mengidentifikasi antar muka aktivitas kunci di dalam dan diantara fungsi.





- 11)Memfokuskan pada faktor seperti sumber daya, metode dan materiil yang akan memperbaiki aktivitas kunci.
- 12)Mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari aktivitas pada pelanggan, pemasok dan pihak lain yang terkait.

**Pendekatan sistem pada manajemen (X<sub>5</sub>)**, yaitu mengidentifikasi, mengerti dan mengelola proses sehingga saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan dan efesensi dalam mencapai sasarannya. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 8) Menstrukturi sistem untuk mencapai sasaran dalam cara yang paling efektif dan efesien.
- 9) Mengerti hubungan saling ketergantungan antar proses dalam sistem.
- 10)Menstrukturi pendekatan yang mengharmoniskan dan mengintegrasikan proses.
- 11)Menyediakan pengertian lebih baik pada peran dan tanggung jawab yang diperlukan bagi upaya mencapai sasaran bersama dan sekaligus mengurangi hambatan lintas fungsional.
- 12)Mengerti kemampuan personal dan menentukan batasan sumber daya menurut prioritas perlakuan.
- 13)Menentukan target dan menjelaskan seberapa spesifik aktivitas dalam sistem sebaiknya dioperasikan.
- 14)Secara terus-menerus memperbaiki sistem melalui pengukuran dan evaluasi.

**Perbaikan terus-menerus (X<sub>6</sub>)**, Perbaikan terus-menerus pada kinerja keseluruhan harus menjadi sasaran permanen. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 6) Menerapkan pendekatan konsisten untuk perbaikan kinerja secara terus-menerus.
- 7) Menyediakan pelatihan pada semua orang dalam metode dan alat perbaikan berkelanjutan.
- 8) Membuat perbaikan berkelanjutan pada produk, proses dan sistem menjadi sasaran bagi semua individu.
- 9) Mendirikan tujuan untuk memandu dan ukuran ditempuh untuk perbaikan berkelanjutan.
- 10)Mengenali dan mengakui perbaikan.

**Pendekatan proses pengambilan keputusan (X<sub>7</sub>)**. Keputusan-keputusan efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 5) Memastikan data dan informasi cukup, akurat dan tersedia.
- 6) Membuat data dapat diakses oleh siapa pun yang memerlukannya.
- 7) Menganalisis data dan informasi menggunakan metode valid.
- 8) Membuat keputusan dan mengambil tindakan didasarkan pada analisis faktual, menyeimbangkan dengan pengalaman dan intuisi.

**Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan (X<sub>8</sub>)**. Perusahaan dan pemasoknya saling ketergantungan. Hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Indikatornya adalah sebagai berikut:

- 8) Mendirikan hubungan yang menyeimbangkan pendapatan jangka pendek dengan pertimbangan jangka panjang.
- 9) Mengumpulkan keahlian dan sumber daya dengan mitra.
- 10)Mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok kunci.
- 11)Komunikasi yang jelas dan terbuka.
- 12)Berbagi informasi dan rencana masa depan.
- 13)Mendirikan aktivitas perbaikan dan pengembangan bersama.
- 14)Menginspirasi, mendorong dan mengenali perbaikan dan pencapaian dengan pemasok.

#### **Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Soegandhi, Sutanto & Setiawan (2013) menyebutkan indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:



1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yakni suatu pekerjaan yang memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### Perilaku Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Perilaku Karyawan merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku Karyawan ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *valunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Menurut Organ *et al.* yang dikutip oleh Titisari (2014:7) Indikator dari OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*  
Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness*  
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. *Sportmanship*  
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy*  
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue*  
Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2011:80) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Turangga Jaya Abadi di Sidoarjo berjumlah 103 orang.

Menurut Sugiyono (2011:81) “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini



adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh populasi. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011 : 217). Untuk itu, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Turangga Jaya Abadi di Sidoarjo berjumlah 103 orang.

### Teknik Analisis

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analys* atau analisis jalur. Ghozali (2011:21) menyatakan Analisis jalur merupakan pengembangan dari model regresi yang digunakan untuk menguji kesesuaian (*fit*) dari matrik korelasi dua atau lebih model yang dibandingkan oleh si peneliti. Adapun langkah-langkah yang digunakan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Membangun diagram jalur  
Dalam membangun diagram jalur hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan garis satu anak panah yang menunjukkan hubungan kausalitas (regresi) dari satu konstruk ke konstruk yang lain. Garis dengan dua anak panah menunjukkan hubungan korelasi antar konstruk.
2. Menterjemahkan diagram jalur ke persamaan struktural  
Setelah pengembangan teoritis dan dituangkan dalam diagram jalur, maka selanjutnya dilakukan penerjemahan model persamaan struktural. Setiap konstruk endogen merupakan variabel endogen dalam persamaan yang terpisah. Sehingga variabel eksogen merupakan konstruk yang memiliki garis dengan anak panah yang menghubungkannya ke konstruk endogen.
3. Metode menghitung koefisien struktural  
Model *path* menjadi dasar dalam mengestimasi kekuatan hubungan kausalitas yang tergambar dalam model jalur. Kekuatan ini diukur dengan korelasi antar konstruk. Contoh sederhana dari perhitungan model ini yaitu misalkan memiliki dua konstruk eksogen yaitu X1 dan X2 yang berkorelasi dan satu konstruk endogen Y, hubungan kausalitas ketiga variabel tersebut dapat ditulis sebagai berikut  
$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$
4. Analisis Hasil Perhitungan  
Pada analisis hasil perhitungan ini digunakan tiga jenis perhitungan. Menurut Dachlan (2014:358) tiga jenis tersebut diantaranya adalah:
  - 1) *Indirect Effect* atau EI (Pengaruh tidak langsung)  
Pada pengaruh tidak langsung ini merupakan pengaruh variabel yang dihitung dengan menggunakan perantara.
  - 2) *Direct Effect* atau DE (Pengaruh Langsung)  
Pada pengaruh langsung ini dihitung dari beberapa variabel yang berhubungan secara langsung.
  - 3) *Total Effect* atau TE (Pengaruh Total)  
Pada pengaruh total ini dihitung dari penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Jadi dalam perhitungannya  $TE = IE + DE$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Hipotesis

Setelah model penelitian diterima, selanjutnya dilakukan pengujian apakah ada pengaruh antar variabel laten yang telah dihipotesiskan. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada tabel dan gambar berikut

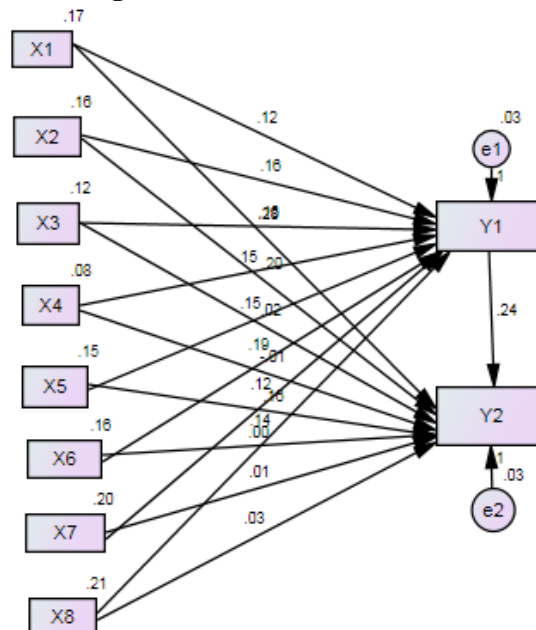


**Tabel 1. Jalur Koefisien Regresi**

Hubungan	P-value	Estimate	Keterangan
X1 → Y1	0.084	0.123	Tidak Signifikan
X2 → Y1	0.027	0.156	Signifikan
X3 → Y1	0.046	0.155	Signifikan
X4 → Y1	0.043	0.148	Signifikan
X5 → Y1	0.036	0.153	Signifikan
X6 → Y1	0.034	0.189	Signifikan
X7 → Y1	0.024	0.118	Signifikan
X8 → Y1	0.022	0.137	Signifikan
X1 → Y2	0.000	0.281	Signifikan
X2 → Y2	0.006	0.195	Signifikan
X3 → Y2	0.814	0.019	Tidak Signifikan
X4 → Y2	0.945	-0.005	Tidak Signifikan
X5 → Y2	0.033	0.157	Signifikan
X6 → Y2	0.982	-0.002	Tidak Signifikan
X7 → Y2	0.786	0.014	Tidak Signifikan
X8 → Y2	0.656	0.027	Tidak Signifikan
Y1 → Y2	0.013	0.245	Signifikan

Hasil perhitungan analisis jalur dengan menggunakan Amos 22.0

**Gambar 1 Diagram Jalur Analisis Jalur (Path Analysis)**



Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat p value < 0,05 atau dengan membandingkan nilai Critical ratio (CR) masing-masing variabel penelitian dengan CR dikatakan signifikan apabila CR > 1,984. Pada penelitian ini, nilai signifikansi dilihat dari p value < 0,05. Sesuai dengan tabel diatas menunjukkan bahwa:

1. Fokus Pada Konsumen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,123 dengan probabilitas sebesar 0,084. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini dapat ditolak.



2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,156 dengan probabilitas sebesar 0,027. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
3. Keterlibatan Semua Orang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived* kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,155 dengan probabilitas sebesar 0,046. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
4. Pendekatan Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,148 dengan probabilitas sebesar 0,043. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis keempat yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
5. Pendekatan sistem pada manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,153 dengan probabilitas sebesar 0,036. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis kelima yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
6. Perbaikan terus menerus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,189 dengan probabilitas sebesar 0,034. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis keenam yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
7. Pendekatan proses pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,118 dengan probabilitas sebesar 0,024. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis ketujuh yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
8. Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,137 dengan probabilitas sebesar 0,022. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis kedelapan yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
9. Fokus Pada Konsumen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,281 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini dapat ditolak.
10. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,195 dengan probabilitas sebesar 0,006. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
11. Keterlibatan Semua Orang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,019 dengan probabilitas sebesar 0,814. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini ditolak.
12. Pendekatan Proses berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai negatif, yakni sebesar -0,005 dengan probabilitas sebesar 0,945. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis keempat yang diajukan pada penelitian ini ditolak.
13. Pendekatan sistem pada manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,157 dengan probabilitas sebesar 0,033. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis kelima yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.
14. Perbaikan terus menerus berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai





negatif, yakni sebesar -0,002 dengan probabilitas sebesar 0,982. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis keenam yang diajukan pada penelitian ini ditolak.

15. Pendekatan proses pengambilan keputusan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,014 dengan probabilitas sebesar 0,786. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis ketujuh yang diajukan pada penelitian ini ditolak.
16. Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,027 dengan probabilitas sebesar 0,656. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis kedelapan yang diajukan pada penelitian ini ditolak.
17. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini dikarenakan nilai *estimate* yang ditunjukkan bernilai positif, yakni sebesar 0,245 dengan probabilitas sebesar 0,013. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis ketujuhbelas yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.

### Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh total, dapat dianalisis melalui koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh langsung variabel laten/variabel penelitian adalah *loading factor* (faktor loading) tiap-tiap indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis. Pengaruh tidak langsung (*standardized indirect effect*) dapat memperkuat atau memperlemah nilai pengaruh langsung (*standardized direct effect*) yang berasal dari indikator dalam penelitian. Pengaruh total adalah jumlah pengaruh dari berbagai hubungan yang terdapat pada satu variabel laten. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel laten yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini

Tabel 2.  
Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	OCB
Variabel Eksogen	Fokus Pada Konsumen	0.123	0.281
	Kepemimpinan	0.156	0.195
	Keterlibatan Semua Orang	0.155	0.019
	Pendekatan Proses	0.148	-0.005
	Pendekatan Sistem Pada Manajemen	0.153	0.157
	Perbaikan Terus Menerus	0.189	-0.002
	Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan	0.118	0.014
	Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan	0.137	0.027
	Kepuasan Kerja	0.000	0.245

Dari tabel di atas, dapat diketahui pengaruh langsung dari X1 terhadap Y1 sebesar 0,123; X2 terhadap Y1 sebesar 0,156; X3 terhadap Y1 sebesar 0,155; X4 terhadap Y1 sebesar 0,148; X5 terhadap Y1 sebesar 0,153; X6 terhadap Y1 sebesar 0,189; X7 terhadap Y1 sebesar 0,118; X8 terhadap Y1 sebesar 0,137; X1 terhadap Y2 sebesar 0,281; X2 terhadap Y2 sebesar 0,195; X3 terhadap Y2 sebesar 0,019; X4 terhadap Y2 sebesar -0,005; X5 terhadap Y2 sebesar



0,157; X6 terhadap Y2 sebesar -0,002; X7 terhadap Y2 sebesar 0,014; X8 terhadap Y2 sebesar 0,027; dan Y1 terhadap Y2 sebesar 0,245.

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	OCB
Variabel Eksogen	Fokus Pada Konsumen	0.000	0.030
	Kepemimpinan	0.000	0.038
	Ketedakrlibatan Semua Orang	0.000	0.038
	Pendekatan Proses	0.000	0.036
	Pendekatan Sistem Pada Manajemen	0.000	0.037
	Perbaikan Terus Menerus	0.000	0.046
	Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan	0.000	0.029
	Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan	0.000	0.033
	Kepuasan Kerja	0.000	0.000

Dari tabel di atas, dapat diketahui pengaruh langsung dari X1 terhadap Y2 sebesar 0,030; X2 terhadap Y2 sebesar 0,038; X3 terhadap Y2 sebesar 0,038; X4 terhadap Y2 sebesar 0,036; X5 terhadap Y2 sebesar 0,037; X6 terhadap Y2 sebesar 0,046; X7 terhadap Y2 sebesar 0,029; dan X8 terhadap Y2 sebesar 0,033.

Tabel 4. Pengaruh Total

Pengaruh Total		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	OCB
Variabel Eksogen	Fokus Pada Konsumen	0.123	0.311
	Kepemimpinan	0.156	0.234
	Keterlibatan Semua Orang	0.155	0.056
	Pendekatan Proses	0.148	0.031
	Pendekatan Sistem Pada Manajemen	0.153	0.195
	Perbaikan Terus Menerus	0.189	0.044
	Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan	0.118	0.043
	Hubungan dengan pemasok dengan prinsip saling menguntungkan	0.137	0.061
	Kepuasan Kerja	0.000	0.245

Dari tabel di atas, dapat diketahui pengaruh langsung dari X1 terhadap Y1 sebesar 0,123; X2 terhadap Y1 sebesar 0,156; X3 terhadap Y1 sebesar 0,155; X4 terhadap Y1 sebesar 0,148; X5 terhadap Y1 sebesar 0,153; X6 terhadap Y1 sebesar 0,189; X7 terhadap Y1 sebesar 0,118; X8 terhadap Y1 sebesar 0,137; X1 terhadap Y2 sebesar 0,311; X2 terhadap Y2 sebesar 0,234; X3 terhadap Y2 sebesar 0,056; X4 terhadap Y2 sebesar 0,031; X5 terhadap Y2 sebesar 0,195; X6 terhadap Y2 sebesar 0,044; X7 terhadap Y2 sebesar 0,043; X8 terhadap Y2 sebesar 0,061; dan Y1 terhadap Y2 sebesar 0,245.



## Pembahasan

### **Pengaruh variabel Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Tidak adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) tidak mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel fokus pada konsumen ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) tidak dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Kepemimpinan ( $X_2$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Pendekatan Proses ( $X_4$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Pendekatan Proses ( $X_4$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Pendekatan Proses ( $X_4$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Pendekatan Proses ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan



positif ini berarti bahwa Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) dapat diterima.



### **Pengaruh variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa meningkatnya Kepemimpinan mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Tidak Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) tidak mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) tidak berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) tidak dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Pendekatan Proses ( $X_4$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Pendekatan Proses ( $X_4$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Tidak Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Pendekatan Proses ( $X_4$ ) tidak mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Pendekatan Proses ( $X_4$ ) tidak berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) tidak dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) dapat diterima.

### **Pengaruh variabel Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Tidak adanya pengaruh yang signifikan dan





positif ini berarti bahwa Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) tidak mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) tidak berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) tidak dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Tidak adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa meningkatnya Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) tidak mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) tidak berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) tidak dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tidak adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) tidak mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) tidak berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) tidak dapat diterima.

#### **Pengaruh variabel Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart *estimate* yang positif dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Adanya pengaruh yang signifikan dan positif ini berarti bahwa Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) mampu meningkatkan Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo.

Dengan demikian, pernyataan pada hipotesis yang menyatakan variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap Perilaku Karyawan Karyawan ( $Y_2$ ) dapat diterima.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yakni sebesar 0,123 dengan probabilitas sebesar 0,084.
2. Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,156 dengan probabilitas sebesar 0,027.



3. Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,155 dengan probabilitas sebesar 0,046.
4. Pendekatan Proses ( $X_4$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,148 dengan probabilitas sebesar 0,043.
5. Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,153 dengan probabilitas sebesar 0,036.
6. Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,189 dengan probabilitas sebesar 0,034.
7. Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,118 dengan probabilitas sebesar 0,024.
8. Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_8$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,137 dengan probabilitas sebesar 0,022.
9. Fokus pada Konsumen ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,281 dengan probabilitas sebesar 0,000.
10. Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,195 dengan probabilitas sebesar 0,006.
11. Keterlibatan Semua Orang ( $X_3$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,019 dengan probabilitas sebesar 0,814.
12. Pendekatan Proses ( $X_4$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang negatif yakni sebesar -0,005 dengan probabilitas sebesar 0,945.
13. Pendekatan Sistem pada Manajemen ( $X_5$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,157 dengan probabilitas sebesar 0,033.
14. Perbaikan terus menerus ( $X_6$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang negatif yakni sebesar -0,002 dengan probabilitas sebesar 0,982.
15. Pendekatan Proses Pengambilan Keputusan ( $X_7$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,014 dengan probabilitas sebesar 0,786.
16. Hubungan dengan Pemasok dengan Prinsip saling menguntungkan ( $X_7$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,027 dengan probabilitas sebesar 0,656.
17. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Perilaku Karyawan ( $Y_2$ ) karena memiliki nilai standart estimate yang positif yakni sebesar 0,245 dengan probabilitas sebesar 0,013.

### Saran

Adapun beberapa hal yang disarankan dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pada perusahaan PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo hendaknya lebih meningkatkan kemampuan manajemen terhadap karyawannya guna meningkatkan kepuasan serta OCB



- karyawan di tempat tersebut. Contohnya melakukan pelatihan manajemen terhadap para karyawannya, hal ini berguna demi pelayanan yang unggul kepada pelanggannya.
2. PT. Turangga Jaya Abadi Sidoarjo sebaiknya juga melakukan fokus terhadap sumber daya yang dimiliki seperti sumber daya manusia ataupun sumber daya material yang dimiliki, yang mana hal ini sangat mendukung bagi kualitas kerja karyawan dan kepuasan pelanggan.
  3. Pada peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian dengan menggunakan metode analisis yang berbeda, sehingga hal ini dapat menjadi perluasan ilmu manajemen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara.2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:PT.Remaja Rosdakarya
- Agustin Rozalena dan Sri Komala Dewi (2016). *Panduan praktis menyusun dan pelatihan karyawan pengembangan karier*.
- Ardana, I Komang, et al. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung. Danang Sunyoto, 2012. *Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*
- Ghozali, Imam. 2012. *"Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20"*.Semarang : UNDIP.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Indrawati. (2015). *Metodologi Penelitian Manajemen Dan Bisnis, Konvergensi Teknologi Komunikasi Dan Informasi* (Cetakan ke 1). Bandung : PT.Refika Aditama
- Moekijat. 2010. *Produktifitas Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Sanusi, Anwar. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil.
- Subeki, Akhmad & Jauhar, Mohammad. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembanagan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyatin. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Mitra Kreatif Solusindo.
- Tanujaya, Lia Riantika. (2015). *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. CORONET CROWN*. AGORA Vol.3, No.1
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Karyamanunggal Lithomas.
- Wardono, Moch. Noor Setyo. 2012. *Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri*. Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1, Nomor 2, September 2012.
- Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat, Rajawali Pers, Jakarta.