

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Mutu

Untuk menjaga agar suatu organisasi tetap bermutu, diperlukan kinerja yang handal, kecakapan, disiplin, tanggung jawab tinggi dan integritas untuk mewujudkan komitmen mencapai tujuan organisasi. Untuk itu semua karyawan diberi pemahaman yang mendalam bahwa mutu adalah tanggung jawab semua orang, tidak boleh satupun hanya sebagai penumpang saja, tetapi harus sebagai pemilik yang selalu berkeinginan kuat membuat sesuatu menjadi lebih baik. Kualifikasi yang disyaratkan atau diperlukan untuk menangani mutu, harus ditetapkan sejak awal berdasarkan analisa yang menyeluruh sesuai kebutuhan pekerjaan. Semua karyawan memerlukan kemampuan yang sesuai untuk mendapatkan kualitas yang diharapkan.

Menurut Stevenson, mengemukakan bahwa, *"broadly defined, quality refers to the ability of a product or service to consistently meet or exceed customer expectations"*.¹ Mutu berkenaan dengan

¹ William J. Stevenson, *Operations Management*, 8thed(New York: McGraw-Hill,2005), h.381.

kemampuan produk atau jasa dengan konsisten memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Menurut Kinicki dan Williams, menyatakan bahwa, “*quality refers to the total ability of a product or service to meet customer needs*”.² Mutu berkenaan dengan keseluruhan kemampuan dari produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Gryna, Chua dan DeFeo menyatakan, “*one short definition of quality is customer satisfaction and loyalty*”.³ Mutu adalah kepuasan dan kesetiaan pada pelanggan.

Goetsch dan Davis, mengemukakan beberapa pendapat tentang definisi mutu di dalam bukunya *Quality Management*, antara lain menurut Fred Smith, CEO of Federal Express, “*defines quality as performance to the standard expected by the customer*”.⁴ Mutu merupakan kinerja memenuhi standard sesuai harapan pelanggan.

Menurut The General Service Administration (GSA), “*defines quality as meeting the customer’s needs the first time and every time*”.⁵ Mutu merupakan memenuhi kebutuhan pelanggan dari awal dan setiap saat. Menurut Boeing *defines quality as, “meet their needs*

² Angelo Kinicki dan Brian K. Williams, *Management A Practical Introduction*, 5thed (New York: McGraw-Hill, 2011), h.56.

³ Frank M. Gryna, Richard C. H. Chua dan Joseph A. DeFeo, *Juran’s Quality Planning and Analysis For Enterprise Quality*, 5thed (Singapore: McGraw-Hill, 2007), h.12.

⁴ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management* (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), h.48.

⁵ *Ibid.*, h.49.

*and expectations.*⁶ Mutu yaitu memenuhi kebutuhan dan melebihi harapan mereka. Sedangkan menurut The U.S. Departement of Defense (DOD), “*defines quality as doing the right thing right the first time, always striving for improvement and always satisfying the customer.*”⁷ Mutu adalah mengerjakan sesuatu dengan benar dari awal, selalu berusaha mengadakan perbaikan dan selalu memuaskan pelanggan.

Menurut Goetsch dan Davis mengemukakan bahwa, “*quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations.*”⁸ Mutu adalah keadaan dinamis digabung dengan berbagai produk, pelayanan, masyarakat, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan oleh Lovelock, Peppard dan Rowland, “*kinerja (performance), keistimewaan (features), keandalan (reliability), kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specifications), daya tahan (durability), serviceability, estetika (estetic), kualitas yang dipersepsikan (perceived quality).*”⁹

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*, h.50.

⁹ Arief, *Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan* (Malang: Bayumedia Publishing, 2007).h.124.

Edward Sallis berpendapat bahwa:

Mutu dapat digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan relatif. . . .Definisi absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. . . .Definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. . . .konsep relatif tidak harus mahal dan eksklusif.¹⁰

Sedangkan mutu dalam dunia pendidikan, Edward Sallis mengungkapkan bahwa:

Tujuan analisis mutu adalah lebih tepat digunakan untuk melihat pendidikan sebagai sebuah industri jasa daripada sebagai sebuah proses produksi. Pandangan semacam ini sangat dibutuhkan institusi untuk mendefinisikan jasa dan standar yang akan mereka berikan.¹¹

Sallispun menjelaskan bahwa, “guru dipandang sebagai pelanggan internal”.¹²

Menurut Mullins, Walker, dan Boyd, mengatakan, bahwa: “*five dimensions of service quality: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*”.¹³ Lima dimensi kualitas pelayanan: kualitas pelayanan berupa fisik, kemampuan dan keandalan, tanggap

¹⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Yogyakarta: IRCiSoD,2008).hh.51-53.

¹¹ *Ibid.*,h.66.

¹² *Ibid.*,h.70.

¹³ John W. Mullins, Orville C. Walker, Jr dan Harper W. Boyd, Jr, *Marketing Management- A Strategic Decision-Making Approach*, 6thed, (Singapore: McGraw-Hill,2008), h.242.

terhadap keinginan pelanggan, meyakinkan kepercayaan pelanggan, perhatian terhadap pelanggan.

Menurut Robbins dan Coulter, mengemukakan bahwa, “*quality as the ability of a product of service to reliably do what it’s supposed to do and satisfy customer expectations*”.¹⁴ Mutu sebagai kemampuan hasil pelayanan agar dapat dipercaya yang dilaksanakan sesuai perkiraan dan memuaskan harapan pelanggan. Dapat dikatakan bahwa mutu merupakan layanan untuk memenuhi spesifikasi tertentu sehingga mendapatkan kepercayaan dan mencapai tingkat kepuasan atau harapan pelanggan.

*Services Quality Dimensions: timeliness-performed in promised period of time, courtesy-performed cheerfully, consistency-giving all customers similar experiences each time, convenience-accessibility to customers, completeness-fully serviced, as required, accuracy-performed correctly each time*¹⁵

Dimensi kualitas pelayanan: tepat waktu–memenuhi janji, perilaku tata krama-kesopanan, rasa hormat, bijaksana, dan bersahabat, konsisten–memberi pelayanan yang sama, menyenangkan-kemudahan untuk dihubungi dan ditemui setiap saat, kesempurnaan- pelayanan sepenuhnya sesuai kehendak pelanggan, akurat- ketepatan mengerjakan sesuatu dengan benar setiap saat.

¹⁴ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*, 10th ed (New Jersey: Prentice-Hall, 2009), h.454.

¹⁵ *Ibid.*

Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry dalam bukunya *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectation* mengemukakan hasil penelitiannya bahwa, “*ten dimensions of services quality: tangible, reliability, responsiveness, competency, courtesy, credibility, security, access, communication, understanding the customer*”.¹⁶ Sepuluh dimensi yang digunakan untuk menilai kualitas pelayanan: fasilitas fisik, keterandalan, tanggap, kemampuan, perilaku tata krama, kredibilitas, keamanan, akses, kemudahan, perhatian pada pelanggan.

Pendapat Juran, “*Juran, who defined quality as fitness for use*”.¹⁷ Mutu adalah cocok untuk digunakan.

W Edward Deming menyatakan bahwa:

Regarding the human side of quality improvement, Deming called for the following: (1) Formal training in statistical process control techniques and teamwork. (2) Helpful leadership, rather than order giving and punishment. (3) Elimination of fear so employees will feel free to ask questions. (4) Emphasis on continuous process improvements rather than on numerical quotas. (5) Teamwork. (6) Elimination of barriers to good workmanship”.¹⁸

Untuk meningkatkan mutu dengan cara: (1) Pelatihan pengendalian proses dan kerja tim. (2) Mengembangkan penuh sifat kepemimpinan daripada pemberian hukuman. (3) Menghapuskan

¹⁶ Arif, *op.cit.*, h.125.

¹⁷ Angelo Kinicki dan Brian K. Williams, *op cit.* h.57.

¹⁸ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior, 9th ed* (New York: McGraw-Hill, 2010), h.11.

kekhawatiran karyawan dari berbagai pertanyaan. (4) Menekankan pada kelanjutan peningkatan proses daripada urutan bagian. (5) Kerja tim. (6) Menghapuskan rintangan untuk menjadi pekerja yang baik.

Mutu adalah penilaian subyektif dari *customer* (pelanggan). Definisi mutu juga bergantung pada hal-hal yang dikehendaki dan dibutuhkan oleh pelanggan. Dalam menentukan yang dibutuhkan pelanggan, perlu dibedakan antara kebutuhan dan kemauan pelanggan. Kebutuhan, seperti pangan, sandang, papan, sedangkan kemauan, seperti liburan, penghargaan.

Syarat-syarat mutu menurut Deming, yaitu (1) Kepemimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan *customer* sekarang saja, tetapi harus juga mengantisipasi kebutuhan *customer* tahun depan, 5, 10, 15 tahun yang akan datang; (2) Mutu ditentukan oleh *customer*, yang dibedakan menjadi dua jenis *customer*, yaitu *customer external* (pemakai akhir produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi) dan *customer internal* (mereka dalam organisasi yang menggunakan produk atau jasa untuk diproses lebih lanjut); (3) Perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektivitas upaya guna memenuhi kebutuhan *customer*; (4) Kebutuhan dan kemauan *customer* harus diperhitungkan dalam desain produk atau jasa; (5) Kepuasan *customer* merupakan syarat

yang perlu bagi mutu dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa; (6) Mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa.¹⁹

Ditinjau dari syarat-syarat mutu tersebut dapat dikatakan bahwa, (1) Puncak tampuk kepemimpinan, selain mempunyai kewajiban menentukan kebutuhan pelanggan sekarang, juga harus mengantisipasi kebutuhan pelanggan pada tahun depan, dan beberapa tahun yang akan datang; (2) Mutu ditentukan oleh pelanggan, yang dibedakan menjadi dua jenis yaitu pelanggan external (pemakai akhir produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi) dan pelanggan internal (mereka dalam organisasi yang menggunakan produk atau jasa untuk diproses lebih lanjut); (3) Perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektivitas dan efisiensi upaya guna memenuhi kebutuhan pelanggan; (4) Kebutuhan dan keinginan pelanggan harus diperhitungkan dalam perencanaan produk atau jasa yang ditargetkan; (5) Kepuasan pelanggan merupakan syarat penting bagi mutu dan selalu menjadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa; (6) Harga produk atau jasa dapat mencerminkan mutu namun juga harus disesuaikan dengan keinginan pelanggan. Ditinjau dari syarat mutu nomor dua

¹⁹ Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 1999), hh.69-70.

menurut Deming di atas, maka guru termasuk di dalam pelanggan internal, karena guru melayani pemakai jasa.

Mutu atau kualitas merupakan sesuatu yang sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, yang diproses dan dilaksanakan secara baik sehingga memuaskan semua pihak baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Selain itu peningkatan mutu sebaiknya direncanakan dari awal dan dilakukan di segala bidang, yang bertujuan agar dapat memenuhi target yang direncanakan serta menambah kepercayaan pelanggan. Mutu harus dikembangkan dan ditingkatkan secara terus-menerus sehingga dapat melebihi kebutuhan pelanggan.

Menurut Terence Lovat mengemukakan bahwa:

Terence Lovat concludes that the nature, shape and intent of Values Education has the potential to refocus the attention of teachers and their systems on the fundamental item of all effective teaching, namely the teacher her or himself, including naturally the quality of the teacher's knowledge, content and pedagogy, but above and beyond all of these, on the teacher's capacity to form the kinds of relationships with students that form and convey their commitment and care and that become the basis of forming personal character and tomorrow's citizenry.²⁰

Sifat dasar, bentuk dan maksud dari nilai pendidikan mempunyai kemampuan untuk memusatkan kembali perhatian guru dan sistemnya pada item-item pokok dari seluruh pengajaran yang

²⁰ David N. Aspin dan Judith D. Chapman, *Values Education and Lifelong learning* (Dordrecht:Springer, 2007),h.14.

efektif. Yaitu, diri guru, secara alami mencakup mutu dari wawasan guru, isi, pengajaran, tetapi di atas dan di luar semua ini, pada kapasitas guru, hendaknya guru membentuk jenis hubungan tertentu yang erat dengan siswa, sehingga mempunyai kapasitas untuk membentuk, menyampaikan komitmennya dan keperdulian sehingga menjadi dasar pembentukan karakter pribadi bangsa kelak di masa datang.

*The QualityTeacher Programme was rolled out with the dominant assertions in its foreground: “The quality of student learning outcomes is directly dependent on the quality of the teacher” and “(it) is the quality of pedagogy that most directly and mostpowerfully affects the quality of learning”.*²¹

Program guru bermutu diatur dengan pernyataan yang tegas dalam latar belakangnya: Kualitas hasil belajar siswa langsung tergantung pada mutu guru dan kualitas ilmu pendidikan sangat mempengaruhi langsung pada kualitas pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesisikan bahwa mutu adalah keberhasilan di segala bidang untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan harapan pelanggan dalam rangka memenuhi kepuasan dan bahkan melebihi harapan pelanggan dengan indikator (1) keterandalan, (2) tanggap, (3) perilaku tata krama, (4) kepercayaan.

²¹ *Ibid.*,h.201

2. Keterlibatan

Konsep Keterlibatan dapat ditelusuri sejak manusia mulai diciptakan di bumi. Aristoteles (384-322SM) menyatakan bahwa hakikat kehidupan manusia adalah *zoon politicon*, yang berarti manusia dikodratkan untuk hidup bermasyarakat dan berinteraksi satu sama lain.²² Dapat dikatakan bahwa manusia itu sebagai makhluk, yang pada dasarnya selalu ingin bergaul dan berkumpul dengan sesama manusia lainnya, menjadi makhluk yang suka bermasyarakat, atau manusia disebut makhluk sosial. Oleh karena itu keinginan manusia untuk terlibat di dalam segala hal, sangat tinggi. Hampir dapat dikatakan bahwa keterlibatan merupakan bagian dari kehidupan manusia.

Menurut McShane dan Glinow berpendapat bahwa, “*employee involvement, also called participative management, refers to degree to which employees influence how their work is organized and carried out*”.²³ Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Robbins dan Judge berpendapat bahwa, “*employee involvement as a participative process that uses the input of*

²² www.wikipedia.com Zoon Politicon bahasa Indonesia (diakses tanggal 9 Agustus 2014).

²³ Stephen L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2007),h.120.

*employees to increase their commitment to the organization's success.*²⁴ Keterlibatan karyawan merupakan proses partisipasi yang menggunakan masukan pendapat dari karyawan untuk meningkatkan komitmen demi kesuksesan organisasi.

Menurut Goetsch dan Davis, berpendapat bahwa, "*employee involvement is a way of engaging employees at all levels in the thinking processes of an organization*".²⁵ Keterlibatan karyawan adalah satu cara menyatukan karyawan pada setiap tingkat dalam menyumbangkan pikirannya untuk organisasi.

Daft menyatakan bahwa, "*the involvement culture emphasizes an internal focus on the involvement and participation of employees to adapt rapidly to changing needs from the environment.*" Budaya keterlibatan dapat memusatkan keterlibatan dan peran aktif karyawan untuk lebih cepat beradaptasi dalam mengubah sesuatu sesuai kebutuhan dari lingkungannya.²⁶

Karyawan tidak mau lagi diberlakukan hanya sebagai alat produksi semata dan juga tidak rela hanya berperan sebagai boneka dalam percaturan kekuatan atau kekuasaan di kalangan manajemen, melainkan ingin turut serta dengan suara yang menentukan dalam

²⁴ Stephen P. Robbins & Timothy A Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2009), hh.259-261.

²⁵ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *op.cit.*, h.199.

²⁶ Richard L. Daft, *New Era of Management, 10th ed* (South Western: Cengage Learning, 2012), h.81.

pengelolaan organisasi di tempat mereka berkarya. Pandangan ini timbul karena bagi para karyawan, mengabdikan diri, pengetahuan, ketrampilan, dan waktunya bagi organisasi tidak lagi dimaksudkan hanya sebagai lahan untuk mencari nafkah, yang memungkinkannya menghidupi diri sendiri dan keluarganya, melainkan sudah dilihat sebagai insan terhormat yang tidak hanya memiliki akal, akan tetapi juga harga diri dan berbagai kebutuhan yang tidak hanya bersifat kebendaan, akan tetapi juga yang menyangkut segi-segi mental, intelektual, sosiologi, status, pengembangan diri dan yang berdimensi spiritual. Mereka akan lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Sudah barang tentu keterlibatan karyawan secara efektif menuntut peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan hubungan interpersonal yang serasi serta dapat memunculkan hubungan kekeluargaan antara seorang karyawan dengan karyawan yang lain.

Keterlibatan sesungguhnya timbul dari desakan kebutuhan psikologis mendasar pada setiap manusia. Manusia ingin terlibat dalam setiap hal, karena ingin dipandang sebagai milik suatu kelompok, tidak ingin dilihat sebagai orang yang menyendiri, ingin membentuk dan mempertahankan harga diri, ingin memperoleh otonomi, tanggung jawab, ingin pendapatnya didengarkan dan diterima atau ingin memperoleh penghargaan bahwa ia mampu memberi pendapat.

Keterlibatan menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana dan kebijaksanaan baik perseorangan maupun di dalam suatu organisasi, yang memperhitungkan pengetahuan dan pendapat dari orang-orang yang mengambil bagian di dalamnya.

Suatu organisasi akan meraih sukses dalam bersaing dengan memberi kepercayaan melalui keterlibatan karyawan secara keseluruhan, karena telah diketahui bahwa: (1) karyawan akan selalu menjaga kondisi terbaik dengan menjamin dan meningkatkan kualitas saat melaksanakan tugasnya dalam menghasilkan produk atau jasa, (2) karyawan dapat menghemat biaya dengan menghindari setiap hal yang tidak diperlukan, (3) karyawan dapat mempercepat proses dengan mengadakan penghematan siklus, (4) kebiasaan karyawan yang dianggap kurang baik bisa diubah, dilatih melalui pendidikan dan pengalaman, dan diberdayakan secara tegas.

Sumber daya manusia sebagai pegawai atau karyawan merupakan sumber daya suatu organisasi yang sangat penting dan strategis, karena tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi, maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.²⁷

²⁷ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h.221.

Manusia yang unik memberikan gambaran bahwa manusia mempunyai daya. Daya yang bersumber dari diri manusia ini dapat pula dinamakan tenaga atau kekuatan yang melekat pada manusia itu sendiri dalam arti dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang dan tanggung jawab serta memiliki kompetensi berupa kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang baik.

Keterlibatan karyawan berarti memberikan penghargaan karyawan sebagai manusia yang perlu dihormati, menyatukan karyawan agar berperan aktif di seluruh tingkat untuk didengar, dipertimbangkan dan diterima masukannya sesuai dengan pengetahuan mereka demi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan. Karyawan menjadi lebih percaya diri, bertanggung jawab, kreatif, dan inovatif dalam merespons berbagai perubahan yang sangat dinamis.

Menurut Janasz, Dowd, dan Schneider menyatakan:

Employee in high involvement organization have much greater voice and discretion over their work environment. Managers provide the necessary resources, information, and rewards to employees while acting as coaches or facilitators of employees and teams. Because they understand their role in the organization and its success, empowered employees are in the best position to redesign their work, solve problem (or find new ones!), and share in the profits realized by their innovative and

*productive efforts. Employees take ownership in their work unit and the organization, and often manage themselves.*²⁸

Keterlibatan tinggi karyawan pada suatu organisasi mempunyai suara dan kebijaksanaan yang jauh lebih besar di lingkungan kerja mereka. Manajer menyediakan sumber daya dan informasi penting yang diperlukan dan penghargaan kepada para karyawan ketika mereka bertindak sebagai pelatih atau fasilitator dari para karyawan dan tim-tim. Karena mereka memahami perannya dalam aturan organisasi dan cara untuk meraih keberhasilannya, pemberdayaan karyawan merupakan posisi terbaik untuk merancang ulang pekerjaan mereka, memecahkan masalah (atau menemukan hal baru), dan bersama-sama dalam berbagi keuntungan yang dapat diwujudkan dengan usaha yang inovatif dan produktif. Karyawan menjadi pemilik yang baik dalam unit kerja dan organisasinya, serta mengelolanya sendiri.

Keterlibatan karyawan diperlukan baik dalam merencanakan tugas, mengimplementasikan rencana tugas, maupun mengendalikan tugas. Upaya memberikan otonomi, kepercayaan atasan kepada bawahan, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin.

²⁸ Suzanne C. De Janasz, Karen O. Dowd dan Beth Z. Schneider, *Interpersonal Skills in Organizations* (Singapore: McGraw-Hill, 2006), h.347.

Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, mereka diberi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang bertujuan untuk menggugah rasa keterbukaan dan memupuk semangat kerja sama. Selain itu para peserta pelatihan didorong untuk berani mengakui kesalahan yang diperbuat, dilatih mengendalikan perasaan, didorong untuk berani bertanya, dan meningkatkan kemampuan mengembangkan sikap toleransi. Dari kekuatan pelatihan tersebut, digunakan sebagai modal untuk melakukan berbagai penyempurnaan di berbagai bidang dalam organisasi. Karyawan diberi keleluasaan untuk mengambil tindakan yang dipandang tepat dalam melayani pelanggan, termasuk menangani keluhan mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa keterlibatan adalah partisipasi penuh dari individu untuk mengabdikan diri dan meningkatkan komitmen demi kesuksesan organisasi, dengan indikator (1) peran aktif, (2) saling membantu, (3) terikat pada organisasi, (4) pemberian otonomi wilayah kerja.

3. Pengambilan Keputusan

Suatu keputusan tidak akan memiliki tingkat keakuratan yang kuat jika tidak didukung berbagai informasi yang ada. Berbagai masukan informasi yang diterima akan dianalisa secara menyeluruh

untuk dibentuk suatu rekomendasi keputusan yang bersifat alternatif. Alternatif keputusan yang ditawarkan diambil yang terbaik.

Definisi Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidak hati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.²⁹

Pengambilan keputusan adalah aspek yang paling penting di dalam kegiatan manajemen. Hal itu disebabkan pengambilan keputusan merupakan sentral dari manajemen, kunci kepemimpinan atau inti kepemimpinan. Dapat dikatakan bahwa, pengambilan keputusan merupakan pertanggungjawaban utama dari semua administrator melalui suatu proses tempat keputusan-keputusan dibuat dan dilaksanakan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang.

²⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h.2.

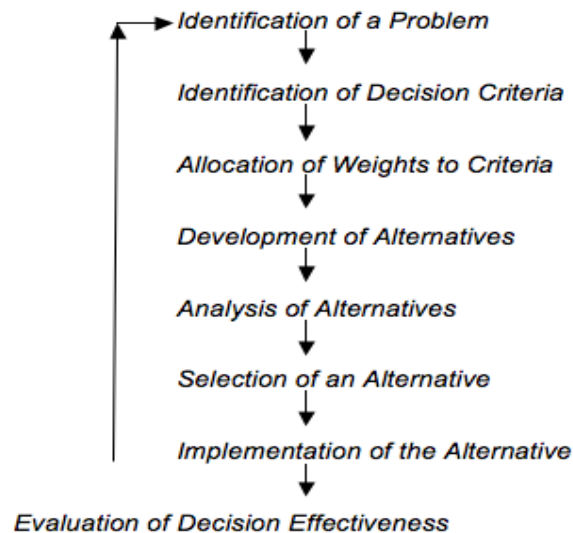
Menurut Lussier, mengemukakan bahwa, "*decision making is the process of selecting an alternative course of action that will solve problem*".³⁰ Pengambilan keputusan adalah proses seleksi sebuah alternatif tindakan yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan satu alternatif tindakan yang diambil dari proses pemilihan atau seleksi beberapa alternatif keputusan yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Menurut Robbins dan Coulter, mengemukakan bahwa, "*decision making is essence management. All managers would like to make good decision since they're judge on outcomes of those decisions*".³¹ Pengambilan keputusan adalah esensi manajemen. Seluruh manager dapat membuat keputusan dengan baik karena mereka adalah hakim pada hasil dari beberapa keputusan tersebut. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merupakan isi dari manajemen. Untuk menyelesaikan persoalan, seluruh manajer, dapat membuat suatu keputusan menjadi jauh lebih baik yang diambil dari beberapa solusi umum yang ada.

Delapan tahapan pengambilan keputusan menurut Robbins dan Coulter:

³⁰ Robert N. Lussier, *Human Relations Organizations* (New York:McGraw-Hill,2008), h.471.

³¹ Stephen P.Robbins dan Coulter, *op cit.*,h.136



Gambar. 2.1. Langkah Pengambilan Keputusan

Sumber: Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*³²

Menurut Robbins dan Coulter, proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi, mengidentifikasi masalah, memilih suatu alternatif, dan mengevaluasi keputusan, dengan proses pengambilan keputusan yaitu, mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, memberi bobot pada kriteria, mengembangkan alternatif-alternatif, menganalisa alternatif, memilih satu alternatif, melaksanakan alternatif tersebut, mengevaluasi keefektifan keputusan dan peninjauan kembali pengidentifikasi masalah dalam pengambilan keputusan.

Menurut Goetsch dan Davis, mengatakan bahwa:

³² *Ibid.*,h.137.

*Decision Making is the process of selecting one course of action from among two or more alternative. . . The decision-making process is a logically sequenced series of activities through which decisions are made.*³³

Pengambilan keputusan adalah proses seleksi satu tindakan di antara dua alternatif atau lebih. Proses pengambilan keputusan adalah rangkaian kegiatan yang berurutan secara logis melalui keputusan yang dibuat. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa, pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan satu tindakan yang diambil dari beberapa alternatif. Sedangkan proses pengambilan keputusan tersebut merupakan rangkaian beberapa kegiatan yang dibuat secara berurutan.

Menurut Luthans dan Doh mengatakan bahwa, “*the managerial decision-making process, choosing a course of action among alternatives*”.³⁴ Proses pengelolaan pengambilan keputusan memilih satu tindakan di antara beberapa alternatif.

Menurut Waddell, Devine, Jones dan George,

*Decision making is the process by which managers respond to opportunities and threats, by analysing options and making determinations about specific organizational goals and courses of actions.*³⁵

³³ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *op.cit.*, hh. 515-518.

³⁴ Freud Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Management* (Singapore: McGraw-Hill,2012) , h.363.

³⁵ Dianne Waddell, Jennifer Devine, Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *Contemporary Management* (North Ryde: McGraw-Hill,2009),h.267.

Pengambilan keputusan adalah proses dimana manager menanggapi kesempatan dan ancaman-ancaman, dengan menganalisa dan membuat spesifikasi tujuan organisasi dan tindakan.

Tahap pengambilan keputusan menurut Waddell, et.al, yaitu:

*Six steps in decision-making: (1) Recognize the need for a decision, (2).Generate alternatives, (3). Assess alternatives, (4). Choose among alternatives, (5). Implement the chosen alternative, (6). Learn from feedback.*³⁶

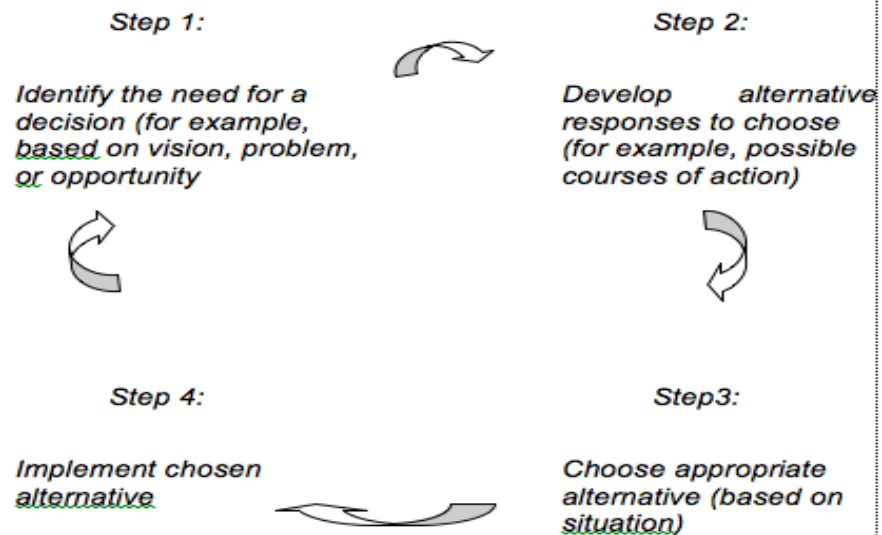
Enam tahap dalam pembuatan keputusan: (1). Mengenal kebutuhan untuk satu keputusan, (2). Menghasilkan alternatif, (3). Menilai alternatif, (4). Memilih di antara beberapa alternatif, (5). Pelaksanaan alternatif yang dipilih, (6). Mengamati dari umpan balik.

Dyck dan Neubert menyatakan, “*a decision is a choice that is made among number of available alternatives*”.³⁷ Keputusan adalah pilihan yang dibuat di antara beberapa alternatif.

Dyck dan Neubert memaparkan model mengenai langkah-langkah pengambilan keputusan:

³⁶ *Ibid*, h.275.

³⁷ Bruno Dyck dan Mitchell J. Neubert, *Principles of Management* (China: South-Western Cengage Learning, 2009).h.214



Gambar 2.2. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Sumber: Dyck dan Neubert, *Principles of Management*³⁸

Proses pengambilan keputusan terdiri dari empat tahap, yaitu, tahap pertama dari proses ini adalah mengidentifikasi kebutuhan untuk suatu pengambilan keputusan. Suatu keputusan perlu dipertimbangkan jika kurang memenuhi harapan, atau ada kesempatan yang lebih baik. Harapan ini sering didasarkan pada norma, nilai, kebiasaan organisasi. Tahap kedua adalah pengembangan alternatif sesuai kebutuhan, kadang penting untuk pertimbangan baru dan cara yang belum dicoba. Tahap ketiga adalah memilih alternatif untuk dilaksanakan. Dua faktor penting yang harus diperhatikan dalam memilih alternatif adalah pengetahuan dan tingkat mufakat untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap keempat adalah

³⁸ *Ibid.*,h.203.

pelaksanaan pemilihan alternatif. Setelah pelaksanaan siklus empat fase tersebut, maka kembali lagi tahap awal, untuk dievaluasi hasilnya. Apakah pengambilan keputusan tersebut bisa menyelesaikan masalah atau mungkin menimbulkan masalah baru.

Menurut Anderson, Sweeney, William, Martin:

*Decision Making is the term generally associated with the first five steps of the problem solving process. The first step of decision making is to identify and define the problem. Decision making ends with the choosing of an alternative, which is the act of making the decision.*³⁹

Pengambilan keputusan adalah istilah umum yang diasosiasikan dengan lima langkah awal untuk penyelesaian masalah. Langkah pertama dari pengambilan keputusan adalah mengenali dan mendefinisikan masalah. Pengambilan keputusan berakhir dengan pemilihan satu alternatif, dimana merupakan tindakan dari pembuatan keputusan.

Anderson, Sweeney, William, Martin menjelaskan mengenai proses pengambilan keputusan, *“we see that this process involves five steps: (1) define the problem, (2) identify the alternatives, (3) determine the criteria, (4) evaluate the alternatives, (5) choose an alternative.”*⁴⁰ Lima tahap pengambilan keputusan yaitu (1). Mendefinisi permasalahan, (2) mengidentifikasi alternatif, (3)

³⁹ David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, Thomas A. William, Kipp Martin, *Introduction to Management Science* (South-Western: Thomson Learning, 2008).h.3.

⁴⁰ *Ibid.*,h.4.

menentukan kriteria, (4) mengevaluasi alternatif, (5) memilih sebuah alternatif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis, bahwa pengambilan keputusan adalah proses penentuan alternatif tindakan yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator; (1) identifikasi permasalahan, (2) identifikasi alternatif keputusan, (3) menentukan kriteria yang tepat, (4) pelaksanaan alternatif keputusan pilihan, (5) mengevaluasi keefektivan keputusan.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan, berkaitan dengan penelitian ini, dapat dipaparkan sebagai berikut:

Hasil penelitian Luis Mendes menunjukkan hubungan positif signifikansi antara Keterlibatan dengan Mutu:

The main aim of this research was to analyze at what extent smaller firms are really conscious, in a first place, about the importance of raising employees' awareness about quality improvement issues, as key factors affecting firms' competitiveness and, in a second place, about the importance of fostering every employee's involvement in programs oriented toward quality improvement.⁴¹

⁴¹ African Journal of Bussiness Management Vol. 6 (23), pp.6930-6996,13 June 2012. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> (diakses tanggal 27 Januari 2014).

Maksud uraian tersebut, tujuan utama dari penelitian adalah menganalisa secara luas, segala sesuatu pada tingkat perusahaan-perusahaan yang lebih rendah, tempat pertama tentang pentingnya meningkatkan kesadaran karyawan tentang isu-isu perbaikan kualitas, sebagai faktor utama yang mempengaruhi daya saing perusahaan dan di tempat ke dua, tentang pentingnya membina setiap karyawan terlibat dalam program yang berorientasi ke arah peningkatan mutu. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif signifikansi antara keterlibatan dan mutu.

Hasil penelitian berikut menunjukkan hubungan positif signifikansi antara pengambilan keputusan dengan mutu, yaitu penelitian oleh Erik von Elm, Phillipe Ravand, Harriet MacLchose, Lawrence Mbuagbaw, Paul Garner, Juliane Ried, Xavier Bonfill, menyatakan bahwa,

“Cochrane Review, systemtic reviews prepared by the Cochrane Collabortion, aim to inform healthcare decision-making anywhere in the world by providing high-quality timely critical summaries of research evidence.”⁴²

Tinjauan sistematis yang disiapkan oleh cochrane kolaborasi, bertujuan untuk menginformasikan keputusan perawatan kesehatan, membuat dimana saja di dunia dengan memberikan kualitas yang tinggi, tepat waktu, ringkasan kritis dari bukti penelitian. Hasil penelitian ini

⁴² Von Elm E, et al (2013) Translating Cochrane Reviews to Ensure that Healthcare Decision-Making is informed by High-Quality Research Evidence. PLoS Med 10 (9):e1001516. www.deepdyve.com/p/public-library-of-science-plos-journal/ (diakses tanggal 27 Januari 2014).

menunjukkan adanya hubungan yang positif signifikan antara pengambilan keputusan dan mutu.

Penelitian oleh Owolabi Lateef Kuye and Abdul Hameed Adeola Sulaimon menyatakan, *“it signifies the need for manufacturing firms to exhibit high level of commitment to employee involvement in decision making in order to enhance their performance.”*⁴³ Kebutuhan perusahaan untuk menunjukkan tingginya tingkat komitmen keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan dengan pengambilan keputusan.

Hasil penelitian Thomas J. Galaghor menunjukkan hubungan keterlibatan dan pembuatan keputusan secara bersama-sama dengan mutu:

*There is much discussion in modern management, and in Extension, about “pushing decisions down to the lowest level.” However , there is also much cynicism among employees in Extension about executive decisions and how employees are involved in decisions. A “ladder of decision making” is offered as a typology of seven levels of decisions. From highest to lowest, the ladder incrementally shifts the responsibility to make decision from the executive to employees. Potential benefits of the ladder include improving the quality of Extension employees participation and reducing their cynicism.*⁴⁴

⁴³ Serbian Journal of Management 6(1)(2011) 1– 15. www.sjmo6.com (diakses tanggal 27 Januari 2014).

⁴⁴ Thomas J. Galaghor. *Employee Participation in Decision Making in Extension: A Ladder of Participation to Reduce Cynicism*. October 2002// Vol 400// Number 5// commentary//5COM2. www.joe.org/joe/2002october/comm2.php (diakses tanggal 16 April 2014).

Dalam manajemen modern secara luas, banyak tekanan pada pengambilan keputusan dari tingkat eksekutif sampai tingkat terbawah, ada juga sikap sinisme di antara karyawan secara luas tentang keputusan . Keterlibatan karyawan pada saat pengambilan keputusan mempunyai potensi keuntungan untuk meningkatkan kualitas dari partisipasi karyawan secara luas dari tingkat eksekutif sampai terendah dan dapat mengurangi *sinisme* di antara mereka.

C. Kerangka Teoretik

1. Keterlibatan dan Mutu

Keterlibatan dan Mutu merupakan hal yang berbeda, tetapi mempunyai hubungan antara keduanya. Semua karyawan menyumbangkan seluruh saran dan fikirannya secara efektif pada setiap pertemuan organisasi, sehingga didapatkan pertemuan yang obyektif dan berkualitas dari keterlibatan di setiap tingkat. Pimpinan dan karyawan harus tanggap untuk membuat berbagai perbaikan mutu secara terus menerus baik hasil maupun pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan.

Menurut Robbins dan Coulter berpendapat bahwa, "*all employees, from upper to lower levels, must participate in achieving*

product quality".⁴⁵ Seluruh karyawan dari tingkat atas hingga bawah, harus berpartisipasi dalam menuju keberhasilan yang bermutu. Selalu diadakan peningkatan keterlibatan karyawan pada setiap permasalahan pekerjaan, dan upaya pemecahannya.

Menurut Deming dan Juran yang ditulis oleh Kinicki dan William, ". . ., *Total Quality Management companies see that every employee is involved in the continuous improvement process.*"⁴⁶ Manajemen mutu terpadu dapat dicapai, jika setiap karyawan bersama-sama dilibatkan dalam memperbaiki proses secara terus-menerus.

Menurut Robbins dan Judge mengungkapkan bahwa:

*The three major forms of employee involvement: participative management, representative participation and quality circle—in more detail. . . A quality circle is defined as workgroup 8–10 employees and supervisors who have a shared area of responsibility and who meet regularly-typically once a week, on company time and on company premises—to discuss their quality problems, investigate causes of the problems, recommends solutions, and take corrective actions.*⁴⁷

Tiga bentuk umum keterlibatan karyawan, yaitu manajemen partisipasi, partisipasi perwakilan dengan tepat dan gugus mutu. Gugus mutu didefinisikan sebagai kerja kelompok yang terdiri dari 8–10 karyawan dan pengawas yang bersama-sama membagi wilayah

⁴⁵ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *op.cit.*, h.452.

⁴⁶ Angelo Kinicki dan Brian K. Williams, *op.cit.*, h.57.

⁴⁷ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, hh.259-260.

pertanggungjawaban dan bertemu secara rutin, umumnya setiap minggu, pada waktu yang ditentukan perusahaan, dalam lingkungan perusahaan, untuk mendiskusikan masalah mutu mereka, menyelidiki penyebab masalah, menganjurkan beberapa penyelesaian, dan memperbaiki tindakan.

Hodgetts, Luthans dan Doh mengungkapkan bahwa, *“individuals and teams are encouraged to generate and implement ideas for improving quality”*.⁴⁸ Individu dan tim dianjurkan untuk menghasilkan dan melaksanakan ide untuk perbaikan mutu.

John R. Schermerhorn, menyatakan bahwa *“one way to involvement and continues improvement is . . . This is small group of worked that meets regularly to discuss ways of improving the quality of their produc or services”*.⁴⁹ Salah satu cara dalam keterlibatan karyawan dan perbaikan secara terus menerus adalah dengan mengadakan pertemuan kelompok kecil pekerja secara rutin untuk mendiskusikan peningkatan mutu hasil dan jasa.

Berdasarkan asumsi di atas dapat diduga bahwa ada hubungan positif antara keterlibatan dengan mutu. Dengan kata lain, semakin tinggi keterlibatan, maka semakin tinggi mutu.

⁴⁸ Richard M. Hodgetts, Fred Luthans dan Jonathan P.Doh, *op. cit.*, h.324.

⁴⁹ John R Schermerhorn, *Management* (New York: John Wiley & Son, 2005).h95.

2. Pengambilan Keputusan dan Mutu

Pengambilan keputusan dan mutu mempunyai hubungan yang cukup kuat. Hal ini dapat ditinjau dari pernyataan para ahli berikut:

Menurut Goetsch dan Davis, menyatakan bahwa, *“decision making is critical task in a total quality setting”*.⁵⁰ Pengambilan keputusan merupakan tugas penting dalam mengelola untuk menghasilkan sesuatu yang bermutu.

Menurut Mullins, Walker JR dan Boyd JR, berpendapat bahwa, *“decisions about which dimensions of quality should be designed into a product are driven by earlier choices about the product’s target market and positioning”*.⁵¹ Keputusan tentang hasil dimana hasil yang bermutu telah dirancang dan dikendalikan sejak awal sesuai target pasar dan posisi produk.

Robbins dan Coulter berpendapat bahwa :

*Employee are empowered to make accept/reject decisions about products throughout the manufacturing process. The plant manager explains, this approach helps build quality into the product rather than trying to inspect quality into the product.*⁵²

Karyawan didelegasikan untuk membuat menyetujui/menolak keputusan tentang proses pembuatan barang secara menyeluruh.

⁵⁰ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *op.cit.*, h.515.

⁵¹ John W. Mullins, Orville C. Walker JR dan Harper W. Boyd JR, *op.cit.*,h.241.

⁵² Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *op.cit.*,h.608.

Manager menerangkan, pendekatan ini membantu membuat hasil yang bermutu daripada mencoba untuk memeriksa mutu.

Wadell, et.al berpendapat bahwa, “*the quality of managerial decision-making ultimately depends on innovative responses to opportunities and threats*”.⁵³ Mutu dari pengelolaan pembuatan keputusan pada akhirnya tergantung pada sikap tanggap dan mempunyai inovasi terhadap kesempatan dan ancaman.

Berdasarkan asumsi di atas dapat diduga bahwa ada hubungan positif antara pengambilan keputusan dengan mutu.

3. Keterlibatan dan Pengambilan Keputusan Secara Bersama-sama Dengan Mutu

Keterlibatan karyawan pada pengambilan keputusan mempunyai beberapa keuntungan, sebagaimana dinyatakan oleh para ahli, sebagai berikut,

Menurut Gibson, Donnelly, Ivancevich dan Konopaske, berpendapat bahwa:

*We move from individual to consensus decision making, the quality of the decision improves. Also, each successive method involves a higher level of mutual influences by group members. Thus, for a complex problem requiring pooled knowledge, the quality of the decision is likely to be higher as the group moves toward consensus.*⁵⁴

⁵³ Dianne Waddell, et.al, *op.cit.*, h.284.

⁵⁴ James L. Gibson et. al, *Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition* (Singapore: McGraw-Hill, 2012), h.480.

Kami menggerakkan setiap individu untuk memusyawarahkan pengambilan keputusan, serta memperbaiki kualitas keputusan. Juga, setiap metode berturut-turut menuntut secara bersama-sama keterlibatan anggotanya lebih tinggi. Maka, untuk masalah yang kompleks menuntut penyatuan pengetahuan, mutu keputusan sehingga diperoleh hasil yang berkualitas, dengan demikian setiap individu mempunyai kualitas diri yang semakin meningkat.

Goetsch dan Davis menyatakan bahwa:

*Involving employees in decision making can have a number of advantages. It can result in a more accurate picture of what the problem really is and a more comprehensive list of potential solutions. It can help managers do a better job of evaluating and selecting the best one to implement.*⁵⁵

Melibatkan karyawan pada pengambilan keputusan mempunyai beberapa keuntungan. Hal ini dapat menghasilkan gambaran permasalahan yang sebenarnya dan lebih menyeluruh dalam penyelesaian masalah dengan lebih berpotensi. Sehingga dapat membantu pekerjaan manajer lebih baik dalam mengevaluasi dan menyeleksi dengan demikian dihasilkan implementasi yang terbaik.

McShane dan Glinow menyatakan:

At the highest level of involvement, the entire decision making process is handed over to employees. They identify the problem, choose the best alternative, and implement their

⁵⁵ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *op.cit.*, h.523.

*choice. Involving employees in decision making offers a number of potential advantages. It improves problem identification because employees are usually the first to know when something goes wrong with production, customer service, or many other subsystems within the organization. In a well-managed meeting, employee involvement also creates synergy that can generate more and better solutions than when these people work alone. A third advantage of employee involvement is that people collectively tend to be better than individuals at picking the best alternative when they have diverse perspectives and backgrounds. Participation tends to improve employee commitment to the decision. If employees are unlikely to accept a decision made without their involvement, then some level of participation is usually necessary. Employee involvement is an important component of the decision-making process. To make the best decisions, we need to involve people who have the most valuable information and who will increase commitment to the decision.*⁵⁶

Pada tingkat keterlibatan tertinggi, seluruh proses pengambilan keputusan ditangani oleh karyawan. Identifikasi permasalahan, pemilihan alternatif terbaik, dan implementasi dilakukan oleh karyawan.

Melibatkan karyawan pada pengambilan keputusan memberikan beberapa keuntungan. Yaitu meningkatkan identifikasi masalah karena karyawan biasanya yang pertama mengetahui ketika terjadi kesalahan produksi, pelayanan atau beberapa permasalahan dalam organisasi. Dalam mengelola rapat dengan baik, keterlibatan karyawan dapat membantu memberikan penyelesaian lebih baik. Ketiga keuntungan dari keterlibatan karyawan adalah orang-orang

⁵⁶ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *op.cit.*, hh.120-122.

secara bersama mempunyai kecenderungan untuk bekerjasama lebih baik daripada sendiri-sendiri pada saat menentukan satu alternatif ketika mereka mempunyai bermacam-macam cara pandang dan latar belakang.

Partisipasi dapat memperbaiki komitmen karyawan terhadap keputusan. Karyawan tidak mungkin menerima keputusan, tanpa keterlibatan mereka, berarti sangat diperlukan partisipasi di setiap tingkat.

Keterlibatan karyawan adalah komponen terpenting dari proses pengambilan keputusan. Untuk membuat keputusan terbaik, kami membutuhkan keterlibatan orang-orang sebagai informasi yang paling berharga dan yang akan meningkatkan komitmen keputusan.

Robbins dan Coulter menyatakan bahwa, "*managers at all levels and in all areas of organizations make decisions*".⁵⁷ Semua manager dan seluruh anggota organisasi di setiap tingkat membuat keputusan.

Robbins dan Judge berpendapat bahwa:

If we involve workers in the decision that affect them and increase their autonomy and control over their work lives, employees will become more motivated, more committed to the organization, more productive, and more satisfied with their jobs. Participative Management programs is the use of joint decision making. That is, a process in which subordinates

⁵⁷ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *op.cit.*,h.136.

*share a significant degree of decision-making power with their immediate superiors.*⁵⁸

Jika kita melibatkan karyawan pada pengambilan keputusan, maka akan mempengaruhi mereka dan meningkatkan otonomi dan kontrol terhadap kerja mereka, karyawan akan lebih termotivasi, lebih komitmen pada organisasi, lebih produktif dan lebih memuaskan bagi pekerjaannya.

Program manajemen partisipasi merupakan kerjasama yang digunakan pada pengambilan keputusan. Hal itu, merupakan proses yang penting dimana bawahan sebagai kekuatan dari pengambilan keputusan, bekerjasama dengan pemimpin dalam pengambilan keputusan yang akan segera diputuskan.

Dyck dan Neubert menyatakan bahwa, *“one way that managers can increase the likelihood that decision are implemented is to involve members in earlier steps of decision-making process”*.⁵⁹

Salah satu cara pelaksanaan keputusan adalah melibatkan anggota sejak awal proses pembuatan keputusan.

Dewasa ini, para teoretisi dan praktisi manajemen, semakin menyadari bahwa para anggota organisasi mulai tampak mempunyai sikap loyalitas yang lebih tinggi, produktivitas meningkat, mempunyai

⁵⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2009),h.259.

⁵⁹ Bruno Dyck dan Mitchel J. Neubert, *op.cit.*,h.214.

keinginan dan kemauan yang besar untuk terus berkarya dalam organisasi dan tidak tergiur pindah ke organisasi lain, mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan perilaku positif lainnya, apabila dengan gaya manajerial yang demokratis, para pemimpin organisasi bersedia melibatkan bawahannya dalam proses penentuan pengambilan keputusan, bukan hanya yang berhubungan dengan diri sendiri, akan tetapi mengenai seluruh kegiatan dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan asumsi di atas, dapat diduga bahwa keterlibatan dan pengambilan keputusan dengan mutu memiliki hubungan yang sangat erat.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian dan kerangka teoretik yang dikemukakan di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara keterlibatan dengan mutu.
2. Terdapat hubungan positif antara pengambilan keputusan dengan mutu.
3. Terdapat hubungan positif antara keterlibatan dan pengambilan keputusan secara bersama-sama dengan mutu.