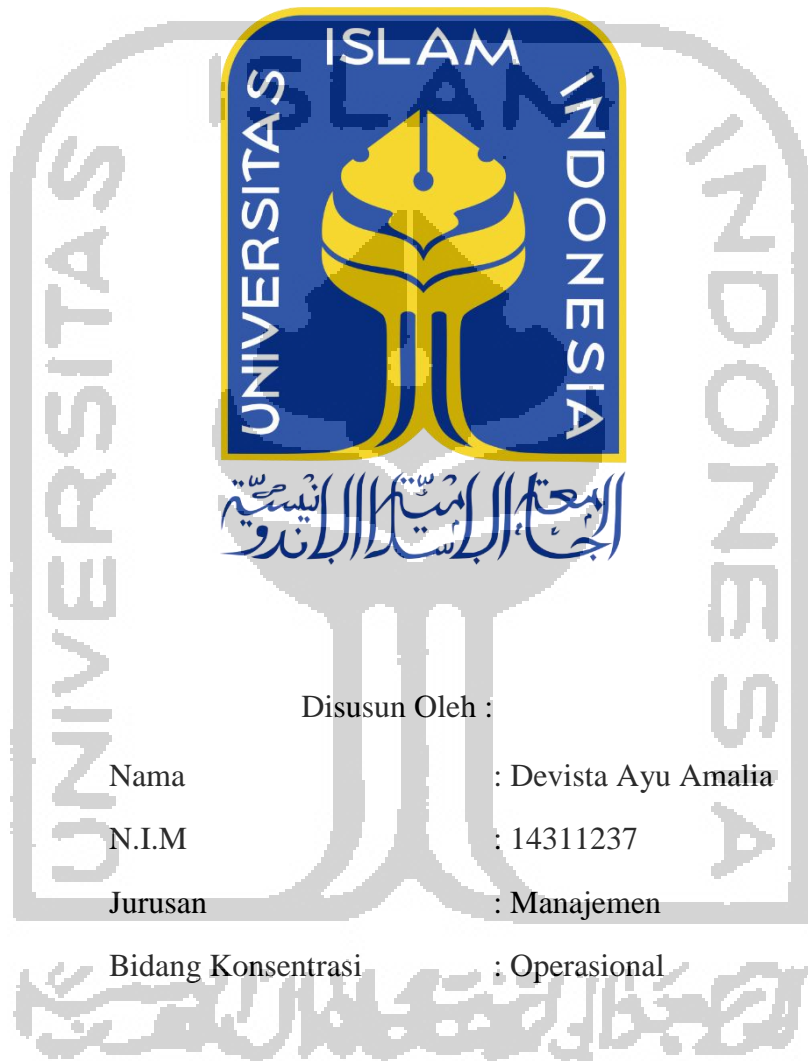


**Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dan *Innovation Capability* Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja: Studi Kasus UMKM Gerabah di Kasongan Bantul**



Disusun Oleh :

Nama : Devista Ayu Amalia

N.I.M : 14311237

Jurusan : Manajemen

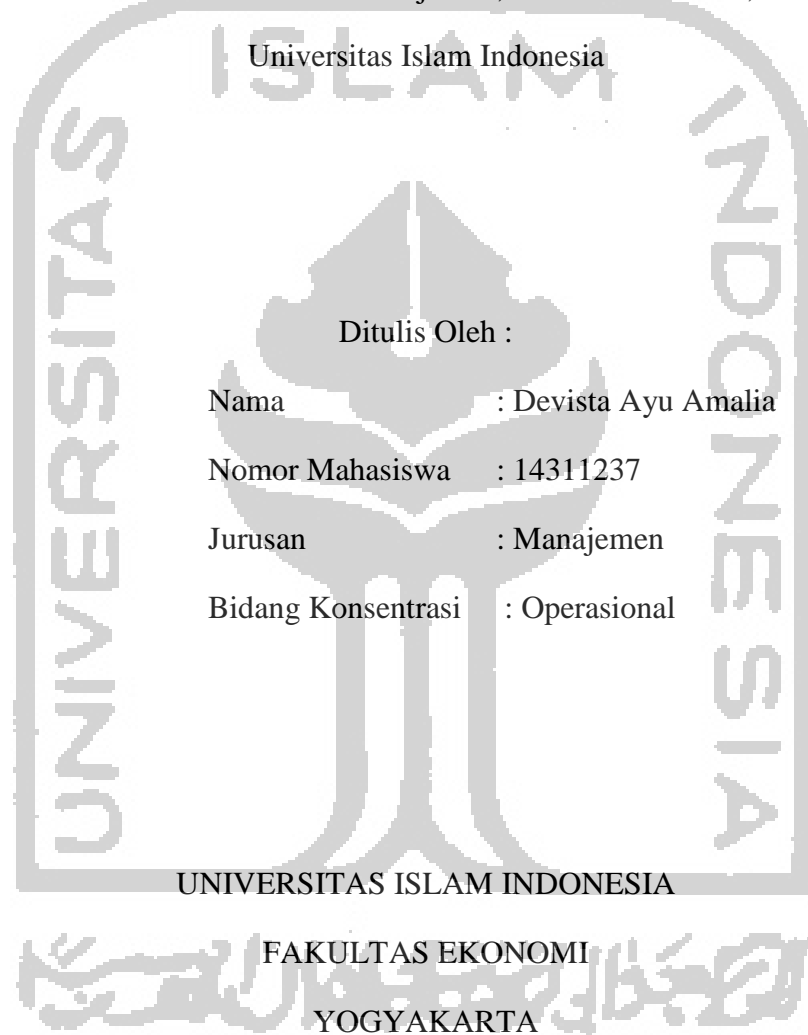
Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2019**

Implementasi Total Quality Management (TQM) dan Innovation Capability Dalam  
Meningkatkan Kualitas Kinerja: Studi Kasus UMKM Gerabah di Kasongan Bantul

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana  
Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,



2019

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudiain hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 2 Juli 2019

Peneliti,



(Devista Ayu Amalia)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN INNOVATION  
CAPABILITY DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA : STUDI KASUS UMKM  
GERABAH DI KASONGAN BANTUL**

Disusun Oleh : **DEVISTA AYU AMALIA**

Nomor Mahasiswa : **14311237**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 7 Agustus 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : **Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.**

Penguji : **Nursya'bani Purnama, SE., M.Si.**

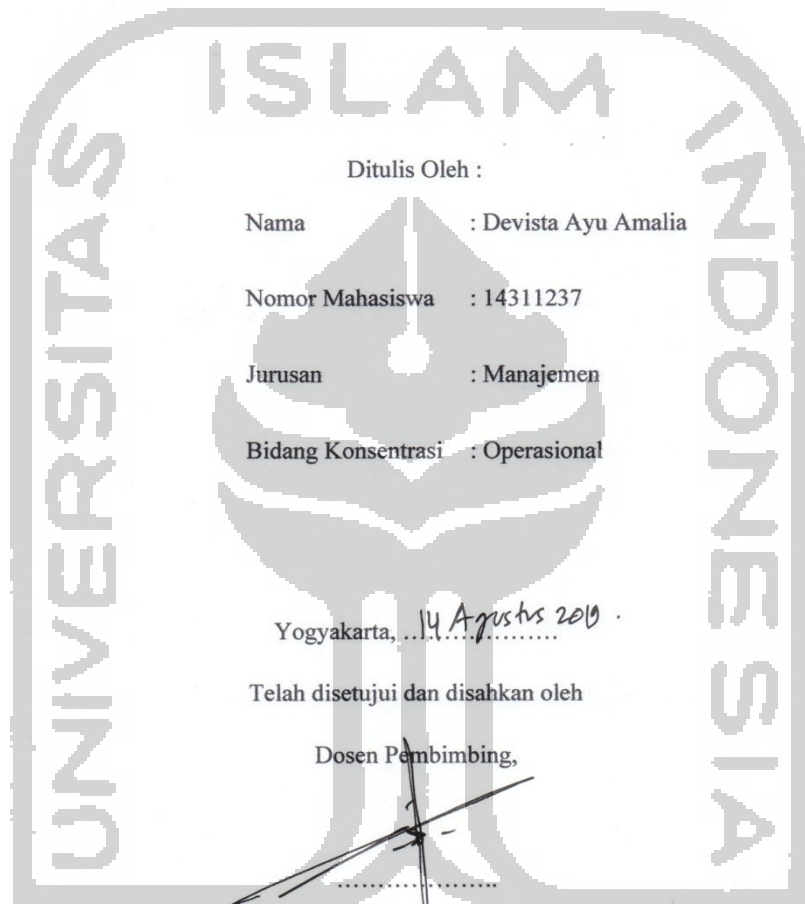
Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



**Jaka Srijana, SE., M.Si, Ph.D.**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dan *Innovation Capability* Dalam  
Meningkatkan Kualitas Kinerja: Studi Kasus UMKM Gerabah di Kasongan Bantul**

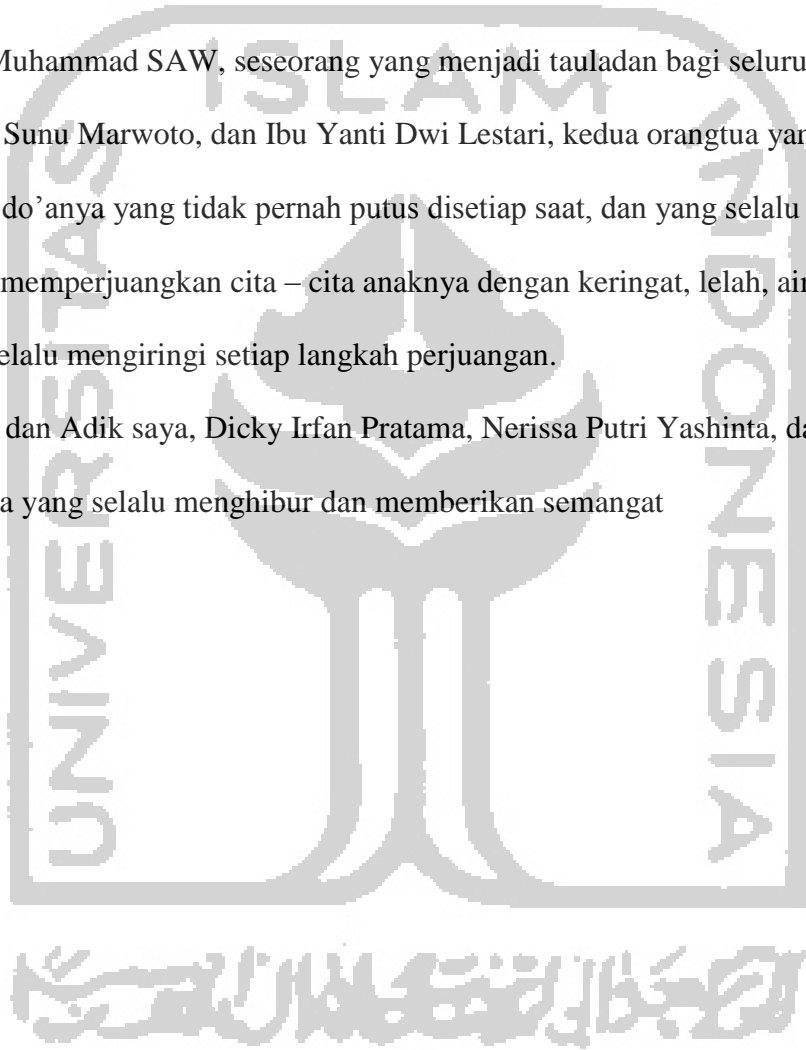


Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, MM

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillah rabbil' alamin, dan dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

1. Allah SWT, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan semoga selalu diridhoi Nya.
2. Nabi Muhammad SAW, seseorang yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
3. Bapak Sunu Marwoto, dan Ibu Yanti Dwi Lestari, kedua orangtua yang hebat, dengan segala do'anya yang tidak pernah putus disetiap saat, dan yang selalu ikut terlibat dalam memperjuangkan cita – cita anaknya dengan keringat, lelah, air mata dan doa yang selalu mengiringi setiap langkah perjuangan.
4. Kakak dan Adik saya, Dicky Irfan Pratama, Nerissa Putri Yashinta, dan Dhiastama Gustara yang selalu menghibur dan memberikan semangat



## MOTTO

### MAN JADDA WAJADA

“SETIAP ORANG MEMILIKI JALANNYA MASING MASING, TETAP SEMANGAT  
DAN MERAH CITA – CITA DEMI MASA DEPAN YANG BAIK”

“Sesungguhnya bersama kesulitan pasti ada kemudahan. Oleh karena itu, jika kamu telah selesai dari tugas, kerjakan tugas lainnya dengan sungguh-sungguh. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu memohon dan mengharap.”

**(Q.S Al-Insyirah: 6)**

“Dikala hati sedang sedih, maka ingatlah Allah, karena dengan mengingat Allah, sesungguhnya hati kita akan menjadi tenteram”

**(QS. Ar-Ra’d: 28)**



# **Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dan *Innovation Capability* Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja: Studi Kasus UMKM Gerabah di Kasongan Bantul**

Devista Ayu Amalia

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

[Devistaamalia13@gmail.com](mailto:Devistaamalia13@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* dan *Innovation Capability* berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja terhadap pengrajin gerabah di Kasongan Bantul. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya pesaing yang masuk ke dunia kerajinan, sehingga para pengrajin harus mempunyai strategi untuk tetap mempertahankan kerajinan Gerabah Kasongan. Dengan menggunakan pendekatan Kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 135 karyawan dan Pengrajin yang ada di Kerajinan Gerabah Kasongan. *Partial least square (PLS)* digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap *Innovation Capability*. *Total Quality Management* memiliki pengaruh hubungan yang positif terhadap *Quality Performance*, *Innovation Capability* memiliki pengaruh hubungan yang positif terhadap *Quality Performance*

Kata Kunci : *Total Quality Management* , *Innovation Capability* , *Quality Performance*



# Implementation of Total Quality Management and Innovation Capability in Improving the Quality of Performance

(Case Studies in UMKM Gerabah Kasongan Bantul)

Devista Ayu Amalia

Management, Economic Faculty, Islamic University of Indonesia

[Devistaamalia13@gmail.com](mailto:Devistaamalia13@gmail.com)

## ABSTRACT

This study aims to determine whether Total Quality Management and Innovation Capability affect the Quality of Performance of pottery craftsmen in Kasongan Bantul. This is due to the increasing number of competitors entering the craft industry, so the craftsmen must have a strategy to maintain Kasongan earthenware crafts. By using a quantitative approach, the data of this study was collected from 135 employees and craftsmen at the Kasongan Pottery Handicraft. Partial least square (PLS) is used to test the hypothesis in this study using SmartPLS 3.0

The results of this study prove that Total Quality Management has a positive and significant relationship to Innovation Capability. Total Quality Management has a positive relationship effect on Quality Performance, Innovation Capability has a positive relationship effect on Quality Performance

Keywords: Total Quality Management, Innovation Capability, Quality Performance

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh*

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-Mu tidak akan pernah habis untuk hamba-Mu sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan *Innovation Capability* Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja: Studi Kasus UMKM Gerabah di Kasongan Bantul.** Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimewannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Kedamaian adalah salah satu ciri khas Nabi Muhammad SAW dalam menyatukan umatnya. Cinta serta kasih sayang dalam membantu antar sesama itulah yang selalu ia terapkan. Semangat yang membara bagaikan api unggun yang menyala itulah yang ditularkan kepada kita semua untuk selalu bersemangat dalam menjalani kehidupan. Kehidupan di dunia tidak selamanya mulus, tetapi kehidupan itu penuh lika-liku, suka dan duka, serta penuh dengan perjuangan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa,

bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Papa tercinta, Drs. H. Sunu Marwoto (Terimakasih Papa sudah menjadi Ayah yang sangat luar biasa dan bertanggung jawab kepada istri dan anak anak, sudah menjadi contoh yang baik untuk kami semua, dan menjadi kebanggaan kami semua)
3. Mama tercinta, Hj Yanti Dwi Lestari S.Sos (Terimakasih Mama sudah menjadi Ibu yang sangat baik dan penuh kasih sayang, selalu memberikan semangat dan selalu mendoakan kami menjadi anak anak yg sholeh sholehah dan sukses dikemudian hari ).
4. Kakak ku Dicky Irfan Pratama S.T dan Adik ku Nerissa Putri Yashinta (Terimakasih atas canda tawanya semasa Devista mengerjakan skripsi dan selalu menyemangati Devista).
5. Dhiastama Gustara S.E (Terimakasih untuk bantuannya dan terimakasih untuk selalu menghantuiku siang dan malam untuk segera menyelesaikan kuliah)
6. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, M.M. Selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

8. Ibu Dessy Isfianadewi, Dr. M.M. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bimbingan serta dukungannya selama penyusunan skripsi.
9. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu selama proses administrasi.
10. Teman teman dan para sahabat yang selalu mau meluangkan waktu dan membantu saya dalam mengerjakan tugas akhir ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Sebagai penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis jika karya tulis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh*

Yogyakarta, 16 September 2019

Penulis,



(Devista Ayu Amalia)

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Sampul Depan Skripsi</b> .....	i
<b>Halaman Judul Skripsi</b> .....	ii
<b>Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme</b> .....	iii
<b>Halaman Berita Acara Ujian Skripsi</b> .....	iv
<b>Halaman Pengesahan</b> .....	v
<b>Halaman Persembahan</b> .....	vi
<b>Motto</b> .....	vii
<b>Abstrak</b> .....	viii
<b>Abstract</b> .....	xi
<b>Kata Pengantar</b> .....	x
<b>Daftar Isi</b> .....	xiii
<b>Daftar Tabel</b> .....	xvii
<b>Daftar Gambar</b> .....	xviii
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	7

2.2 Landasan Teori .....	10
2.2.1 <i>Total Quality Management</i> .....	10
2.2.2 <i>Innovation Capability</i> .....	15
2.2.3 Kualitas Kinerja .....	17
2.2 Model Penelitian .....	19
2.3 Rumusan Hipotesis .....	20
2.4.1 <i>Total Quality Management dan Innovation Capabiliy</i> .....	20
2.4.2 <i>Innovation Capability dan Kualitas Kinerja</i> .....	20
2.4.3 <i>Total Quality Management dan Kualitas Kinerja</i> .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	22
3.1 Lokasi Penelitian .....	22
3.2 Populasi dan Sampel .....	22
3.2.1 Populasi .....	22
3.2.2 Sample .....	23
3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	24
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	24
3.4.1 Variabel Penelitian.....	24
3.4.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	24
3.4.3 <i>Total Quality Management</i> .....	24
3.4.4 <i>Innovation Capability</i> .....	25
3.4.5 Kualitas Kinerja .....	25

3.5 Metode Analisis Data.....	26
3.5.1 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) .....	26
3.5.2 Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	26
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>30</b>
4.1 Hasil Pengumpulan Data .....	30
4.2 Analisis Deskriptif .....	30
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	33
4.3 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model) .....	39
4.3.1 <i>Convergent Validity</i> .....	39
4.3.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	43
4.3.3 <i>Composite Reliability</i> .....	45
4.3.4 <i>Second Order Confirmatory Analysis</i> .....	46
4.4 Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	47
4.4.1 R Square (R <sup>2</sup> ) .....	48
4.4.2 Uji Hipotesis .....	48
4.5 Pembahasan.....	51
4.5.1 Pengaruh Total Quality Management terhadap Innovation Capability .....	51
4.5.2 Pengaruh Total Quality Management terhadap Quality Performance .....	52
4.5.3 Pengaruh Innovation Capability terhadap Quality Performance .....	53
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>55</b>
A. Kesimpulan .....	55
B. Saran .....	55

DAFTAR PUSTAKA.....57

LAMPIRAN I.....61

LAMPIRAN II .....65



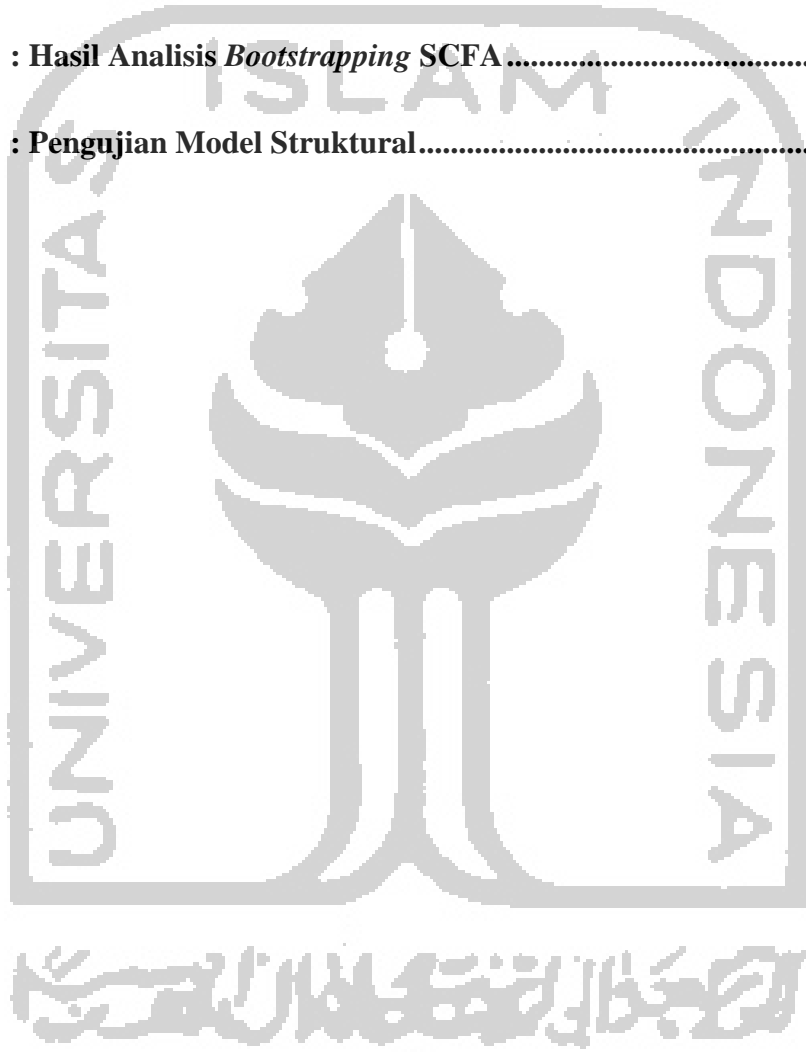


## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 3.1</b>	<b>: UMKM Pengrajin Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabel 3.2</b>	<b>: Jumlah Sampel UMKM Pengrajin Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabel 4.1</b>	<b>: Karakteristik Responden .....</b>	<b>31</b>
<b>Table 4.2</b>	<b>: Hasil Analisis Variabel Eksogen <i>Total Quality Management</i>.....</b>	<b>34</b>
<b>Table 4.3</b>	<b>: Hasil Analisis Variabel Eksogen <i>Innovation Capability</i> .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabel 4.4</b>	<b>: Hasil Analisis Variabel Endogen Kualitas Kinerja .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 4.5</b>	<b>: Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Total Quality Management</i>... </b>	<b>40</b>
<b>Tabel 4.6</b>	<b>: Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Innovation Capability</i> .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabel 4.7</b>	<b>: Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Endogen <i>Quality performance</i> .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabel 4.8</b>	<b>: Rangkuman Nilai <i>Loading Factor</i> .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabel 4.9</b>	<b>: Nilai <i>Cross Loading</i> .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabel 4.10</b>	<b>: Konstruk Reliabilitas dan Validitas.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 4.11</b>	<b>: <i>Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi SCFA .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabel 4.12</b>	<b>: <i>Path Coefficient</i> Pengukuran Signifikansi SCFA .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabel 4.13</b>	<b>: <i>Path Coefficient</i> .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabel 4.14</b>	<b>: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis .....</b>	<b>51</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Model Penelitian .....	19
Gambar 4.1 : Pengujian Model Pengukuran.....	39
Gambar 4.2 : Model Modifikasi.....	42
Gambar 4.3 : Hasil Analisis <i>Bootstrapping</i> SCFA.....	46
Gambar 4.4 : Pengujian Model Struktural.....	48



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I .....	61
LAMPIRAN II .....	65



## Bab I

### Pendahuluan

#### 1.1 Latar Belakang

Pada zaman milenial sekarang ini masyarakat tentunya sudah semakin mudah untuk mendapatkan barang-barang yang bagus dan mewah dengan cara yang sangat mudah. Dengan didukung adanya internet masyarakat juga semakin mudah untuk mendapatkan barang-barang impor. Seperti halnya membeli hiasan rumah berupa Guci dengan bahan keramik berkualitas terbaik, patung dengan hiasan emas, dan hiasan perabotan rumah lainnya. Sehingga pengrajin Guci, patung, vas bunga dan kerajinan gerabah lainnya pun mulai ditinggalkan dan sedikit dari masyarakat luas yang masih menggunakan hiasan rumah dari tanah liat.

Daerah Istimewa Yogyakarta bukan hanya terkenal sebagai kota pelajar saja, namun juga terkenal sebagai kota yang memiliki pengrajin gerabah yang berpusat di Yogyakarta bagian selatan. Pengrajin Gerabah Kasongan harus mampu mengikuti perubahan zaman, namun tetap harus menjadikan tanah liat sebagai bahan utamanya. Pengrajin gerabah Kasongan dituntut untuk memproduksi barang-barang dengan mutu terbaik, dengan menggunakan tanah liat atau bahan baku pilihan, peralatan, dan pembuatan gerabah yang sesuai dengan prosedurnya, sehingga konsumen merasa puas dan dapat menarik daya tarik masyarakat lainnya.

Salah satu cara untuk dapat bertahan dalam persaingan yaitu dengan menerapkan strategi manajemen yang baik. Banyak strategi yang dapat diterapkan, salah satunya dengan menggunakan metode *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management* adalah

pendekatan yang tujuannya untuk memaksimalkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia, layanan, proses, dan lingkungan yang berkelanjutan (Jumenez & Martinez-Costa)

(Oakland, 2014) mendefinisikan TQM adalah pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efektivitas dan fleksibilitas dari seluruh organisasi. Bahwa pada dasarnya TQM ini adalah cara untuk merencanakan, mengatur, memahami setiap kegiatan, dan bergantung pada masing-masing individu di setiap level. Agar suatu organisasi benar-benar efektif, setiap bagiannya harus bekerja bersama-sama dengan baik untuk mencapai tujuan yang sama. Metode dan teknik yang digunakan dalam TQM dapat diterapkan di seluruh organisasi. Mereka sama-sama berguna dalam industri manufaktur, pelayanan publik, perawatan kesehatan, pendidikan dan perhotelan.

TQM juga sebagai teknik perbaikan strategis yang digunakan untuk meningkatkan kualitas produk dan kinerja karyawan (Vanichchinchai, 2009); (Psomas, 2016.). Pentingnya TQM terhadap kualitas kinerja perusahaan didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Talib, Rahman, Qureshi, 2013) dalam penelitiannya mereka membuktikan bahwa implementasi TQM ditemukan sebagian berkorelasi dengan kualitas kinerja perusahaan jasa India dan ditemukan bahwa budaya kualitas dianggap sebagai implementasi TQM yang dominan dalam kualitas kinerja. Implementasi lain seperti sistem mutu, pelatihan dan pendidikan, kerja tim, dan perbandingan menunjukkan hubungan positif dengan kualitas kinerja.

*Total Quality Manajemen* bukanlah merupakan satu satunya alat untuk dapat memajukan suatu perusahaan agar lebih baik, *Innovation* atau inovasi merupakan cara yang juga dapat dijadikan alat untuk memajukan suatu perusahaan agar lebih berkembang dan lebih inovatif.

Inovasi adalah kemampuan organisasi yang penting, karena keberhasilan produk baru adalah mesin pertumbuhan yang berdampak pada peningkatan penjualan, keuntungan, dan kekuatan persaingan bagi banyak organisasi (Battor, 2010) (Sivadas, 2000)

Ketika organisasi mengumpulkan informasi dan mengembangkan lebih banyak pengetahuan tentang pelanggan dan pesaing, kemampuan inovasi mereka meningkat (Schoenherr, 2015). Kemampuan inovasi (*terdiri dari kemampuan inovasi produk dan kemampuan inovasi proses*) diakui sebagai salah satu sumber daya internal paling penting yang dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul (Perna A. B., 2015) Kemampuan perusahaan untuk berinovasi adalah faktor yang paling penting untuk keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang sangat bergejolak. Beberapa literature sebelumnya mendukung adanya hubungan signifikan antara TQM dan inovasi, seperti (Yusr , Mokhtar , Othman, 2014), (Yusr, 2016), (Antunes , Quirós , Justino, 2016) , dan (Perdomo-Ortiz , Gonzá lez-Benito, Galende, 2006).

Demi kemajuan suatu perusahaan, penerapan lain yang biasanya digunakan untuk memajukan perusahaan adalah dengan memperhatikan kualitas. Kualitas adalah salah satu dari berbagai instrumen strategi kompetitif dalam bisnis. Dengan demikian, perusahaan telah memperhatikan bahwa kualitas adalah faktor utama yang penting untuk mengembangkan produk dan layanan untuk mendorong pencapaian yang berkelanjutan (Boateng-Okrah, 2012)

Kualitas adalah suatu istilah relative yang bergantung pada situasi. Produk dapat dikatakan berkualitas apabila produk tersebut memiliki kecocokan penggunaan bagi dirinya (Zamit, Manajemen Produksi & Operasi, 2011).

Selain memperhatikan kualitas, kinerja yang baik juga dapat mempengaruhi kualitas suatu produk dan dapat meningkatkan keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang berfungsi untuk mengevaluasi serta meningkatkan

kemungkinan keberhasilan suatu tujuan organisasi dengan mengetahui apakah terdapat deviasi antara progres yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi antara progress yang lebih rendah daripada rencana maka perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan supaya tujuan yang diharapkan dapat tercapai (Alhudri, Heriyanto, 2015)

Karyawan dan pemasok dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerja dan memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan harapan para konsumen agar dapat memberikan kesan yang positif. Sejalan dengan meningkatkan kualitas kinerja, *Total Quality Management* merupakan salah satu metode yang direkomendasikan karena *Total Quality Management* merupakan pendongkrak perusahaan untuk mencapai keunggulan melalui kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas melalui perbaikan secara berkelanjutan ( Muttaqin, Dharmayanti, 2015).

Dalam mencapai kualitas kinerja yang bagus perusahaan harus memiliki *Innovation Capability*. ( Raja, Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan, 2014) dan (James Agarwal, 2014) menyatakan bahwa *Innovation Capability* dapat meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pentingnya pengaruh *Total Quality Management* dan *Innovation Capability* terhadap Kualitas Kinerja pada UMKM gerabah yang ada di Kasongan Bantul. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi penelitian penelitian sebelumnya dan menjadi salah satu acuan dalam pengembangan UMKM di Kasangan Bantul.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Total Quality Manajemen* (TQM) berpengaruh terhadap *Innovation Capability*?
2. Apakah *Innovation Capability* berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja?
3. Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk membuktikan apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap *Innovation Capability*?
2. Untuk membuktikan apakah *Innovation Capability* berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja?
3. Untuk membuktikan apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kualitas kinerja?

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan hasil yang bermanfaat baik langsung maupun tidak langsung untuk berbagai pihak, baik untuk kalangan praktisi maupun akademisi, antara lain:

- a. Untuk pengelola UMKM, diharapkan hasil penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai masukan tentang peran *Total Quality Management* dan *Innovation Capability* dalam meningkatkan kualitas kinerja untuk menghadapi persaingan dan meningkatkan pangsa pasar.



- b. Untuk pemerintah diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan terkait UMKM.
- c. Memberikan manfaat sebagai referensi terhadap penelitian-penelitian selanjutnya. Penelitian ini bisa dikembangkan oleh penelitian selanjutnya sehingga bisa diperoleh hasil yang lebih mendalam dan dapat diaplikasikan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

TQM merupakan topik yang menarik untuk dibahas. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Talib, Rahman, Qureshi, 2013) yang berjudul “*An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies*” dalam penelitiannya mereka membuktikan bahwa implementasi TQM ditemukan sebagian berkorelasi dengan kualitas kinerja perusahaan jasa India dan ditemukan bahwa budaya kualitas dianggap sebagai implementasi TQM yang dominan dalam kualitas kinerja. Implementasi lain seperti sistem mutu, pelatihan dan pendidikan, kerja tim, dan perbandingan menunjukkan hubungan positif dengan kualitas kinerja. Studi ini telah berkontribusi pada literatur TQM dengan pemahaman yang lebih baik tentang 17 praktik TQM dan hubungan mereka dengan kinerja kualitas perusahaan yang akan memberikan pengetahuan yang berharga kepada manajemen puncak perusahaan jasa, untuk menyempurnakan praktik TQM mereka saat ini dan selanjutnya meningkatkan kualitas kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Yusr, Mokhtar, Othman, 2014) yang berjudul “*Does Interaction between TQM Practices and Knowledge Management Processes Enhance the Innovation Performance?*” hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa *innovation capability* memediasi hubungan antara praktik TQM dan kinerja inovasi. Selain itu, penelitian ini mendukung temuan dari studi sebelumnya yang mempertanyakan peran praktik TQM dalam meningkatkan kinerja inovasi. Sehingga hasil yang diperoleh, beberapa rekomendasi diperkenalkan untuk membantu pengambil keputusan di perusahaan manufaktur.

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Maha Mohammed Yusr (Yusr, 2016) yang berjudul “*Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance*”, yang berkaitan dengan *Total Quality Management* bahwa hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik *TQM* berhubungan positif dengan manajemen pengetahuan. Di sisi lain, penelitian ini mendukung studi sebelumnya yang menunjukkan proses manajemen pengetahuan sebagai anteseden dari kinerja inovasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Antunes , Quirós , Justino, 2016) yang berjudul “ *The Relationship Between Inovation And Total Quality Management And The Innovation Effects On Organizational Performance*” hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi inovasi proses mendapatkan peningkatan kinerja mereka, baik secara operasional dan finansial, sedangkan inovasi produk hanya memberikan peningkatan kinerja keuangan organisasi. Juga ditemukan bahwa praktik *TQM* mendorong definisi strategi inovasi produk dan proses. Di sisi lain, ditemukan bahwa hanya perusahaan yang mengadopsi strategi inovasi dari proses mereka yang mempromosikan penerapan praktik *TQM*, dan ada hubungan yang signifikan secara statistik antara inovasi produk dan penerapan praktik *TQM*.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Perdomo-Ortiz , Gonza´ lez-Benito, Galende, 2006) yang berjudul “ *Total Quality Management As a Forerunner Of Business Inovation Capability* “ , Studi ini menangani hubungan ini dengan menganalisis hubungan antara konsep yang lebih luas dari manajemen kualitas total (*TQM*) dan kemampuan inovasi bisnis (*BIC*). Secara khusus, dikatakan bahwa *TQM* dapat mendukung pengembangan *BIC*. Sebuah studi empiris dari 102 perusahaan di sektor permesinan dan instrumen untuk pengukuran, analisis dan kontrol mengungkapkan bahwa, memang, kedua

konsep tersebut kompatibel dan memungkinkan untuk mengidentifikasi dimensi TQM mana yang menjelaskan generasi BIC.

Selanjutnya penelitian dari (James Agarwal, 2014) yang berjudul “ *Quality Performance Of SME’s In a Developing Economy: Direct And Indirect Effects Of Service Innovation and Entrepreneurial Orientation*” hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan positif langsung dan tidak langsung yang signifikan antara dimensi EO dan tiga jenis inovasi dan kinerja kualitas. Inovasi bermediasi dalam hubungan EO dengan kinerja berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh (Waqas, 2014) yang berjudul “ *Relationship Between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan*”, Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi seperti inovasi organisasi memiliki hubungan positif antara kepemimpinan manajemen, kebijakan dan strategi untuk kualitas daripada jenis inovasi lainnya sementara hasil inovasi, hasil karyawan memiliki hubungan yang lebih positif dengan inovasi proses dan teknik manajemen karyawan. Akhirnya penelitian ini membahas keterbatasan dan ruang lingkup untuk penelitian masa depan di daerah tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh (Zehir, Ertosun, Zehir, Müceldilli, 2012) yang berjudul “ *Total Quality Management Practices’ Effects on Quality Performance and Innovative Performance*” mempunyai tujuan utama yaitu untuk menyelidiki apakah kegiatan TQM mempengaruhi kualitas dan / atau kinerja inovatif dan juga mendefinisikan komponen yang efektif pada jenis kinerja ini. Oleh karena itu, kami menyelidiki literatur untuk mengembangkan hipotesis dan untuk menguji model penelitian, data dikumpulkan melalui survei di Wilayah Marmara, dan kemudian secara statistik signifikan dan positif antara kegiatan TQM, kualitas dan kinerja inovasi ditemukan.

Dan yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh (Bolatan, Gozlu, Alpan, Zaim, 2016) yang berjudul “*The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance*” hasil dari penelitian ini adalah Dua ratus organisasi dari 1.000 perusahaan terbesar sesuai dengan klasifikasi Kamar Industri Istanbul telah dievaluasi. Sebuah model dikembangkan untuk menyelidiki hubungan antara kinerja transfer teknologi, kinerja kualitas, dan manajemen kualitas total yang didasarkan pada pertimbangan teoritis. Kinerja transfer teknologi memiliki dampak positif dan kuat pada manajemen kualitas total, tetapi tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja kualitas. Hubungan yang positif dan kuat ditentukan antara manajemen kualitas total dan kinerja kualitas. Hubungan antara kinerja transfer teknologi dan kinerja kualitas telah menjadi signifikan dengan peran mediasi manajemen kualitas total.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Total Quality Management (TQM)**

Salah satu cara untuk dapat bertahan dalam persaingan yaitu dengan menerapkan strategi manajemen yang baik. Banyak strategi yang dapat diterapkan, salah satunya dengan menggunakan metode *Total Quality Management*. *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan yang tujuannya untuk memaksimalkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia, layanan, proses, dan lingkungan yang berkelanjutan (Jumenez, 2009)

*Total Quality Management (TQM)* mengacu pada penekanan kualitas yang mencakup seluruh organisasi, dari pemasok sampai ke pelanggan. Dalam *Total Quality Management*, komitmen manajemen sangat ditekankan untuk terus mendorong seluruh perusahaan agar dapat meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan layanan yang penting bagi pelanggan (Heizer & Render, 2015)

(Oakland, 2014) mendefinisikan *TQM* adalah pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efektivitas dan fleksibilitas dari seluruh organisasi. Bahwa pada dasarnya *TQM* ini adalah cara merencanakan, mengatur, dan memahami setiap kegiatan, dan bergantung pada masing-masing individu di setiap level. Agar suatu organisasi benar-benar efektif, setiap bagiannya harus bekerja bersama-sama dengan baik untuk mencapai tujuan yang sama. Metode dan teknik yang digunakan dalam *TQM* dapat diterapkan di seluruh organisasi. Mereka sama-sama berguna dalam industri manufaktur, pelayanan publik, perawatan kesehatan, pendidikan dan perhotelan.

*Total Quality Management (TQM)* merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendongkrak keunggulan perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas melalui perbaikan secara berkelanjutan ( Muttaqin, Dharmayanti, 2015). Dari pengertian para ahli diatas, secara garis besar *TQM* merupakan suatu strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan dalam semua aspek dan melibatkan seluruh manajer dan karyawan untuk bekerjasama untuk meningkatkan produk, jasa, dan kepuasan pelanggan.

Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh (Talib, Rahman ,Qureshi, 2013) dalam penelitiannya mereka membuktikan bahwa implementasi *TQM* ditemukan sebagian berkorelasi dengan kualitas kinerja perusahaan jasa India dan ditemukan bahwa budaya kualitas dianggap sebagai implementasi *TQM* yang dominan dalam kualitas kinerja. Implementasi lain seperti sistem mutu, pelatihan dan pendidikan, kerja tim, dan perbandingan menunjukkan hubungan positif dengan kualitas kinerja.

Studi (Fotopoulos, 2010) mengidentifikasi kepemimpinan, perencanaan kualitas strategis, manajemen dan keterlibatan karyawan, manajemen pemasok, pelanggan, manajemen proses, peningkatan berkelanjutan, informasi dan analisis serta pengetahuan dan

pendidikan sebagai serangkaian TQM praktik untuk membentuk hubungan struktural dengan kinerja organisasi di perusahaan Yunani bersertifikat ISO 9001: 2000. (Kumar, 2011) mengidentifikasi komitmen manajemen, kepuasan pelanggan, peningkatan berkelanjutan, kerja tim, pemberdayaan karyawan, pelatihan, umpan balik, dan komunikasi yang efektif sebagai beberapa faktor keberhasilan untuk industri manufaktur dan jasa.

Adapun konsep *TQM* dapat diukur dengan beberapa dimensi yang berbeda. (heizer & render, 2015) mengembangkan *TQM* menjadi 7 dimensi, yaitu: Perbaikan Berkelanjutan; Six Sigma; Pemberdayaan Karyawan; Tolok Ukur; Tepat Waktu, Konsep Taguchi; Pemahaman alat *TQM*. Dimensi yang berbeda digunakan oleh (Yusr, Mokhtar, Othman, 2014) diantaranya kepemimpinan dan komitmen manajemen; fokus pelanggan; manajemen orang; manajemen proses; pelaporan data berkualitas.

Lain halnya dengan (Prajogo, 2003) meneliti perusahaan manufaktur dengan mengukur dan menilai TQM, menggunakan enam dimensi berikut: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, teknologi informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses. Sebagian besar penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dimensi TQM yang paling berpengaruh termasuk dukungan manajemen puncak, keterlibatan karyawan, peningkatan berkelanjutan, dan fokus pelanggan. (Talib, Rahman, Qureshi, 2013) menggunakan 17 dimensi TQM yang diantaranya adalah *Top-management commitment, Customer focus, Training and education, Continuous improvement and innovation, Supplier management, Employee involvement, Information and analysis, Process management, Teamwork, Quality culture, Strategic planning, Product and service design, Quality systems, Employee encouragement, Benchmarking, Communication*. Menyesuaikan dengan objek penelitian yaitu UMKM, maka penelitian ini menyederhanakan dimensi TQM menjadi 6 dimensi, diantaranya :

## 1. Perbaikan dan Inovasi Berkelanjutan

*Total Quality Management* mengharuskan proses perbaikan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, pemasok, material, dan prosedur. Dasar falsafahnya adalah setiap aspek sebuah operasional dapat diperbaiki (heizer & render, 2015). *Continuous Improvement* (CI) atau Perbaikan Berkelanjutan adalah filosofi manajemen integratif untuk terus meningkatkan kualitas produk atau layanan dan proses untuk mencapai kepuasan pelanggan (Singh, Singh, 2015). Peningkatan dan inovasi berkelanjutan, yang merupakan bagian terpenting dari layanan, berarti mencari peningkatan yang tidak pernah berakhir dan mengembangkan proses untuk menemukan metode baru atau yang ditingkatkan dalam proses mengubah input menjadi output yang bermanfaat. Ini membantu dalam mengurangi variabilitas proses sehingga terus meningkatkan kinerja output (Sadikoglu, 2010). (Corbett, 2000) menegaskan bahwa dalam TQM, cara terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan terus meningkatkan aktivitas kinerja. Selain itu, kemampuan Inovasi telah dianggap sebagai kemampuan kritis organisasi yang menyebarkan sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan nilai (Yang, 2009).

## 2. Fokus Pelanggan

Organisasi harus memiliki pengetahuan tentang persyaratan pelanggan dan responsif terhadap permintaan pelanggan, dan mengukur kepuasan pelanggan melalui penerapan TQM (Zakuan N. Y., 2010) (Zhang, 2000)

## 3. Manajemen Proses

Manajemen proses adalah pendekatan sistematis di mana semua sumber daya organisasi digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Sit, 2009). (Motwani, 2001) berkomentar bahwa manajemen proses



menekankan nilai tambah pada suatu proses, meningkatkan produktivitas setiap karyawan dan meningkatkan kualitas organisasi.

#### 4. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi dan hasil bisnis (Zakuan N. Y., 2010). Mereka berpendapat bahwa kontribusi dan keterlibatan karyawan dalam proses implementasi TQM mendorong komitmen, kemandirian, dan daya cipta mereka yang mengarah pada inovasi organisasi. Deming mengklaim bahwa keterlibatan dan partisipasi karyawan di semua tingkatan adalah keharusan untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan saat ini dan di masa depan. Bahkan karyawan non-manajerial dapat memberikan kontribusi yang signifikan ketika mereka terlibat dalam proses peningkatan kualitas, proses pengambilan keputusan, dan masalah pembuatan kebijakan (Sadikoglu, 2010) (Ooi, 2007)

#### 5. Teamwork

Teamwork atau kerja tim mempunyai beberapa manfaat terhadap pemecahan masalah disbanding jika kegiatan tersebut dikerjakan sendiri (Hamin , Nurnajamuddin, 2017) .

Diantaranya :

- a. Aneka ragam masalah mungkin dapat ditangani, yang melampaui kapabilitas seorang pegawai secara individual atau kapabilitas suatu departemen
- b. Permasalahan ditunjukkan dalam bentuk keanekaragaman yang lebih besar atas pengetahuan, keterampilan dan pengalaman
- c. Pendekatan menjadi lebih memuaskan anggota team dan menaikkan dorongan semangat kerja

- d. Masalah lintas departemen atau menembus batas batas fungsi akan dapat ditangani dengan lebih mudah

## 6. Desain Produk dan Layanan

(Bhatt, 2010) menyelidiki secara empiris hubungan antara infrastruktur TI, inovasi produk dan layanan, dan keuntungan bisnis dan menemukan bahwa inovasi produk dan layanan terkait positif dengan keunggulan bisnis di samping dua faktor seperti infrastruktur TI dan responsifitas pelanggan.

### 2.2.2 *Innovation Capability* atau Kemampuan Berinovasi

Kemampuan inovasi didefinisikan sebagai karakteristik komprehensif yang mendukung perusahaan untuk mencapai strategi inovatif mereka oleh Burgelman , Dalam studi mereka tentang perusahaan manufaktur Australia, (SAMSON, 2013) menemukan bahwa sebagian besar perusahaan melakukan praktik inovasi terbuka dalam upaya mengembangkan kemampuan mereka untuk berinovasi. Studi empiris terbaru pada pengembangan kemampuan inovasi, misalnya (AGGERI, 2009), (BÖRJESSON, 2013), (BÖRJESS ON, 2011), (WALLIN, 2011), (SAMSON, 2013) , berfokus pada bagaimana perusahaan secara praktis mengembangkan kemampuan untuk berinovasi. Studi mereka bersifat umum karena mereka melihat fenomena dari perspektif perusahaan dan beberapa faktor pendukung utama yang dipertimbangkan dalam penelitian ini termasuk strategi, budaya, peran individu dan kepemimpinan.

Kemampuan inovasi (terdiri dari kemampuan inovasi produk dan kemampuan inovasi proses) diakui sebagai salah satu sumber daya internal paling penting yang dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul (Perna A. B., 2015). Kemampuan perusahaan untuk berinovasi adalah faktor yang paling penting untuk keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang sangat bergejolak. Kemampuan inovasi mengarahkan organisasi untuk

mengembangkan inovasi secara terus menerus untuk merespons lingkungan pasar yang berubah (Slater, 2010) dan tertanam dengan semua strategi, sistem dan struktur yang mendukung inovasi dalam suatu organisasi (Gloet, 2016)

Dalam studi mereka tentang perusahaan manufaktur Australia, (SAMSON, 2013) menemukan bahwa sebagian besar perusahaan melakukan praktik inovasi terbuka dalam upaya mengembangkan kemampuan mereka untuk berinovasi. Studi empiris terbaru pada pengembangan kemampuan inovasi, misalnya (AGGERI, 2009), (BÖRJESSON, 2013), (BÖRJESSON, 2011), (WALLIN, 2011), (SAMSON, 2013) , berfokus pada bagaimana perusahaan secara praktis mengembangkan kemampuan untuk berinovasi. Studi mereka bersifat umum karena mereka melihat fenomena dari perspektif perusahaan dan beberapa faktor pendukung utama yang dipertimbangkan dalam penelitian ini termasuk strategi, budaya, peran individu dan kepemimpinan.

Menurut (Keeh, 2007) inovasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena memiliki beberapa alasan, diantaranya :

1. Harus melakukan inovasi teknologi baru. Perubahan teknologi yang sangat cepat sangat mempengaruhi produk, proses dan layanan, dan hal ini mendorong usaha *entrepreneurial* untuk bersaing
2. Produk dan layanan semakin lama harus diganti dengan yang baru dalam waktu yang cepat, hal ini dikarenakan siklus hidup produk yang semakin pendek.
3. Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut dalam memenuhi pemenuhan kebutuhan. Mereka mengharapkan kualitas, pembaruan, dan harga yang lebih baik . Oleh karena itu skill inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan konsumen sebagai pelanggan.

4. Saat ini pasar dan teknologi berubah dengan sangat cepat, ide yang bagus dapat semakin mudah ditiru,
5. Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan yang lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.

### 2.2.3 Kualitas Kinerja

Kualitas adalah salah satu dari berbagai instrumen strategi kompetitif dalam bisnis. Dengan demikian, perusahaan telah memperhatikan bahwa kualitas adalah faktor utama yang penting untuk mengembangkan produk dan layanan untuk mendorong pencapaian yang berkelanjutan (Boateng-Okrah, 2012) . Munculnya kualitas memainkan peran penting dan sudah menjadi prioritas utama bagi banyak perusahaan di seluruh dunia untuk mencapai tujuan yang dinyatakan di atas dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Pentingnya kualitas untuk kinerja perusahaan dalam beberapa istilah dan keberhasilan di pasar diterima secara luas dalam literatur dan praktik bisnis (Kumar R, 2009)

Kualitas merupakan suatu istilah relative yang sangat bergantung pada situasi. Produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut memiliki kecocokan penggunaan bagi dirinya (Zamit, 2011). Selain itu harga juga menjadi pedoman baik atau buruknya kualitas. Jika harga mahal maka barang tersebut memiliki kualitas yang baik, lain halnya barang dengan harga yang murah memiliki kualitas yang rendah. Namun hal tersebut belum dapat dipastikan secara pasti apakah harga selalu mempengaruhi kualitas. (Zamit, 2011) . Dalam hal ini terdapat 3 ukuran kualitas yang dapat digunakan untuk barang atau produk :

### 1. Kualitas Desain

Kualitas desain barang sangat berhubungan dengan sifat sifat keunggulan pada saat barang mula-mula diimpikan. Kualitas desain dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya : (1) kualitas input, (2) teknologi yang digunakan, (3) kualitas tenaga kerja dan manajer.

### 2. Kualitas Penampilan

Kualitas penampilan mencakup performa produk dimasa yang akan datang yang dipengaruhi oleh dua factor, yaitu: (1) keadaan produk yang berhubungan dengan waktu penggunaan sebelum terjadinya kerusakan, (2) perawatan produk berhubungan dengan kemampuan mereparasi dan mengganti dengan cepat produk yang rusak.

### 3. Kualitas yang Memenuhi

Kualitas yang memenuhi berhubungan dengan apakah produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan atau diharapkan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang berfungsi untuk mengevaluasi serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan suatu tujuan organisasi dengan mengetahui apakah terdapat deviasi antara progres yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi antara progress yang lebih rendah daripada rencana maka perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan supaya tujuan yang diharapkan dapat tercapai (Alhudri, Heriyanto, 2015)

Kualitas kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi yang digunakan perusahaan untuk membuat perusahaannya menjadi lebih unggul adalah dengan memberikan pelayanan yang memuaskan dan memiliki kualitas dan mutu yang tinggi, hal itu dilakukan untuk memenuhi kepinginan konsumen. Kualitas kinerja perusahaan sangat terkait dengan

kemampuan organisasi dalam kemampuannya bersaing secara kompetitif di pasar global. ( Muttaqin, Dharmayanti, 2015) .

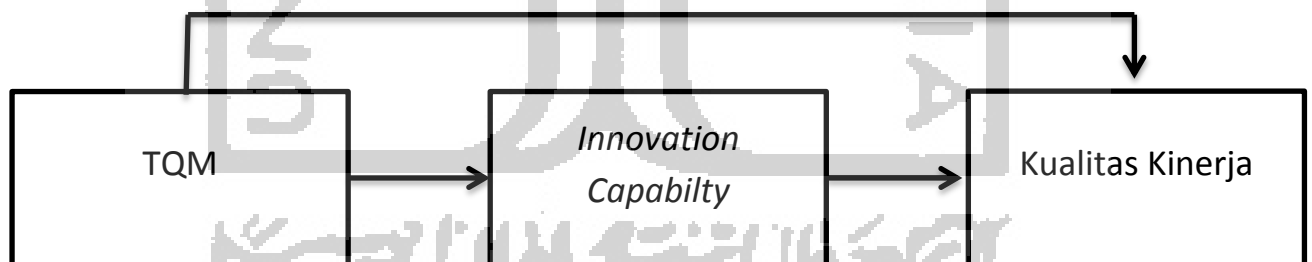
Beberapa perusahaan telah merekomendasikan *Total Quality Management* untuk diterapkan didalam perusahaannya untuk mendongkrak keunggulan perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas melalui perbaikan secara berkelanjutan. ( Muttaqin, Dharmayanti, 2015)

### 2.3 Model Penelitian

Disisi lain perlunya meningkatkan pertumbuhan UMKM dijogja mendorong peneliti untuk melakukan penelitian di UMKM Yogyakarta,. Akan tetapi kebanyakan penelitian masih berfokus pada topik pemasaran, operasional dan SDM di UMKM, masih jarang yang meneliti terkait strategi dalam UMKM. Oleh karena itu penelitan ini memberikan model penelitian penelitian sebagai berikut:

Gambar 1.1

Model Penelitian



## 2.4 Rumusan Hipotesis

### 2.4.1 *Total Quality Management* dan *Innovation Capability*

Salah satu cara untuk dapat bertahan dalam persaingan yaitu dengan menerapkan strategi manajemen yang baik. Banyak strategi yang dapat diterapkan, salah satunya dengan menggunakan metode *TQM*. *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia, layanan, proses, dan lingkungan yang berkelanjutan (Jumenez, 2009)

Terkait dengan bagaimana peran *Total Quality Management*, (Yusr, Mokhtar, Othman, 2014), (Yusr, 2016), (Antunes, Quirós, Justino, 2016), (Perdomo-Ortiz, González-Benito, Galende, 2006) menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap *Innovation Capability*, Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Capability***

### 2.4.2 *Innovation Capability* dan Kualitas Kinerja

Kemampuan perusahaan untuk berinovasi adalah faktor yang paling penting untuk keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang sangat bergejolak. Kemampuan inovasi mengarahkan organisasi untuk mengembangkan inovasi secara terus menerus untuk merespons lingkungan pasar yang berubah (Slater, 2010). Inovasi dan kualitas tidak dapat dicapai pada saat yang sama karena itu umumnya bisnis mempraktekkan konsep manajemen kualitas dalam struktur perusahaan dan kemudian menambahkan konsep inovasi (Ortiz J. P., 2009), Penelitian yang mendukung tentang *Innovation Capability* berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja salah satunya adalah (Raja, Relationship between Innovation, Quality

Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan, 2014), (James Agarwal, 2014). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagaiberikut :

**H2 : *Innovation Capability* berpengaruh Signifikan terhadap Kualitas Kinerja**

### **2.4.3 TQM dan Kualitas Kinerja**

Kualitas adalah salah satu dari berbagai instrumen strategi kompetitif dalam bisnis. Dengan demikian, perusahaan telah memperhatikan bahwa kualitas adalah faktor utama yang penting untuk mengembangkan produk dan layanan untuk mendorong pencapaian yang berkelanjutan (Boateng-Okrah, 2012). Selain itu, teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan berkualitas tinggi. Saat ini, manajemen kualitas total adalah pendorong yang sangat penting untuk pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan di pasar lokal dan internasional. Menerapkan manajemen kualitas total membantu meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan dengan demikian meningkatkan kapasitas kompetitif mereka. Karena pelanggan menuntut kualitas yang lebih baik, harga lebih rendah, dan respons cepat, meningkatkan kualitas produk dan layanan suatu organisasi sangat penting untuk pencapaian bisnis. Manajemen kualitas total adalah sistem manajemen dan juga filosofi terintegrasi, yang meningkatkan daya saing perusahaan (Bolatan, Gozlu, Alpkhan,Zaim, 2016). Penelitian yang mendukung tentang *Total Quality Managemet* berpengaruh terhadap Kualitas Kinerja salah satunya adalah penelitian dari (Zehir, Ertosun, Zehir, Müceldilli, 2012), (Prajogo, 2003), (Bolatan, Gozlu, Alpkhan,Zaim, 2016), (Talib, Rahman ,Qureshi, 2013). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagaiberikut :

**H3 : *Total Quality Management* berpengaruh Signifikan terhadap Kualitas Kinerja**



## Bab III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di usaha kecil mikro dan menengah (UMKM) yang berlokasi di jalan Kasongan Bantul Kota Yogyakarta

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM di industri gerabah Kasongan, Bantul Yogyakarta. Populasi berjumlah 537 (Lima ratus tiga puluh tujuh unit usaha). Teknik penarikan sampel yang digunakan untuk menentukan jumlah responden yang akan dijadikan sumber pengumpulan data dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling* (Sekaran, 2013)

Berdasarkan populasi jumlah pengrajin gerabah di Kasongan, Bantul, Yogyakarta tahun 2017, peneliti membagi sampel berdasarkan tingkatan/strata kedalam 3 (tiga) kategori sebagai berikut:

1. Jumlah Usaha Mikro
2. Jumlah Usaha Kecil
3. Jumlah Usaha Menengah

Jumlah UMKM Pengrajin Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta, adalah 537 dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1: UMKM Pengrajin Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta**

No.	Total Pekerja	Frekuensi	Prosentase
1.	Usaha Mikro/ Rumah Tangga 1-4 Orang	235	43,72
2.	Usaha Kecil 5-19 Orang	159	29,71
3.	Usaha Menengah 20-100 Orang	143	26,57
	Total/ Jumlah	537	100,00%

Sumber: BPS Yogyakarta, 2017

### 3.2.2 Sample

Sampel ditarik berdasarkan proporsi yaitu 25% dari jumlah pengrajin masing – masing strata dan kelompok. Sehingga diperoleh jumlah sampel yang secara proporsional mewakili setiap strata dan kelompok. Jumlah sampel dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 3.2: Jumlah Sampel UMKM Pengrajin Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta Berdasarkan Ukuran Usaha**

No.	Strata / Ukuran Usaha	Jumlah Sampel	Persentase
1	Usaha Mikro	59	43,8%
2	Usaha Kecil	40	29,6%
3	Usaha Menengah	36	26,6%
	Jumlah Sampel	135	100%

Sumber: Diolah peneliti.

### 3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak 140 kuisisioner yang diberikan kepada pengrajin UMKM di industry gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta.. Dan kuisisioner yang kembali sebanyak 135.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga *variable*, dengan 2 (dua) variabel independen yaitu *Total Quality Management* dan variabel *Innovation Capability* dan 1 (satu) *variable* dependen yaitu kualitas kinerja.

#### 3.4.1 Variabel Penelitian

1. Variable Independen yang pertama adalah *Total Quality Management*
2. Variable Independen yang kedua adalah *Innovation Capability*
3. Variable Dependen adalah Kualitas Kinerja

#### 3.4.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

##### 3.4.2.1 *Total Quality Management*

Salah satu cara untuk dapat bertahan dalam persaingan yaitu dengan menerapkan strategi manajemen yang baik. Banyak strategi yang dapat di terapkan, salah satunya dengan menggunakan metode *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management* adalah pendekatan yang tujuannya untuk memaksimalkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia, layanan, proses, dan lingkungan yang berkelanjutan (Jumenez, 2009). *Total Quality Management* mempunyai beberapa dimensi, salah satunya penelitian (Talib, Rahman ,Qureshi, 2013) : Komitmen Manajemen Puncak,Fokus Pelanggan,Pelatihan

dan Pendidikan, Perbaikan dan Inovasi Berkelanjutan, Manajemen Pemasok, Keterlibatan Karyawan, Informasi dan Analisa, Manajemen Proses, Sistem Kualitas, Benchmarking, Budaya Kualitas, MSDM. Perencanaan Strategis, Dorongan Karyawan, Kerja Tim, Komunikasi, Desain Produk dan Layanan. Dimensi dimensi yang ada kami kembangkan menjadi 7 dimensi, diantaranya :

#### **3.4.2.2 Innovation Capability**

Kemampuan inovasi didefinisikan sebagai karakteristik komprehensif yang mendukung perusahaan untuk mencapai strategi inovatif mereka oleh Burgelman , Dalam studi mereka tentang perusahaan manufaktur Australia, (SAMSON, 2013) menemukan bahwa sebagian besar perusahaan melakukan praktik inovasi terbuka dalam upaya mengembangkan kemampuan mereka untuk berinovasi. Terdapat berbagai macam cara untuk melakukan innovation , seperti *innovation performance, technology innovation, innovation Capability*, dan lain sebagainya. Akan tetapi dalam penelitian ini kami akan membahas tentang *Innovation Capability*.

#### **3.3.3 Kualitas Kinerja (Quality Performance)**

Kualitas kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara agar penjualan jasa satu perusahaan lebih unggul dibandingkan para pesaingnya adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu, yang memenuhi tingkat kepentingan konsumen. Kualitas kinerja perusahaan sangat terkait dengan kemampuan organisasi dalam kemampuannya bersaing secara kompetitif di pasar global. ( Muttaqin, Dharmayanti, 2015)

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Model* (SEM). SEM adalah teknik analisis yang memungkinkan hubungan-hubungan yang kompleks dan rumit secara simultan. Dalam pengertian yang sederhana, SEM menyediakan teknik estimasi yang memadai dan paling efisien untuk serangkaian persamaan *multiple regression* dan terpisah dan diestimasi secara simultan (Hair J. F., 2010)

#### 3.5.2 Metode *Partial Least Square* (PLS)

*Partial Least Square* adalah salah satu metode statistik SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*Missing Values*), dan multikolinearitas (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi model yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*. *Outer Model* merupakan model pengukuran untuk menilai Validitas dan Reliabilitas model. *Inner model* merupakan model *structural* untuk memprediksi hubungan kausalitas antar *variable* laten (Abdillah & Jogiyanto, 2015)

##### 1) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model Pengukuran atau *Outer Model* digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reabilitas instrumen. Menurut (Cooper, 2006) uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Lain halnya dengan uji reabilitas, menurut (Hartono K. M., 2008) uji reabilitas menunjukan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran.

Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer model* dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composit Reliability*, dan *Second Order Confirmatory Factor Analysis* :

**a) *Convergent Validity***

Validitas Konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas Konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono J. M., 2008b) . Pengujian Validitas Konvergen atau *Convergent Validity* dapat dilihat melalui *loading factor* untuk setiap *indicator* konstruk. Nilai *Loading Factor* yang ideal adalah  $>0.7$ , artinya intinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor*  $>0,5$  masih bisa diterima, karena nilai ini menunjukkan presentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada di dalam indikator (Haryono, 2017)

**b) *Discriminant Validity***

Validitas Diskriminan terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono J. M., 2008b) . Uji validitas deskriminan dinilai berdasarkan *cross loading*, kemudian metode lain yang digunakan untuk menilai validitas deskriminan adalah dengan membandingkan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau dengan cara membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya (Haryono, 2017)

### **c) *Composit Reability***

Selain uji validitas, *PLS-SEM* juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji Reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (Hartono K. M., 2008). Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. *Rule thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2015)

### **d) *Second Order Confirmatory Factor Analysis***

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) dimana beberapa variabel menggunakan dimensi. Dalam PLS pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, yang pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator – indikator lainnya, yang kedua analisis dilakukan dari konstruk laten ke dimensinya.

Konstruk multidimensional (*Second Order*) yang memiliki dimensi konstruk dibawahnya yang bersifat reflektif terhadap konstruk intinya, maka pengujian pada jenjang *higher order* dapat dilakukan dengan mengompositkan seluruh indikator yang ada di setiap konstruk dimensinya. Uji validitas konstruk tidak harus dilakukan, tetapi uji reliabilitas untuk mendapatkan konsistensi internal konstruk *higher order* harus dilakukan. Atau dapat juga dilakukan penelitian secara langsung dalam menguji tiap konstruk dimensi pada jenjang *lower order*. Pengujian multidimensional (*second order*) reflektif di jenjang *higher order* memiliki hasil yang lebih baik, hal itu dikarenakan konstruk *higher order* merupakan komposit dari seluruh konstruk di *lower order* (dimensi konstruk) (Abdillah & Jogiyanto, 2015)

Dalam tahap *bootstrapping* nilai pada tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing masing indikator konstruk terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t- statistik  $>1.96$  (Ghozali, 2015)

## 2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model Struktural dalam PLS di evaluasi dengan menggunakan R<sup>2</sup> untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Dalam model ini nilai r<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variable independen terhadap variable dependen. Semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. (Abdillah & Jogiyanto, 2015)

Nilai koefisien *path* atau *inner model* akan menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis (*Bootstrapping*). Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik, harus diatas 1.96 untuk hipotesis (*Bootstrapping*) dua ekor dan diatas 1.64 untuk hipotesis (*Bootstrapping*) satu ekor untuk pengujian hipotesis (*Bootstrapping*) pada *alpha* 5% dan power 80% (Hair J. F., 2008)



## BAB IV

### ANALISI DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan diuraikan hasil dari penelitian mengenai Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan *Innovation Capability* dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja: Studi Kasus UMKM Gerabah di Kasongan Bantul. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dihasilkan dari penyebaran angket kuisisioner di Kasongan Bantul. Hasil dari penyebaran kuisisioner ini akan digunakan untuk memecahkan permasalahan yang dibahas dalam bab sebelumnya. Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) hal ini dikarenakan metode ini sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan oleh (Talib, Rahman, Qureshi, 2013)

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Hasil pada penelitian ini didapatkan dari penyebaran angket kuisisioner kepada para responden. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik *simple random sampling* yaitu setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih secara acak menjadi sampel. Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 140. Kuisisioner yang kembali sebanyak 135 dimana jumlah itu sesuai dengan jumlah yang diinginkan.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

**Tabel 4.1**Karakteristik Responden

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	78	57,8%
Perempuan	57	42,2%
<b>Usia</b>		
19-30 tahun	66	48,9%
31-40 tahun	40	29,6%
41-50 tahun	29	21,5%
<b>Status</b>		
Lajang	31	23,0%
Menikah	104	77,0%
<b>Pendidikan</b>		
SD	19	14,0%
SMP	36	26,7%
SMA	49	36,3%
Lainnya	31	23,0%

<b>Penghasilan</b>		
<b>&lt; 1.000.000</b>	86	65,7%
<b>1.000.000– 5.000.000</b>	49	36,3%
<b>&gt;5.000.000</b>	0	
<b>TOTAL</b>	135	100%

Sumber : Diolah Peneliti

Berdasarkan table 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak jika dibandingkan dengan responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 78 (57,8%) orang sedangkan responden perempuan 57 (42,2%) orang. Sedangkan berdasarkan jenis kelamin, rata rata respondennya adalah berusia 19-30 tahun sebanyak 66 orang (48,9%) , sisanya ber umur 31-40 orang sebanyak 40 orang (29,6%) dan 41-50 tahun sebanyak 29 orang (21,5%). Sementara itu berdasarkan status dari para responden rata rata sudah memiliki keluarga ataupun sudah menikah, sebanyak 104 responden (77,0%), dan sisanya 31 responden (23,0%) yang masih lajang. Pendidikan terakhir para responden rata rata adalah lulusan SMP dan SMA, lulusan SMA sebanyak 49 orang (36,3%) , lulusan SMP sebanyak 36 orang (26,7%) , lulusan SD sebanyak 19 orang (14,0%), dan lulusan Sarjana ataupun tidak pernah sekolah sebanyak 19 orang (23,0%) . Dan yang terakhir adalah pendapatan. Pendapatan para responden kurang dari Rp 1.000.000,00 sebanyak 86 orang (65,7%) dan yang lebih dari Rp 1.000.000,00 kurang dari Rp 5.000.000,00 adalah sebanyak 49 orang (36,3%) .

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah di rekapitulasi dan di analisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel.

Penilaian responden ini di dasarkan pada kriteria sebagai berikut :

Skor penilaian terendah : 1

Skoe penilaian tertinggi : 5

Interval =  $(5-1) / 5 = 0.8$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing – masing variable sebagai berikut :

1. **1,00 – 1,79 = Sangat Tidak Setuju**
2. **1,80 - 2,59 = Tidak Setuju**
3. **2,60 – 3,39 = Ragu - Ragu**
4. **3,40 – 4,19 = Setuju**
5. **4,20 – 5,00 = Sangat Setuju**

##### 1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variable Eksogen pada penelitian ini adalah *Total Quality Management dan Innovation Capability*. Variable penelitian ini sesuai dengan variable dari penelitian sebelumnya (Talib, Rahman ,Qureshi, 2013). Hasil analisis deskriptif terhadap variable eksogen *Total Quality Management* ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

*a. Total Quality Management*

Table 4.2 Hasil Analisis Variabel Eksogen *Total Quality Management*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
<b>Perbaikan dan Inovasi Berkelanjutan</b>			
P1	Manajemen menekankan peningkatan kualitas yang berkesinambungan	4,04	Setuju
P2	Perusahaan percaya bahwa "perbaikan terus-menerus" menghasilkan keunggulan kompetitif	4,09	Setuju
<b>Fokus terhadap Pelanggan</b>			
F1	Produk dan layanan informasi dan perincian disediakan oleh perusahaan	4,16	Setuju
F2	Umpan balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas	4,17	Setuju
<b>Management Proses</b>			
M1	proses dan prosedur disederhanakan dan proseskan	4,13	Setuju
M2	Penekanan pada pengukuran keluhan pelanggan dengan melibatkan dan mengambil umpan balik dari mereka untuk peningkatan pengiriman layanan	4,07	Setuju
<b>Keterlibatan Karyawan</b>			

<b>K1</b>	Manajemen mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi	4,03	<b>Setuju</b>
<b>K2</b>	Karyawan didorong untuk memberikan saran dan inovasi	4,13	<b>Setuju</b>
<b>K3</b>	Karyawan dievaluasi dan diterapkan, jika diterima	3,99	<b>Setuju</b>
<b>Team Work</b>			
<b>T1</b>	karyawan saling mempercayai dan bekerja sebagai satu tim	4,59	<b>Sangat Setuju</b>
<b>T2</b>	Anggota tim secara rutin terlibat dalam memecahkan masalah perusahaan melalui melakukan sesi curah pendapat, sesi pengambilan keputusan, pertemuan kelompok, dll	4,04	<b>Setuju</b>
<b>Desain Produk dan Layanan</b>			
<b>D1</b>	Perusahaan mengevaluasi dan meningkatkan desain dan proses desain untuk peningkatan kualitas layanan	4,44	<b>Sangat Setuju</b>
<b>D2</b>	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan	4,02	<b>Setuju</b>

<b>D3</b>	Produk baru dan desain layanan ditinjau sebelum diproduksi dan dipasarkan	4.04	<b>Setuju</b>
<b>RATA RATA TOTAL</b>		<b>4,14</b>	<b>SETUJU</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel diatas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *Total Quality Management* adalah sebesar 4,14 yang berada pada kriteria Setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode T1, yaitu “Karyawan saling mempercayai dan bekerja sebagai satu tim” dengan rata rata 4,59 (Sangat Setuju) dan penilaian terendah terjadi pada indikator dengan kode K3, yaitu “Karyawan dievaluasi dan diterapkan, jika diterima” dengan rata rata 3,99 (Setuju). Hal tersebut mengidentifikasi bahwa Pengrajin Gerabah Kasongan (UMKM) sudah dapat menerapkan TQM dengan baik sehingga dapat memberikan pengetahuan dalam menghadapi konsumen. Namun kurangnya dalam mengevaluasi para karyawan juga menjadi penghambat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

***b. Innovation Capability***

Variable penelitian ini sesuai dengan variable dari penelitian sebelumnya (Yusr , Mokhtar , Othman, 2014) Hasil analisis deskriptif terhadap variable eksogen Innovation Capability ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

Table 4.3 Hasil Analisis Variabel Eksogen *Innovation Capability*

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
<b>Innovation Capability</b>			
<b>I1</b>	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan	4,03	<b>Setuju</b>

	dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat		
<b>I2</b>	Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide.	4,06	<b>Setuju</b>
<b>I3</b>	Perusahaan kami terus-menerus mengevaluasi ide-ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok, dll. Dan memasukkannya ke dalam kegiatan pengembangan produk	4,17	<b>Setuju</b>
<b>RATA RATA TOTAL</b>		<b>4,04</b>	<b>SETUJU</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel diatas adalah bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *Innovation Capability* adalah sebesar 4,04 dan berada pada kriteria Setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode I3, yaitu “Perusahaan kami terus-menerus mengevaluasi ide-ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok, dll. Dan memasukkannya ke dalam kegiatan pengembangan produk” dengan rata rata 4,17 (Setuju) dan penilaian terendah terjadi pada indikator dengan kode I1, yaitu “Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat” dengan rata rata 4,03 (Setuju). Hal ini mengidentifikasi bahwa Pengrajin Gerabah Kasongan (UMKM) sudah dapat menerapkan inovasi dengan baik sehingga dapat memberikan pengetahuan dalam menghadapi konsumen. Namun kurangnya informasi dalam pengembangan produk menjadi penghambat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.



## 2. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel Endogen pada penelitian ini adalah Kualitas Kinerja atau *Quality Performance* (QP). Variable penelitian ini sesuai dengan variable dari penelitian sebelumnya (Soares, 2017) Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen sesuai dengan penelitian sebelumnya ditunjukkan dalam Tabel 4.4

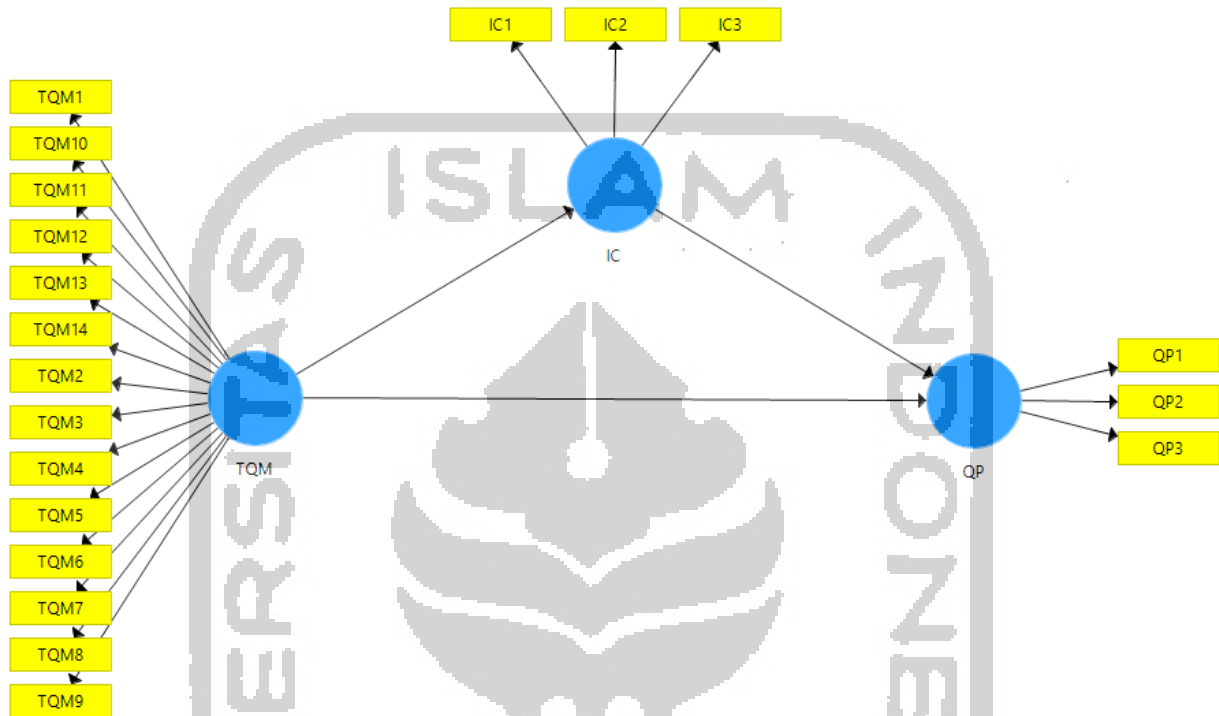
Tabel 4.4 Hasil Analisis Variabel Endogen Kualitas Kinerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
<b>Quality Performance</b>			
Q1	Produk memiliki fitur / karakteristik yang berbeda bila dibandingkan dengan pesaing	4,01	Setuju
Q2	Perusahaan kami sering melakukan peningkatan kualitas	3,94	Setuju
Q3	Fungsi produk di atas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing	4,10	Setuju
<b>RATA RATA TOTAL</b>		4,02	<b>SETUJU</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh tabel diatas bahwa rata-rata penilaian responden terhadap *Quality Performance* atau Kualitas Kinerja adalah sebesar 4,02 yang berada pada kriteria Setuju. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator pernyataan dengan kode Q2, yaitu “Fungsi produk di atas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing” dengan rata-rata sebesar 4,10 (Setuju) dan penilain terendah terjadi pada indikator dengan kode Q2, yaitu “Perusahaan kami sering melakukan peningkatan kualitas” dengan rata-rata sebesar

3,94 (Setuju). Hal ini mengidentifikasi bahwa perusahaan selalu mengedepankan kepuasan pelanggan dan kualitas produk.

### 4.3 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

#### 4.3.1 *Convergent Validity*

Dalam model pengukuran (*Outer Model*) variable manifest atau observed menunjukkan bagaimana variable tersebut mempresentasikan variable lain untuk diukur. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) dapat diukur menggunakan parameter *outer loading* dan *Average Variance Extranced (AVE)*. hasil dari ukuran refleksif individual akan dikatakan berkolerasi jika hasil nilainya lebih dari 0.7 dengan konstruk yang ingin (Ghozali, 2015). Hasil yang diperoleh dari analisis model pengukuran, bahwa terdapat beberapa variabel manifest yang nilai *loading factor* nya  $> 0.70$ . Untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka

terdapat beberapa variable yang harus didrop dari model . Variable manifest yang harus dikeluarkan dari model adalah variable TQM 1, TQM 2, TQM 10, dan TQM 12 .

**Tabel 4.5 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Total Quality Management**

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<b>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</b>	TQM 1	0.569
	TQM 2	0.632
	TQM 3	0.893
	TQM 4	0.726
	TQM 5	0.811
	TQM 6	0.771
	TQM 7	0.758
	TQM 8	0.832
	TQM 9	0.781
	TQM 10	0.611
	TQM 11	0.850
	TQM 12	0.591
	TQM 13	0.837
	TQM 14	0.822

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai *loading factor* semua variable manifest  $>0.70$ , namun terdapat beberapa variabel yang *loading factornya*  $>0.70$ , sehingga harus dikeluarkan dari model, variabel yang harus dikeluarkan adalah TQM 1, TQM 2 , TQM 10, TQM 12.

**Tabel 4.6 Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Innovation Capability**

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Innovation Capability</i>	IC1	0.802
	IC2	0.769
	IC3	0.851

Sumber: Data primer diolah, 2019

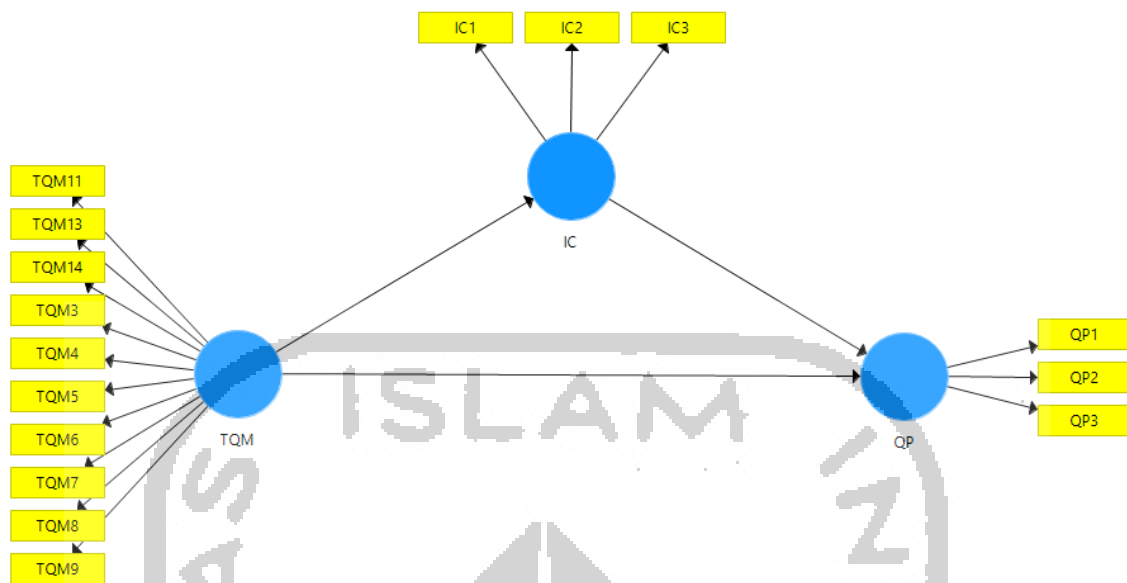
Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai *factor loading* semua *variable manifest*  $>0.70$ , sehingga tidak ada variabel yang harus dikeluarkan dari model

**Tabel 4.7 Nilai Loading Factor Konstruk Endogen Quality performance**

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Quality Performance</i>	QP 1	0.814
	QP 2	0.804
	QP 3	0.797

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai *Loading Factor* semua *variable manifest*  $>0.70$ , sehingga tidak ada variabel yang harus dikeluarkan dari model.



**Gambar 4.2 Model Modifikasi**

Gambar diatas adalah estimasi ulang model pengukuran hal ini dilakukan karena terdapat beberapa variabel manifest yang nilai *loading factornya* >0.70 dan harus dikeluarkan dari model agar tidak mempengaruhi hasil dari hipotesis atau *bootstrapping*. Variabel yang dikeluarkan yaitu variabel TQM 1, TQM 2, TQM 10, TQM 12.

**Tabel 4.8 Rangkuman Nilai Loading Factor**

Variabel Laten	Kode Item	Loading Factor
Total Quality Management	TQM 3	0.893
	TQM 4	0.726
	TQM 5	0.811
	TQM 6	0.771
	TQM 7	0.758

	<b>TQM 8</b>	<b>0.832</b>
	<b>TQM 9</b>	<b>0.781</b>
	<b>TQM 11</b>	<b>0.850</b>
	<b>TQM 13</b>	<b>0.837</b>
	<b>TQM 14</b>	<b>0.822</b>
<b>Innovation Capability</b>	<b>IC1</b>	<b>0.802</b>
	<b>IC2</b>	<b>0.769</b>
	<b>IC3</b>	<b>0.851</b>
<b>Quality Performance</b>	<b>QP1</b>	<b>0.814</b>
	<b>QP2</b>	<b>0.804</b>
	<b>QP3</b>	<b>0.797</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel diatas telah menunjukkan nilai – nilai *loading factor* dari *variabel manifest* yang telah diuji. Dari hasil tabel diatas, dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* >0.70, sehingga semua variabel – variabelnya telah memenuhi kaidah-kaidah model pengukuran dan telah bias dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

#### 4.3.2 *Discriminant Validity*

Validitas Diskriminan atau *Discriminant Validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model. Jika validitas konvergen atau *convergent validity* dilihat berdasarkan nilai *loading factor*, validitas diskriminan atau *discriminant validity* dilihat berdasarkan nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dengan

indikator dari konstruk lainnya. *Cross loading* memiliki standar nilai yang digunakan, yaitu < 0.7 atau dapat juga membandingkan nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruknya dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk lainnya, maka bisa dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 4.9 Nilai Cross Loading**

Item	TQM	IC	QP
TQM 3	<b>0.581</b>	0.284	0.381
TQM 4	<b>0.575</b>	0.184	0.244
TQM 5	<b>0.581</b>	0.427	0.311
TQM 6	<b>0.517</b>	0.370	0.567
TQM 7	<b>0.623</b>	0.395	0.465
TQM 8	<b>0.662</b>	0.458	0.556
TQM 9	<b>0.621</b>	0.199	0.465
TQM 11	<b>0.686</b>	0.405	0.425
TQM 13	<b>0.682</b>	0.395	0.377
TQM 14	<b>0.665</b>	0.405	0.354
IC1	0.559	<b>0.803</b>	0.424
IC2	0.339	<b>0.769</b>	0.308
IC3	0.466	<b>0.849</b>	0.531
QP1	0.511	0.427	<b>0.818</b>

<b>QP2</b>	0.613	0.461	<b>0.801</b>
<b>QP3</b>	0.509	0.403	<b>0.797</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel diatas menunjukkan nilai *cross loading* pada setiap item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai AVE. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini menjelaskan bahwa variabel latennya telah membuktikan bahwa validitas diskriminan seluruh item valid

#### 4.3.3 Composite Reliability

Selain uji validitas, PLS-SEM juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji Reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (Hartono K. M., 2008). Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan composite reliability (Ghozali, 2015)

Tabel 4.10 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
TQM	0.832	0.868	0.673
IC	0.739	0.849	0.653
QP	0.731	0.847	0.649

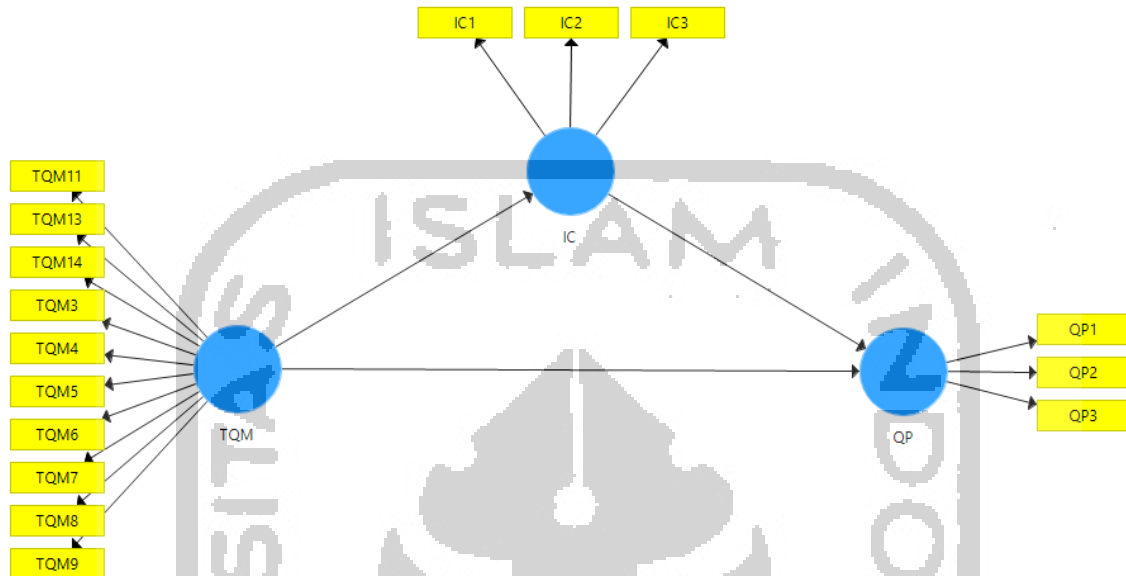
Sumber: Data Primer diolah, 2019

Tabel diatas menjelaskan bahwa nilai dari semua variabel yang menggunakan *Cronbach's alpha* maupun *composite reliability* nilainya > 0.70, dan pengujian validitas menggunakan AVE > 0.50, jadi variabel-variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.



#### 4.4.4 Second Order Confirmatory Analysis

*Second Order Confirmatory Analysis* merupakan hubungan teoritis antara variabel laten konstruk high order dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011)



**Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping SCFA**

Hal yang harus dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel adalah dengan menggunakan prosedur *Bootstrapping*. Prosedur *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Nilai signifikansi t-value dalam Metode *resampling bootstrapping* yang digunakan adalah 1.96 (significance level = 5). Dibawah ini merupakan tabel dari hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada second order konstruk.

**Tabel 4.11 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA**

KONSTRUK	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
TQM -> IC	0.578	0.600	0.064	9.102	0.000
TQM -> QP	0.557	0.577	0.074	7.522	0.000
IC -> QP	0.415	0.491	0.066	6.059	0.040

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Hasil dari tabel 4.14 mengenai *Path Coefficient* menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik >1.96 dan p –values <0.

#### 4.4 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Tujuan dari *Inner Model* atau evaluasi model struktural adalah untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Biasanya model struktural dievaluasi dengan cara melihat besarnya *presentase variance* yang dijelaskan, yaitu dengan cara melihat *R-Square* untuk konstruk laten endogennya. Sedangkan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur re sampling seperti halnya *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk mendapatkan stabilitas dari estimasi. Tujuan dari *inner model* itu sendiri adalah untuk melakukan prediksi hubungan antar variabel laten.

#### 4.4.1 R Square ( $R^2$ )

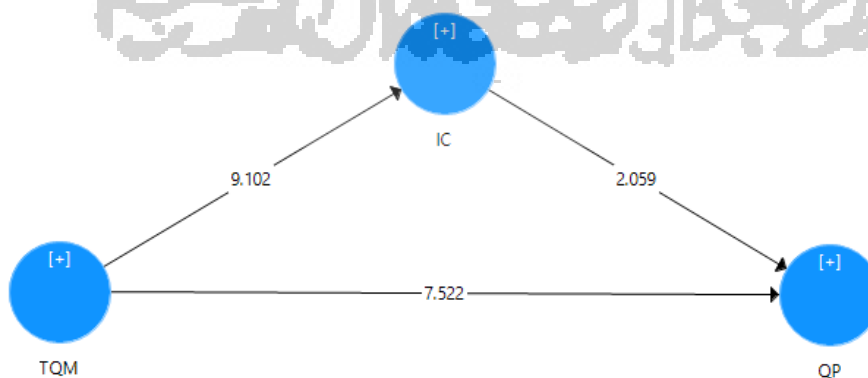
Tabel 4.12 *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

Variabel	R Square	R Square Adjusted
IC	0.335	0.328
QP	0.494	0.484

Sumber : Data primer diolah 2019

Hasil yang diperoleh dari tabel diatas adalah, bahwa model Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Innovation Capability* memberikan nilai sebesar 0.335, nilai tersebut dapat di interprestasikan bahwa variabilitas konstruk *innovation capability* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Total Quality Management* sebesar 33,5%. Berikutnya model *Total Quality Management* terhadap *Quality Performance* memberikan nilai sebanyak 0.494, nilai tersebut dapat di interprestasikan bahwa variabilitas konstruk *Quality Performance* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Total Quality Management* adalah sebesar 49,4%.

#### 4.4.2 Uji Hipotesis



Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural

Metode *bootstrapping* dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan diterima atau ditolaknya sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P value), dan nilai t-table. Kriteria dalam penerimaan atau penolakan hipotesis (*Bootstrapping*) adalah jika nilai signifikansi t – value > 1,96 dan nilai p – value nya <0.05 pada taraf signifikansi 5% (  $\alpha$  5%), maka  $H_a$  akan diterima, dan  $H_o$  akan di tolak.

Berikut hipotesis- hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1.  $H_o$ : Tidak terdapat pengaruh positif dari *total quality management* terhadap *innovation capability*  
 $H_a$ : terdapat pengaruh positif dari *total quality management* terhadap *innovation capability*
2.  $H_o$  : Tidak terdapat pengaruh positif dari *total quality management* terhadap *quality performance*  
 $H_a$  : Terdapat Pengaruh Positif dari *total quality management* terhadap *quality performance*
3.  $H_o$ : Tidak terdapat pengaruh positif dari *innovation capability* terhadap *quality performance*  
 $H_a$  : Terdapat pengaruh positif dari *innovation capability* terhadap *quality performance*

**Tabel 4.13 Path Coefficient**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
IC -> QP	0.415	0.491	0.066	6.059	0.040
TQM -> QP	0.557	0.577	0.074	7.522	0.000
TQM -> IC	0.578	0.600	0.064	9.102	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *total quality management* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.578$ ) dengan konstruk *innovation capability*. nilai *t – statistic* pada hubungan konstruk ini adalah  $9.102 > 1.96$  , dan nilai *p - value*  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu , hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *total quality management* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *innovation capability* **terbukti**.

Konstruk Eksogen *total quality management* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.557$ ) terhadap konstruk Endogen *quality performance*. Hal ini berdasarkan pada nilai *t- statistic* pada hubungan konstruk ini adalah  $7.522 > 1.96$  , dan nilai *p - value*  $0.000 < 0.05$ . oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *total quality management* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *quality performance* **terbukti**.

Konstruk Eksogen *innovation capability* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.415$ ) terhadap konstruk Endogen *quality performance*. Hal ini berdasarkan pada nilai *t - statistic* pada hubungan konstruk ini adalah  $6.059 > 1.96$  , dan nilai *p - value*  $0.040 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *innovation capability* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *quality performance* **terbukti**.

**Tabel 4.14 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	T – statistic	Kesimpulan
1	Total quality management mempunyai pengaruh yang positif terhadap innovation capability	9.102	<b>Terbukti</b>
2	Total quality management mempunyai pengaruh yang positif terhadap quality performance	7.522	<b>Terbukti</b>
3	Innovation capability mempunyai pengaruh yang positif terhadap quality performance	6.059	<b>Terbukti</b>

Sumber : data primer diolah 2019

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Innovation Capability*

Konstruksi Eksogen *total quality management* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.578$ ) dengan konstruksi *innovation capability*. Nilai t - statistic pada hubungan konstruksi ini adalah  $9.102 > 1.96$ , dan nilai p - value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *total quality management* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *innovation capability* terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu seperti Mohammed Yusr (2016), yang menemukan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap *innovation capability*. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Yusr , Mokhtar , Othman (2014), juga menemukan hasil yang sama, dimana *total quality management* memiliki pengaruh yang

signifikan secara positif terhadap *innovation capability*. Perdomo-Ortiz , Gonza' lez-Benito, Galende (2006), mengungkapkan bahwa *total quality management* mampu mendukung dan membuktikan dari pengembangan *innovation capability*, maka dapat disimpulkan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh yang positif kepada *innovation capability*. Hal ini berarti menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu dan bisa menerapkan total quality management pada karyawan, maka karyawan akan cenderung memiliki tingkat *innovation capability* yang tinggi di dalam organisasi atau perusahaan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *total quality management* terhadap *innovation capability* terdapat satu kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu TQM8=0.458, dan satu kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu TQM4=0.184. Ini mengindikasikan bahwa satu pertanyaan terendah yaitu : umpan balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan *innovation capability* dari karyawan dengan menggunakan pengaruh dari satu pertanyaan terendah yang dimiliki variabel total quality management.

#### **4.4.2. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Quality Performance***

Konstruksi Eksogen *total quality management* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.557$ ) dengan konstruksi *quality performance*. Nilai t - statistic pada hubungan konstruksi ini adalah  $7.522 . 1, 96$  dan nilai p - value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *total quality management* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *quality performance* terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian - penelitian terdahulu Zehir, Ertosun, Zehir, Müceldilli (2012), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang dilakukan oleh *total quality management* terhadap *quality performance*. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Talib, Rahman ,Qureshi (2013), yang

mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *total quality management* dengan *quality performance*. Bolatan, Gozlu, Alphan,Zaim, (2016), menyatakan bahwa terjadi hubungan positif dan kuat yang terjadi antara *total quality management* dengan *quality performance*. Dimana, dijelaskan bahwa seharusnya organisasi lebih bisa untuk mengeksplorasi kegiatan dari *total quality management* pada karyawan guna mengetahui seberapa besar *quality performance* yang dimiliki dan dibutuhkan karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *total quality management* terhadap *quality performance* terdapat satu kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu TQM8=0.556, dan satu kuisioner memiliki nilai terendah yaitu TQM4=0.244. Ini mengindikasikan bahwa satu pertanyaan terendah yaitu a; umpan balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan dan mengetahui seberapa besar *quality performance* dari karyawan dengan menggunakan pengaruh dari satu pertanyaan terendah yang dimiliki variabel *total quality management*.

#### **4.4.3. Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Quality Performance***

Konstruk eksogen *innovation capability* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.415$ ) dengan konstruk *quality performance*. Nilai *t* - statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $6.059 > 1.96$ , dan nilai *p* - value  $0.040 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *innovation capability* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *quality performance* terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Zehir, Ertosun, Zehir, Müceldilli (2012), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari *innovation capability* dengan *quality performance*. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raja (2014), menyatakan bahwa ada



pengaruh positif dan signifikan dari *innovation capability* terhadap *quality performance*. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh James Agarwal, (2014), mengungkapkan bahwa dari tiga jenis *innovation capability* yang diteliti, semuanya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *quality performance*.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara *innovation capability* terhadap *quality performance* terdapat satu kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu IC3=0.531, dan satu kuisioner memiliki nilai terendah yaitu IC2=0.308. Ini mengindikasikan bahwa satu pertanyaan terendah yaitu a;perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam peningkatan *quality performance* karyawan didalam organisasi. Dimana karyawan harus secara aktif lebih dilibatkan dalam kegiatan yang berkaitan dengan *innovation capability* supaya *quality performance* yang diharapkan organisasi dapat tercapai.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang implementasi *total quality management* dan *innovation capability* dalam meningkatkan *quality performance*, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *total quality management* terhadap *innovation capability* yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah  $9.102 > 1,96$  dan nilai p - value  $0,000 < 0.05$ .
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *total quality management* terhadap *quality performance* yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah  $7.522 > 1,96$ , dan nilai p - value  $0,000 < 0.05$ .
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *innovation capability* terhadap *quality performance* yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah  $6.059 > 1,96$ , dan nilai p – value  $0,040 < 0,05$ .

#### 5.2. SARAN

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk:

1. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan *quality performance* untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan *quality performance* pada karyawan itu sendiri ataukah ada yang

masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan *quality performance* pada karyawan.

2. Peneliti menyarankan dalam peningkatan *quality performance*, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan pada *total quality management*, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari *total quality management*.
3. Peneliti menyarankan dalam peningkatan *innovation capability* dari karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan pada *total quality management*, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari *total quality management*.
4. Peneliti menyarankan dalam peningkatan *quality performance* dari karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan pada *innovation capability* yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari *innovation capability*.
5. Peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplere konstruk dari *total quality management* lebih mendalam (jenis-jenis *total quality management*) dan hubungannya terhadap variabel – variabel lain, karena konstruk ini memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi.
6. Melakukan penelitian diberbagai sector. Sehingga, hasil penelitian selanjutnya dapat merepresentasikan dan juga dapat di generalisasikan pada semua karyawan disetiap sector yang ada.

## Bibliography

- Abdillah, D., & Jogyianto, p. (2015). *Partial Least Square Alternatif Structural Equation Modeling dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- AGGERI, F. E. (2009). Managing learning in the automotive industry &ndash; the innovation race for electric vehicles. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 1-20.
- Alhudri, Heriyanto, S. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *Jom FISIP*, 2(2), 1-14.
- Anil a Dr. Satish K. P. b, A. . (2016). Investigating the relationship between TQM practices and Firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554 – 561.
- Antunes , Quirós , Justino, M. (2016). THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND THE INNOVATION EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474-1492.
- Battor, M. &. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance. *Journal of Marketing Management*, 26(9e10), 842e857.
- Bhatt, G. a. (2010). An empirical examination of the relationship between IT infrastructure, customer focus, and business advantages. *Journal of Systems and Information Technology*, 12(1), 4-16.
- Boateng-Okrah, E. a. (2012). TQM implementation: a case of a mining company in Ghana. *Benchmarking: An International Journal*, 19(6), 743-759.
- Bolatan, Gozlu, Alpkam,Zaim, G. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 746 – 755.
- BÖRJESS ON, S. &. (2011). . Develop ing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo Cars. *Creativity and Innovation Management*, 20, 171-184.
- BÖRJESSON, S. E. (2013). The Challenges of innovation capability building: learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars. *Fourth Coming Journal of Engineering Technology and Managment*, 31(1), 120–140.
- Changhui Yang, Q. Z. (2015). An evaluation method for innovation capability based on uncertain linguistic variables. *Applied Mathematics and Computation*, 256, 160 - 174.
- Cooper, D. R. (2006). *Business Research Methods (9ed)*. new york: NY: Irwin/MCGraw-Hill.
- Corbett, L. a. (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14-26.

- Fotopoulos, C. a. (2010). The structural relationships between total quality management factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-52.
- Ghozali, I. . (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris. 2nd edn*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gloet, M. &. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(2), 54–72.
- Hair, J. F. (2008). *Multivariate Data Analysis (6ed)*. Ner York: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis, 7th Edition, Person Prentice Hall*. UK.
- Hamin , Nurnajamuddin, M. (2017). "*Manajemen Produksi Modern*" *Operasi Manufaktur dan Jasa*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hartono, J. M. (2008b). *Pedoaman Survei Kuisisioner : Mengembangkan Kuisisioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hartono, K. M. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. yogyakarta: ANDI Offset.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima.
- heizer, j., & render, b. (2015). *Manajemen Operasi Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. jakarta selatan: salemba empat.
- Heriyanto, A. S. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *Jom FISIP*, 2(2), 1-14.
- James Agarwal, N. (2014). Quality performance of SMEs in a developing economy: direct and indirect effects of service innovation and entrepreneurial orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 454 - 468.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Jumenez, D. &.-C. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish Organization. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 266-289.
- Keeh, H. T. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22, 592-611.
- Kumar R, G. D. (2009). Total quality management in Indian industries:relevance, analysis and directions. *The TQM Magazine*, 21(6), 607-622.
- Kumar, R. G. (2011). Total quality management success factors in North Indian manufacturing and service industries. *The TQM Journal*, 23(1), 36-46.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, 13(1), 292-300.

- Muttaqin Dharmayanti, G. F. (2015). PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KEUANGAN DENGAN KUALITAS KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Akuntansi*, XIX(1), 68-78.
- Oakland, j. (2014). *total quality management and operational excellence*. new york: Routledge.
- Ooi, K.-B. A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939-62.
- Ortiz J. P., B. J. (2009). The intervening effect of business innovation capability on the relationship between Total Quality Management and technological innovation ., *International Journal of Production Research*, 47(18), 5087-5107.
- Perdomo-Ortiz , Gonza´lez-Benito, Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*(26), 1170–1185.
- Perna, A. B. (2015). Is the value created necessarily associated with money? On the connections between an innovation process and its monetary dimension: The case of Solibro's thin-film solar cells. *Industrial Marketing Management*, 46(0), 108–121.
- Prajogo, D. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 901-918.
- Psomas, L. J. (2016.). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, 33(3), 380–398.
- Raja, M. (2014). Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan. *Journal of Management Research*, 6(4), 124-140.
- Sadikoglu, E. a. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between TQM practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- SAMSON, D. &. (2013). Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study. *International Journal of Production Research*, , 1-19.
- Schoenherr, T. &. (2015). The roles of supply chain intelligence and adaptability in new product launch success. *Decision Sciences*, 46(5), 901-936.
- Sekaran, U. &. (2013). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*. West Sussex: Jogn Wiley & Sons Ltd.
- Singh, J. ,. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75-119.
- Sit, W.-Y. O.-B.-L. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975.

- Sivadas, E. &. (2000). An Examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance based processes. *Journal of marketing*, 64(1), 31-49.
- Slater, S. F. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551–559.
- Soares, A. S.-Y. (2017). The Influence Of Supply Chain Quality Management Practices On Quality Management : An Empirical Investigation. *Supply Chain Management : An International Journal*, 22(2), 122-144.
- Talib, Rahman ,Qureshi, F. (2013). An empirical investigation of. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-318.
- Vanichchinchai, A. I. (2009). Total quality management and supply chain management: similarities and differences. *TQM J*, 21 (3), 249–260.
- WALLIN, J. L. (2011). Measuring Innovation Capability–Assessing Collaborative Performance in Product-Service System Innovation. . *Functional Thinking for Value Creation*. Springer, 207-212.
- Waqas, R. M. (2014). Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan. *Journal of Management Research*, 6(4), 124-140.
- Yang, C. M.-S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122, 4-20.
- Yusr , Mokhtar , Othman, M. (2014). THE EFFECT OF TQM PRACTICES ON TECHNOLOGICAL INNOVATION CAPABILITIES: APPLYING ON MALAYSIAN MANUFACTURING SECTOR. *International Journal for Quality Research*, 8(2), 197-216.
- Yusr, M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2:6.
- Zakuan, N. Y. (2010). Proposed relationship of TQM and organizational performance using structured equation modeling. *Total Quality Management*, 21(2), 185-203.
- Zamit, Y. (2011). *Manajemen Produksi & Operasi*. yogyakarta: EKONISIA.
- Zehir, Ertosun, Zehir, Müceldilli, C. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 273 – 280.
- Zhang , Hartley, M. (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75–86.
- Zhang, Z. (2000). Implementation of Total Quality Management An Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms. *RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN*, 1-206.

# LAMPIRAN

## LAMPIRAN I

### DATA RESPONDEN

#### Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas konsumen. Berilah tanda (√) pada jawaban anda

1. Nama : ..... (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
3. Status :  Lajang  Menikah
4. Umur :  < 20 tahun  21-30 tahun  
 31-40 tahun  lebih dari 41 tahun
5. Pendidikan :  SMP Sederajat  
 SMA Sederajat  
 Sarjana Sederajat  
 Lainnya : .....
6. Penghasilan :  < Rp. 1.000.000,-  
 Rp. 1.000.000,- sampai dengan Rp. 5.000.000,-  
 > Rp. 5.000.000,-



## Bagian II

Pertanyaan pada point II merupakan tolak ukur pengaruh dari variabel penelitian ini. Oleh karena itu saudara/I dimohon memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban sesuai dengan pilihan anda.

### Keterangan :

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak setuju
- 3 : Ragu-ragu
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

No	Variabel	1	2	3	4	5
	<b>Total Quality Management</b>					
	<b>Perbaikan dan Inovasi Berkelanjutan</b>					
1	Manajemen menekankan peningkatan kualitas yang berkesinambungan					
2	Perusahaan percaya bahwa "perbaikan terus-menerus" menghasilkan keunggulan kompetitif					
	<b>Fokus terhadap Pelanggan</b>					
3	Produk dan layanan informasi dan perincian disediakan oleh perusahaan					
4	Umpan balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas					

	<b>Management Proses</b>					
5	proses dan prosedur disederhanakan dan proseskan					
6	Penekanan pada pengukuran keluhan pelanggan dengan melibatkan dan mengambil umpan balik dari mereka untuk peningkatan pengiriman layanan					
	<b>Keterlibatan Karyaman</b>					
7	Manajemen mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi					
8	Karyawan didorong untuk memberikan saran dan inovasi					
9	Karyawan dievaluasi dan diterapkan, jika diterima					
	<b>Team Work</b>					
10	karyawan saling mempercayai dan bekerja sebagai satu tim					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Anggota tim secara rutin terlibat dalam memecahkan masalah perusahaan melalui melakukan sesi curah pendapat, sesi pengambilan keputusan, pertemuan kelompok, dll					
	<b>Desain Produk dan Layanan</b>					
12	Perusahaan mengevaluasi dan meningkatkan desain dan proses desain untuk peningkatan kualitas layanan					
13	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan					
14	Produk baru dan desain layanan ditinjau sebelum diproduksi dan dipasarkan					

	<b>Innovation Capability</b>					
15	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat					
16	Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide.					
17	Perusahaan kami terus-menerus mengevaluasi ide-ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok, dll. Dan memasukkannya ke dalam kegiatan pengembangan produk					
	<b>Quality Performance</b>					
18	Produk memiliki fitur / karakteristik yang berbeda bila dibandingkan dengan pesaing					
19	Perusahaan kami sering melakukan peningkatan kualitas					
20	Fungsi produk di atas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing					

## LAMPIRAN II

NO	P1	P2	F1	F2	M1	M2	K1	K2	K3	T1	T2	D1	D2	D3	IC1	IC2	IC3	Q1	Q2	Q3
1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
6	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
8	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
9	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
10	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
11	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
12	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4
13	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
14	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
15	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
16	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
17	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
18	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
19	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
23	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5

24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
25	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
26	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
27	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	
28	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
29	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
30	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	
31	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
32	4	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2
33	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
34	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
36	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
38	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
39	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	5	5	54	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	44	4	4	4	4	4	4	4	5	5
43	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
45	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
46	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
49	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	2	4	4
50	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5

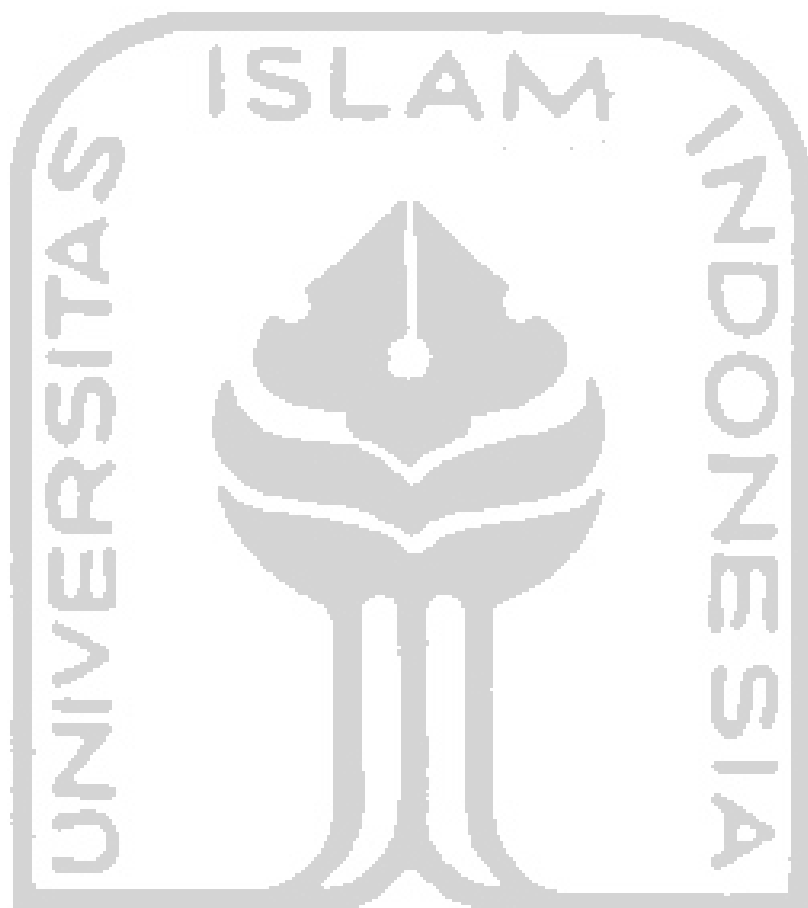
51	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
52	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5
53	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
54	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
55	4	5	4	5	3	2	4	2	5	5	5	5	5	5	3	1	3	3	2	4
56	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
59	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
60	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4
61	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
62	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4
65	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
68	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
69	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2
74	4	5	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
76	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4

78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
80	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5
81	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5
82	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
85	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
86	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
89	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5
90	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5
91	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
93	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
97	4	4	5	5	4	4	2	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4
98	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
99	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4
101	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
102	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
103	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
104	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5

105	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
106	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
107	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
108	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
109	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5
110	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3
111	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3
112	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	5	4	3	4	4	4	4	4
113	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
114	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
115	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
118	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
119	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
120	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
121	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4
122	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
123	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4
124	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
125	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
127	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4
129	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3



132	3	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
133	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4
134	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
135	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4



جامعة الإسلام في إندونيسيا