

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN UNSUR-UNSUR *TOTAL QUALITY*
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAL BAKPIA 5555 MBAK**

FIKKI

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Ahmad Rais Widodo

Nomor Mahasiswa : 13311323

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2020

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Ahmad Rais Widodo

Nomor Mahasiswa : 13311323

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Dosen Pembimbing : Ibu Siti Nurul Ngaini, Dra, MM

Nomor HP : 087705398496/ 087794522495

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu 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 dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”



Penulis



Ahmad Rais Widodo

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN UNSUR-UNSUR TOTAL QUALITY
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA BAKPIA 5555 MBAK
FIKKI



(Siti Nurul Ngaini, Dra, MM)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN UNSUR-UNSUR TOTAL QUALITY MANAGEMENT
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL BAKPIA 5555 MBAK FIKKI**

Disusun Oleh : **AHMAD RAIS WIDODO**

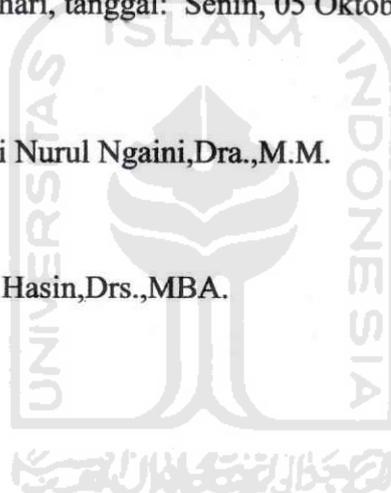
Nomor Mahasiswa : **13311323**

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

Pada hari, tanggal: **Senin, 05 Oktober 2020**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : **Siti Nurul Ngaini, Dra., M.M.**

Penguji : **Al Hasin, Drs., MBA.**



Mengetahui

**Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia**



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO HIDUP

Hidup Untuk Ibadah



ANALISIS PENGARUH PENERAPAN UNSUR-UNSUR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA OPERASIONAL BAKPIA 5555 MBAK

FIKKI

Ahmad Rais Widodo

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

13311323@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan unsur-unsur total quality management, yang terdiri dari focus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasioanal di Bakpia 5555 Mbak Fikki, sampel pada penelitian ini menggunakan 40 responden yang bekerja di pabrik tersebut. Metode analisis data menggunakan kualitatif, uji validitas reabilitas, uji t, uji f, uji koefisien korelasi berganda. Berdasarkan hasil analisis data ada tiga variabel yang terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja operasioanal, yaitu variabel focus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan juga pelatihan, sedangkan varaiabel obsesi terhadap kualitas berpengaruh secara negativ terhadap kinerja operasioanal.

Kata kunci: *Total Quality Management, Kinerja operasional.*

**ANALYSIS OF THE EFFECT OF THE IMPLEMENTATION OF TOTAL
QUALITY MANAGEMENT ELEMENTS ON THE OPERATIONAL
PERFORMANCE OF BAKPIA 5555 MBAK FIKKI**

Ahmad Rais Widodo

Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia

13311323@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of implementing the elements of total quality management, which consists of a focus on customers, an obsession with quality, continuous system improvement, education and training on operational performance at Bakpia 5555 Mbak Fikki, the sample in this study used 40 respondents who working at the factory. Methods of data analysis using qualitative, reliability validity test, t test, f test, multiple correlation coefficient test. Based on the results of data analysis, there are three variables that are proven to have a positive effect on operational performance, namely the customer focus variable, continuous system improvement, education and training, while the obsession with quality variables has a negative effect on operational performance.

Keywords: *Total Quality Management, Operational Performance.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirobbil 'alamin. Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala, atas rahmat, karunia serta taufiq dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas ini insyaAllah dengan baik dan benar yang berjudul Analisis Pengaruh Penerapan Unsur -Unsur Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional Bakpia 5555 Mbak Fikki. Tidak lupa shalawat serta salam tercurahkan kepada junjungan Nabi besar kita Nabi Muhammad Shallallahu'alaihi Wasallam yang telah membawa dari zaman jahiliyah ke zaman yang terang benderang saat ini.

Selama Menyusun skripsi ini, banyak sekali pihak yang telah membantu memberi dukungan dan do'a dari awal hingga selesai. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati saya menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Allah Subhannahu Wata'ala atas karunia rahmat dan rizki, dalam bentuk akal, pikiran, Kesehatan dan banyak lagi dalam kehidupan ini.
2. Kedua orang tua saya yang telah bersabar membesarkan dengan do'a dan kasih sayang saya sampai sekarang ini, dan keluarga saya yang telah mendoakan dan mendung saya.

3. Ibu Dra Siti Nurul Ngaini,MM. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir Skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, dan juga kesabaran dalam membimbing saya.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, terutama dosen-dosen program studi manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada saya, terutama kepada bapak Anjar dan Ibu suhartini yang telah banyak membantu saya dan teman teman Angkatan akhir 2013.
5. Teman- teman yang selalau mendoakan dan membantu saya dalam berbagai macam hal, terutama Anggit gunito, Setyo budi raharjo, Ery donelly, dan teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu .
6. Pimpinan dan juga karyawan Bakpia 5555 Mbak FIKKI yang telah banyak membantu saya dalam penyelesaian ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan, baik dari isi maupun cara penyajiannya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengharaokan adanay kritik dan saran demi kesempurnaan tugas akhir. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua untuk kedepannya nanti. Aamiin. Wassalamu'alaikum Warrahmatulahi Wabarakatuh.

Sleman, 10 September 2020

Penulis,

Ahmad Rais Widodo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	I
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME	III
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	IV
HALAMAN BERITA ACARA SKRIPSI.....	V
MOTTO HIDUP.....	VI
ABSTRAK.....	VII
KATA PENGANTAR.....	IX
DAFTAR ISI	XI
DAFTAR TABEL.....	XV
DAFTAR GAMBAR.....	XVI
DAFTAR LAMPIRAN.....	XVII
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8

2.2	Landasan Teori.....	10
	2.2.1 <i>Total Quality Management</i>	10
	2.2.2 Prinsip dan Unsur-Unsur Dalam TQM.....	11
	2.2.3 Kinerja.....	16
	2.2.4 Kinerja Operasional.....	17
2.3	Hipotesis Penelitian.....	18
	2.3.1 Hubungan focus pada pelanggan terhadap kinerja operasional.....	18
	2.3.2 Hubungan obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja operasioanl.....	19
	2.3.3 Hubungan perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja operasional.....	20
	2.3.4 Hubungan prndidikan dan pelatihan terhdap kinerja operasioan.....	21
2.4	Kerangka Penelitian.....	22
BAB III METODE PENELITIAN		23
3.1	Lokasi Penelitian	23
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	23
	3.2.1 Jenis Pengumpulan Data.....	23
3.3	Populasi dan Sampel	25
	3.3.1 Populasi.....	25
	3.3.2 Sampel.....	25
3.4	Variabel Penelitian.....	27

3.5	Devinisi Operasional Variabel Penelitian.....	27
3.5.1	Variabel Fokus Pada Pelanggan.....	27
3.5.2	Variabel Obsesi Terhadap Kualitas.....	29
3.5.3	Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.....	30
3.5.4	Variabel Pendidikan dan Pelatihan.....	31
3.5.5	Variabel Kinerja Operasional.....	32
3.6	Metode Analisis Data.....	34
3.6.1	Uji kelayakan Instrumen.....	34
3.6.2	Uji Validitas.....	34
3.6.3	Uji Reabilitas.....	34
3.7	Alat Analisis Data	35
3.7.1	Analisis Deskriptif	35
3.7.2	Analisis Regresi Berganda.....	35
3.7.3	Uji t (uji parsial).....	36
3.7.4	Uji F (uji simultan).....	36
3.7.5	Uji Koefisien Korelasi Berganda (R).....	37
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHSAN		39
4.1	Analisis Deskriptif Responden.....	39
4.1.1	Jenis Kelamin Responden	39
4.1.2	Umur Responden	40
4.1.3	Pendidikan Terakhir Responden	42
4.1.4	Status Responden	43
4.1.5	Masa Kerja Responden.....	44
4.2	Uji Instrumen Penelitian	44
4.2.1	Pengujian Validitas.....	45

4.2.2 Uji Reliabilitas Data	47
4.3 Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	48
4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan.....	49
4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Obsesi Terhadap Kualitas.....	51
4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.....	52
4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Pendidikan dan Pelatihan.....	54
4.3.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional	56
4.4 Pengujian Hipotesis.....	57
4.4.1 Uji t.....	59
4.4.2 Uji F.....	60
4.4.3 Koefisien Korelasi Berganda (R)	60
4.5 Pembahasan.....	61
4.5.1 Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Operasional.....	61
4.5.2 Pengaruh Obsesi Terhadap Kualitas Terhadap Kinerja Operasional.....	62
4.5.3 Pengaruh Perbaikan Sistem Secara berkesinambungan Terhadap Kinerja Operasioanl.....	62
4.5.4 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Operasional.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN.....	74

DAFTAR TABEL

TABEL 4.1	Jenis Kelamin Responden.....	40
TABEL 4.2	Umur Responden.....	41
TABEL 4.3	Pendidikan Terakhir Responden.....	42
TABEL 4.4	Status Responden.....	43
TABEL 4.5	Masa Kerja Responden	44
TABEL 4.6	Uji Validitas Instrumen.....	46
TABEL 4.7	Uji Reliabilitas Responden.....	48
TABEL 4.8	Interval Penelitian.....	49
TABEL 4.9	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan.....	49
TABEL 4.10	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Obsesi Terhadap Kualitas.....	51
TABEL 4.11	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.....	52
TABEL 4.12	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pendidikan Dan Pelatihan.....	54
TABEL 4.13	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional.....	58
TABEL 4.14	Uji Hipotesis.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hipotesisi.....22



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	74
Lampiran 2	Data Uji instrument	81
Lampiran 3	Data Uji Instrumen	82
Lampiran 4	Uji Validitas dan Reabilitas	83
Lampiran 5	Uji Regresi	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen operasional memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, terutama untuk menciptakan keunggulan dan keberlanjutan Ozduru (2015). Penerapan strategi di dalam organisasi, penerapan manajemen operasional bertujuan untuk meningkatkan nilai yang lebih pada produk dan jasa, dari hasil produksi, yang berdampak pada kinerja organisasi yang lebih baik. Milovanovic (2016). Organisasi melakukan strategi berupa penerapan TQM yang bertujuan untuk membuat kinerja pelayanan menjadi lebih baik, sehingga pelayanan berorientasi pada kepuasan pelanggan, yang dilibatkan dalam strategi tersebut adalah seluruh anggota organisasi (Poernomo, 2006). Dapat dilihat bahwa penerapan strategi TQM bertujuan untuk memperbaiki jasa dan produk, sumber daya manusia, lingkungan dan proses, secara terus menerus (Putri, 2009), dalam persaingan dapat menciptakan kualitas yang lebih baik dan lebih unggul Tjiptono et al. (2007).

Terkait penerapan TQM secara terencana, terarah dan baik dapat menghasilkan, membantu peningkatan produktivitas terutama kinerja karyawan (Poernomo, 2006). Dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, organisasi dapat membuat sebuah sistem pengukuran, untuk dapat mengetahui kualitas kerja, karakteristik dan juga membuat rencana untuk peningkatan produktivitas.

Rutinnya atau semakin seringnya organisasi melakukan pengukuran kinerja, maka karyawan akan meningkat kinerjanya, dan akan berdampak pada meningkatnya kualitas atau mutu organisasi Ismunawan (2010). Menurut Therese (2007) ada hubungan yang positif antara penerapan praktik TQM dalam organisasi terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya Al-Shobaki, et,al (2010) menjelaskan kinerja organisasi dapat meningkat, dilihat dari efisiensi dan produktivitasnya, karena penerapan TQM.

Untuk memperoleh kinerja yang baik tidaklah mudah karena dipengaruhi oleh beberapa factor, diantaranya yaitu adanya praktik TQM yang baik.. Menurut Flynn, B.B., Schroeder, RG., dan Sakakibara (1994) meyakini bahwa untuk mendapatkan output yang mempunyai kualitas yang tinggi, maka dalam organisasi perlu menerapkan pendekatan yang terpadu berupa penerapan TQM. Yang tujuannya untuk memenuhi harapan konsumen.

Menurut Kaynak (2003) TQM dapat mendorong perbaikan dan perkembangan secara terus menerus, berkesinambungan atau dapat dipahami sebagai filosofi manajemen holistik. Dan dapat diraih pada penerapan konsep kualitas pada saat pelayanan purna jual.

Menurut Bounds, G (1994) untuk menerapkan TQM dalam sebuah organisasi, organisasi haruslah merubah dirinya terlebih dahulu dalam hal aspek nilai, asumsi, keyakinan, maupun bagaimana cara organisasi melakukan bisnis. Hal ini harus dilakukan karena TQM merupakan paradigma manajerial baru, yang berarti bagaimana bertindak dan juga cara berfikir dalam menjalankan sebuah usaha atau bisnis.

Berkaitan dengan hubungan antara praktek total quality management terhadap kinerja operasional dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM dalam organisasi bertujuan untuk mengintegrasikan semua fungsi, stakeholder dalam organisasi untuk saling bekerja sama dalam menciptakan, meningkatkan output berupa produk dan jasa, dan juga meningkatkan, mengoptimalkan kinerja dalam organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Desy *et al.* (2018), Zain, D. (2011), dan Maghfiroh (2015) yang menyatakan bahwa unsur-unsur total quality management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional.

Dari hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan, banyak hal-hal yang terkait dengan apa yang akan dilakukan pada penelitian. Untuk itu adanya penelitian terdahulu yang berisi mengenai variable fokus pada pelanggan, obsesi terhadap pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, dan kinerja operasional sangat membantu terhadap penelitian yang akan dilakukan.

Daerah Istimewa Yogyakarta dikenal sebagai salah satu tempat pariwisata tujuan utama di Indonesia, banyak tempat wisata baru bermunculan saat ini, salah satunya di daerah Cangkringan, Ngemplak, Pakem, yang berlatar belakang Gunung Merapi, sungai, dan juga desa desa wisata di daerah lereng Merapi, hal ini menjadi salah satu peluang masyarakat sekitar untuk menambah penghasilan mereka salah satunya di bidang kuliner, oleh-oleh salah satunya Bakpia. Makanan khas kota Jogjakarta, yang sekarang ini sangat banyak produsen bakpia di Kota Jogja. Oleh karena itu perusahaan atau tempat usaha sekelas home industri haruslah bisa, mampu untuk mengelola usahanya secara baik dan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan produk yang terbaik agar dapat

diterima dengan baik oleh konsumen. Salah satu cara terbaik untuk memperbaiki sumber daya manusia, proses dan lingkungan secara berkesinambungan yaitu dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). Dasar perlunya TQM yaitu agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan. Salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah usaha adalah produktivitas karyawan dan kinerja. Kinerja adalah apa yang telah dilakukan karyawan dalam pekerjaan dan tanggung jawabnya, memberikan dampak/kontribusi yang baik terhadap perusahaannya. Keberhasilan dari sebuah perusahaan salah satunya dilihat dari apa yang dihasilkan, dicapai oleh karyawan, sebab itu perusahaan menuntut agar karyawannya mampu bekerja dengan baik dan optimal, karena baik atau buruknya kinerja karyawan akan berdampak pada kinerja perusahaan tersebut. Penelitian ini dilakukan di pabrik pembuatan Bakpia 5555 Mbak Fikki yang berlokasi di desa Jambon Kecamatan Ngemplak Kabupaten Sleman, yang merupakan salah satu produsen bakpia/pelopor bakpia ubi ungu di Jogjakarta. Setelah dijabarkan diatas Penelitian ini dilakukan di bakpia 5555 karena produsen makanan atau oleh oleh salah satunya bakpia merupakan umkm yang mampu mencetak lapangan kerja, yang itu bisa membantu roda perekonomian terutama di masyarakat sekitar, agar mampu bersaing dengan produsen lain salah satu cara agar mampu bersaing adalah dengan menerapkan TQM, Penerapan TQM disini sangatlah cocok karena permasalahan dan juga kondisi dilapangan sesuai dengan unsur-unsur yang terdapat di teori TQM.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada semua karyawan bagian operasional perusahaan, penentuan jumlah sampel disesuaikan dengan hasil kuesioner yang dikembalikan pada peneliti. Teknik penyebaran kuesioner dilakukan dengan menyerahkan data kuesioner terlebih dahulu pada pemilik dan hrd. Pemilihan

penelitian disini agar usaha ini dapat meningkatkan kualitas yang baik dan meningkatkan daya saingnya, dan proses berkesinambungan dengan pengendalian kualitas, disiplin kerja yang cukup tinggi sehingga produk cacat, scrap, dan rework dapat diminimalkan, maka Bakpia 5555 mbak Fikki dapat memperbaiki kualitas produknya dengan menerapkan prinsip TQM untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga menguntungkan perusahaan, atas dasar hal tersebut di atas, penulis memilih judul ANALISIS PENGARUH UNSUR-UNSUR TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL BAKPIA 5555 MBAK FIKKI.

1.2 Perumusan Masalah

Keunggulan dalam persaingan dan efektivitas operasional perusahaan dapat didapat dengan menerapkan konsep TQM, Al Nasser, et al (2013), Chang, C. Chiu, C., dan Chen, C. (2010). Poernomo (2006) Menjelaskan dalam organisasi atau perusahaan, perusahaan perlu melakukan strategi, salah satunya yaitu TQM, untuk meningkatkan pelayanan, peningkatan pelayanan didasari atas kepuasan pelanggan dan juga anggota dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai latar belakang yang telah dibahas dan dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Desy *et al.* (2018). Penelitian ini menjelaskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Fokus pada pelanggan pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?
2. Apakah Obsesi terhadap kualitas pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?

3. Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan pada TQM berpengaruh terhadap kinerja operasional?
4. Apakah Pendidikan dan pelatihan pada TQM berpengaruh terhadap kinerja operasional?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan pada praktik TQM terhadap kinerja operasional
2. Untuk mengetahui pengaruh obsesi terhadap kualitas pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.
3. Untuk mengetahui perbaikan sistem secara berkesinambungan pada TQM terhadap kinerja operasional.
4. Untuk mengetahui pengaruh Pendidikan dan pelatihan pada TQM terhadap kinerja operasional.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Sebagai syarat kelulusan dan juga sebagai hasil yang nyata dari proses pembelajaran selama duduk di bangku perguruan tinggi Universitas Islam Indonesia (UII) dalam Fakultas Bisnis dan Ekonomi bidang manajemen operasional, khususnya segala hal yang berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan yaitu tentang pengaruh TQM terhadap kinerja operasional.

2. Bagi Akademik

Dapat menambah referensi bagi mahasiswa manajemen Fakultas Ekonomi UII apabila ada mahasiswa yang tertarik untuk mengembangkan atau menjadikan acuan dalam mengerjakan penelitian di waktu yang akan datang.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk meningkatkan sistem TQM di dalam perusahaan tersebut, agar tercapainya keefektifan dan efisiensi dalam operasional perusahaan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

Ada beberapa bukti empiris dan juga konsep-konsep yang akan digunakan untuk landasan secara teoritis pada penelitian ini yang akan disampaikan pada bab II ini, konsep-konsep teoritis tersebut akan diturunkan menjadi hipotesisi yang akan menjawab berbagai permasalahan yang terdapat pada penelitian ini

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Desy Eka Kartika Sari, Surachman, Kusuma Ratnawati (2018)

Dalam penelitian tersebut, penelitian bertempat di PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera berada di Tulung

agung dengan judul “Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja”, Tujuan dari penelitian tersebut untuk membuktikan, menganalisis dan menguji apakah TQM mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. Teknik dalam penelitian tersebut, dalam pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* dengan 152 responden. Untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian ini menggunakan model analisis (PLS). Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa dalam penerapan praktik TQM mampu meningkatkan kepuasan kinerja karyawan dan juga kinerja karyawan. Jadi dapat dikatakan penerapan TQM terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja ternyata berpengaruh.

2. Penelitian oleh Zain, D. (2011)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Penelitian oleh Zain, D. (2011) dengan judul “Implikasi Praktek *Total Quality Management* (TQM) terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar” mempunyai tujuan untuk melakukan penelitian hubungan dari praktik total quality management dan mengidentifikasi ada atau tidak dampak yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung dari praktik total quality management terhadap kepuasan pelanggan, daya saing, dan kinerja bisnis. Subyek penelitian ini para manajer dari setiap perusahaan yang terpilih. 43 industri manufaktur di kota Makassar yang telah melakukan penerapan total quality management sebagai obyek penelitian. Explanatory research menjadi metode yang digunakan dalam penelitian. Dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian ini total quality management memiliki pengaruh yang positif terhadap daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Pada penelitian tersebut daya saing memberikan pengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan pada industri manufaktur yang ada di kota Makassar

3. Maghfiroh Fira Nur (2015)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maghfiroh Fira Nur (2015) dengan judul “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran”. Dengan kondisi persaingan global saat ini yang semakin ketat jadi setiap organisasi harus mampu bekerja dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan produk yang berkualitas, dengan menggunakan sistem yang baik dan sesuai agar dapat

meningkatkan kinerja karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja di BMT Taruna Sejahtera.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 85 orang sampel responden di BMT Taruna Sejahtera dengan teknik random sampling, analisis pada penelitian ini meliputi Uji validitas reliabilitas, uji regresi berganda, uji statistic melalui uji T, F serta (R^2) atau koefisien determinan dan uji asumsi klasik.

Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa variabel pendekatan ilmiah, obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dan kebebasan terkendali secara parsial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di BMT. Dari pengujian semua variabel tersebut menunjukkan bahwa semua variabel secara simultan berpengaruh signifikan dan mempunyai nilai 89,3% terhadap kinerja karyawan. Dan sisanya sebesar 10,7% dipengaruhi oleh variabel lainya di luar model ini.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Total Quality Management (TQM)

Luburic (2014) Kualitas dalam Bahasa latin memiliki nama kualitas yang mempunyai arti karakteristik, fitur, sifat. Untuk menentukan kualitas, dapat membandingkan jumlah karakteristik dengan jumlah persyaratan, kebutuhan tertentu. Menurut Flynn, B.B., Schroeder, R.G., dan Sakakibara (1994) untuk mendapatkan output yang mempunyai kualitas yang tinggi, maka dalam organisasi perlu menerapkan pendekatan yang terpadu berupa penerapan TQM. Yang tujuannya untuk memenuhi,

melampaui harapan konsumen. Menurut Kaynak (2003) TQM dapat mendorong perbaikan dan perkembangan secara terus menerus, berkesinambungan atau dapat dipahami sebagai filosofi manajemen holistik. Dan dapat diraih pada penerapan konsep kualitas pada saat pelayanan purna jual.

Pelibatan karyawan adalah kegiatan dimana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan juga pemecahan masalah, pelibatan atau mengikutsertakan karyawan di semua level organisasi. Hal ini dilakukan agar keputusan yang diambil akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak, tentu dilihat dari seberapa orang atau karyawan tersebut dekat dengan masalah yang terjadi, karena orang yang dekat dengan masalah adalah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan, konsep ini adalah bagian dari TQM.

Menurut Bounds, G (1994) untuk menerapkan TQM dalam sebuah organisasi, organisasi haruslah merubah dirinya terlebih dahulu dalam hal aspek nilai, asumsi, keyakinan, maupun bagaimana cara organisasi melakukan bisnis. Hal ini harus dilakukan karena TQM merupakan paradigma manajerial baru, yang berarti bagaimana bertindak dan juga cara berfikir dalam menjalankan sebuah usaha atau bisnis.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM dalam organisasi bertujuan untuk mengintegrasikan semua fungsi, stakeholder dalam organisasi untuk saling bekerja sama dalam menciptakan, meningkatkan output berupa produk dan jasa, dan juga meningkatkan, mengoptimalkan kinerja dalam organisasi.

2.2.2 Prinsip dan Unsur Pokok Dalam TQM

Berdasarkan Goetsch dan Davis, (1994), unsur-unsur pokok dalam Total Quality Management diantaranya yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. (Goetsch dan Davis, 1994)

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (1994) menerangkan bahwa dalam menerapkan TQM khususnya dalam unsur obsesi terhadap kualitas, penentu kualitas akhir ditentukan oleh pelanggan internal dan eksternal. Dengan begitu, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi kualitas yang ditentukan, hal ini juga berarti setiap karyawan di setiap level berusaha untuk melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

3. Pendekatan Ilmiah

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan terdapat berbagai macam permasalahan, terutama permasalahan yang berkaitan dengan desain pekerjaan, oleh sebab itu dalam penerapan TQM dalam organisasi perlu adanya pendekatan ilmiah, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan juga pemecahan masalah yang timbul berkaitan dengan pekerjaan yang telah didesain. Dengan demikian data

diperlukan dan dipergunakan dalam Menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Goetsch dan Davis (1994).

4. Komitmen jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka Panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Goetsch dan Davis (1994)

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antara departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya diputuskan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Goetsch dan Davis (1994).

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem / lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Goetsch dan Davis (1994)

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya Pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan

pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Goetsch dan Davis (1994).

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu faktor yang penting dalam organisasi, dengan belajar karyawan atau anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan juga ke

ahlian profesionalnya, dalam hal ini belajar merupakan hal yang tidak mengenal batas usia, Faktor Pendidikan dan pelatihan adalah penerapan yang dilakukan dalam organisasi yang menerapkan TQM.

8. Kebebasan yang Terkendali

Masuknya karyawan dalam keterlibatan dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah adalah keputusan yang baik, hal ini dirasa baik karena dalam keterlibatan tersebut karyawan mempunyai rasa memiliki dalam organisasi dan juga mereka lebih bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat, selain itu karyawan menjadi mempunyai wawasan dan pandangan yang lebih luas dalam sebuah keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat di dalamnya lebih banyak.

Meski demikian, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana yang dilakukan oleh

organisasi. Pengendalian tersebut dilakukan terhadap metode-metode dalam proses tertentu, disini karyawan yang menjalankan standarisasi dalam proses dan mereka juga yang mencari cara agar setiap orang yang terlibat mampu mengikuti standarisasi tersebut. Goetsch dan Davis (1994).

9. Kesatuan Tujuan

Menurut Goetsch dan Davis (1994) kesatuan tujuan ini tidak berarti harus selalu ada persetujuan dan kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja, tetapi yang dimaksud disini adalah kesatuan tujuan dalam hal tujuan atau visi misi organisasi itu sendiri.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Dalam penerapan TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang baik, dalam hal ini terdapat manfaat yang di dapat oleh organisasi, pertama hal ini akan meningkatkan keputusan yang lebih baik, perbaikan yang lebih efektif, rencana yang lebih baik, karena mencakup lebih banyak pemikiran dan pandangan dari berbagai pihak yang berhubungan dengan situasi pekerjaan, yang kedua juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki atas keputusan yang telah dibuat .

Menurut Goetsch dan Davis (1994) pemberdayaan karyawan salah satu caranya adalah dengan menyusun pekerjaan yang dimana karyawan dapat mengambil keputusan mengenai perbaikan dalam proses pekerjaannya dengan standar yang telah ditentukan dengan jelas, disinilah yang

dinamakan pemberdayaan dan juga keterlibatan karyawan dengan memberikan pengaruh yang nyata dan sungguh – sungguh.

2.2.3 Kinerja

Kinerja adalah apa yang telah dilakukan karyawan dalam pekerjaan dan tanggung jawabnya, memberikan dampak/kontribusi yang baik terhadap perusahaannya. Keberhasilan dari sebuah perusahaan salah satunya dilihat dari apa yang dihasilkan, dicapai oleh karyawannya, sebab itu perusahaan menuntut agar karyawannya mampu bekerja dengan baik dan optimal, karena baik atau buruknya kinerja karyawan akan berdampak pada kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Gordon, L.A., dan Miller,(1976) bakat dan minat adalah sumber dari kemampuan seseorang yang menghasilkan kinerja, sedangkan usaha dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu motivasi, insentif dan pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan ketersediaan peralatan penunjang pekerjaan, dalam rancangan pekerjaan. Kualitas dan kuantitas dalam sebuah pekerjaan atau hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, itulah kinerja menurut Mangkunegara (2012).

Hasibuan (2011) mengungkapkan Kesungguhan, pengalaman, kecakapan dan waktu adalah dasar dari prestasi kerja yang dibebankan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ada tiga faktor penting dalam sebuah prestasi kerja, antara lain minat dan kemampuan, kemampuan dalam menerima instruksi terhadap tugasnya. Kesuksesan kinerja bisa terjadi ketika

hasil dari pekerjaan yang dicapai karyawan sesuai dengan persyaratan. Dari berbagai pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil terhadap apa yang diberikan, dikerjakan karyawan/seseorang, hasilnya baik secara kuantitas maupun kualitas, selama jangka waktu tertentu.

2.2.4 Kinerja Operasional

Kinerja operasional merupakan sebuah tolak ukur perusahaan berhasil dalam menjalankan operasionalnya. Pengertian *operational performance* dalam bidang manajemen yang berarti mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat dan teknik khusus dalam memecahkan masalah produksi Daft (2010). Kinerja operasional memiliki hubungan dengan penggunaan dan memperhatikan sumber daya yang ada pada perusahaan dalam penggunaannya apakah sudah dimaksimalkan sesuai dengan fungsinya sehingga visi dan misi perusahaan yang ditetapkan dapat tercapai. Cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya baik dari keuangan maupun non-keuangan Ya'kob & Jusoh (2016). Operational performance merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh para investor dalam mempertimbangkan keputusan untuk berinvestasi pada perusahaan. Sedangkan dalam mengukur kinerja operasional Samson, D & Terziovski (1999), telah mengemukakan sebuah indikator-indikator yaitu:

a. Tingkat produktivitas, dalam hal ini sebagai perbandingan antara input dan output perusahaan dimanfaatkan untuk hasil yang optimal.

- b. Tingkat kesalahan produk, dalam hal ini tingkat volume produksi tertentu yang dihasilkan pada perusahaan dapat diperhitungkan melalui jumlah produk yang cacat.
- c. Biaya kualitas, hal ini mempunyai hubungan dengan besarnya jumlah saat menghasilkan produk yang berkualitas.
- d. Ketepatan waktu produk dalam sampai kepada pelanggan, dalam hal ini mempunyai hubungan dengan integritas suatu perusahaan terhadap pelanggannya.

Dalam penelitian ini yang penulis teliti hanya 4 unsur yang ada dalam prinsip TQM yaitu:

1. Fokus pada pelanggan.
2. Obsesi terhadap Kualitas.
3. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan.
4. Pendidikan dan Pelatihan.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Hubungan Fokus Pada pelanggan terhadap kinerja operasional

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam penerapan TQM terdapat 2 pelanggan, yang pertama pelanggan external, disini pelanggan *external* salah satunya memiliki peran memberikan masukan, informasi terkait kualitas barang

dan jasa yang mereka gunakan, yang kedua pelanggan internal, disini pelanggan internal berperan dalam menentukan proses, sumber daya manusia, dan berhubungan dengan lingkungan produk dan jasa yang berkualitas.

Misi utama dari sebuah institusi total quality management (TQM) adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi pendidikan yang unggul menurut Peters dan Waterman Sallis, E (2002) adalah organisasi yang dapat menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa perkembangan sebuah institusi bersumber pada kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

H-1: Fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.3.2 Hubungan obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja operasional

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam menentukan kualitas, TQM menggunakan pelanggan internal dan pelanggan *external* sebagai penentu kualitas akhirnya. Oleh sebab itu perusahaan dan semua aspek yang terlibat dalam perusahaan, khususnya setiap level pada perusahaan harus terobsesi memenuhi, mencapai apa yang ditentukan tersebut.

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan David Gravin, (1994) dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategi dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.

2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap. (yang tidak dimiliki produsen lain)
3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai dan juga ketahanan produk.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
6. *Service ability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika, yaitu daya Tarik produk terhadap panca indera, (Keindahan).
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

H-2: Obsesi terhadap kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

2.3.3 Hubungan perbaikan secara berkesinambungan terhadap kinerja operasional

Perbaikan sistem secara terus-menerus perlu dilakukan agar kualitas barang dan jasa yang dihasilkan dapat meningkat, karena untuk menghasilkan barang dan jasa perlu memanfaatkan proses-proses tertentu dalam sistem yang diterapkan oleh perusahaan, Goetsch dan Davids, (1994).

Perbaikan sistem secara berkesinambungan dalam organisasi sangatlah penting, salah satu caranya adalah disertai dengan usaha sumber daya manusia

yang tepat, dan juga seorang manajer tidak hanya menerima ide perbaikan, tetapi harus secara aktif mendorong, memotivasi setiap orang atau divisi untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi perbaikan yang dilakukan, itu yang dinamakan kaizen. Pelaksanaan perbaikan proses berkesinambungan meliputi:

- Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
- Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
- Evaluasi ulang, standardisasi, dan pengulangan proses.

Aktivitas Perbaikan Berkesinambungan

1. Komunikasi.
2. Memperbaiki masalah yang jelas.
3. Memandang ke hulu/mencari penyebab suatu masalah, bukan gejala.
4. Mendokumentasi kemajuan dan masalah.
5. Memantau perubahan.

H-3: Perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

2.3.4 Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja operasional.

Sekarang ini masih ada perusahaan yang kesulitan untuk berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, salah satu penyebabnya adalah perusahaan masih menutup mata terhadap pelatihan dan pendidikan, mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, dan mereka beranggapan yang diperlukan dalam perusahaan adalah tenaga terampil yang siap pakai, Jadi

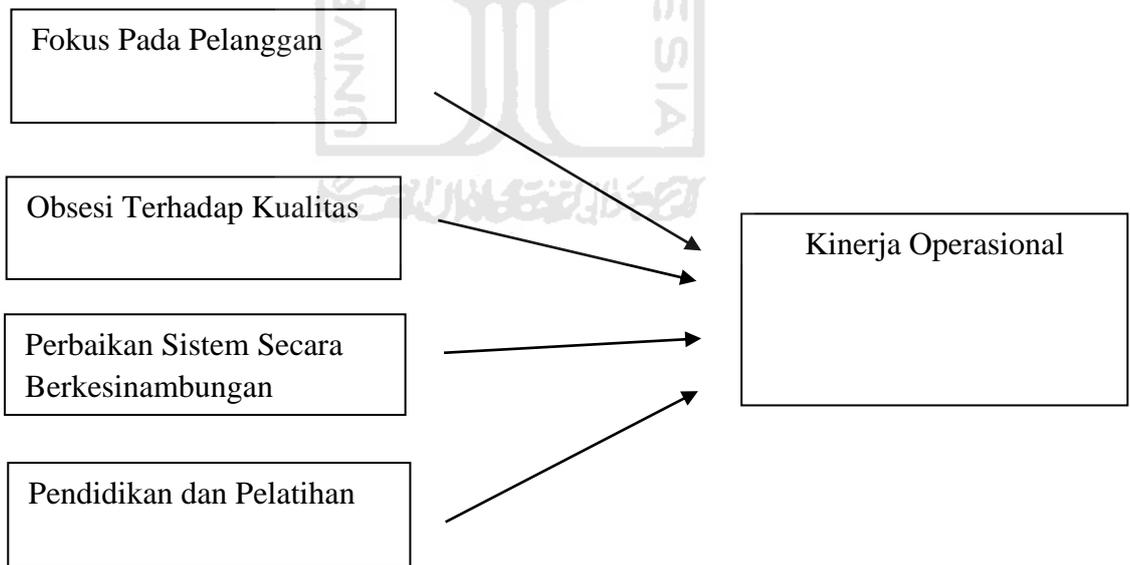
perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada karyawannya.

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu faktor yang penting dalam organisasi, dengan belajar karyawan atau anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan juga keahlian profesionalnya, dalam hal ini belajar merupakan hal yang tidak mengenal batas usia, Faktor Pendidikan dan pelatihan adalah penerapan yang dilakukan dalam organisasi yang menerapkan TQM. Goetsch dan Davids, (1994).

H-4: Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

2.4 Kerangka Penelitian

Unsur - unsur TQM



Sumber: Samson, D., & Terziovski, M. (1999)

Gambar. 2.1

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah produsen Bakpia 5555 Mbak Fikki yang berlokasi di Dusun Jambon Ngeplak.

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden karyawan Bakpia 5555 Mbak Fikki. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket ini dilakukan dalam bentuk membuat kuesioner. Kuesioner kemudian diberikan secara personal kepada beberapa responden untuk dilakukan pengisian jawaban dari beberapa pertanyaan. Beberapa pertanyaan ditujukan kepada responden untuk ditanggapi sesuai dengan pengetahuan dan pemahaman responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan Bakpia 5555 Mbak Fikki..

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 5

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. SS (Sangat Setuju): diberi nilai 5
2. S (Setuju): diberi nilai 4
3. N (Netral): diberi nilai 3
4. TS (Tidak Setuju): diberi nilai 2
5. STS (Sangat Tidak Setuju): diberi nilai 1

2. Data Sekunder

Data atau informasi yang dikumpulkan penulis bersumber dari berbagai macam sumber, kegunaan sumber-sumber tersebut yaitu untuk memperoleh dasar-dasar teori yang nantinya dapat digunakan sebagai landasan teoritis dalam menganalisis masalah yang terdapat pada penelitian, dan juga sebagai data pendukung landasan teori guna mendukung data primer. Sumber-sumber data tersebut dapat ditemukan lewat buku, jurnal, makalah, koran, majalah, internet, berupa artikel-artikel yang dapat mendukung penelitian, dengan mengkaji dan mempelajari.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sekaran U (2013) populasi adalah sekumpulan acara, orang, kesukaan atau ketertarikan terhadap sesuatu yang spesifik, jadi penulis dapat melakukan sebuah penelitian dan juga dapat menarik sebuah kesimpulan. Dalam penelitian ini jumlah populasi dalam usaha Bakpia 5555 Mbak Fikki berjumlah 40 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sekaran U (2013) di dalam populasi terdapat elemen-elemen yang bernama sampel, tetapi tidak semua elemen membentuk sampel, dalam sebuah penelitian, peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan, yang kesimpulan tersebut dapat mewakili dari sebuah populasi.

Penentuan jumlah sampel ini didasarkan pada Sekaran (2006), yang menyatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan total sampling, Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi Sugiyono (2007). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2007) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

Sampel yang diambil di Bakpia 5555 Mbak Fikki Jambon, dalam penelitian ini berjumlah 40 orang responden dengan rincian yang terdiri dari pemilik 1 orang, wakil 1 orang, manajer 1 orang, sekretaris 1 orang, supervisor 2 orang, staf 1 orang dan karyawan 33 orang.



3.4 Variabel Penelitian

Berikut ini macam-macam variabel dalam penelitian yaitu terdiri dari Variabel Independen dan Variabel Dependen.

1. Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi alasan timbul atau berubahnya variabel terikat. Dalam hal ini variabel independen terdiri dari 4 pilar total quality management yakni Obsesi terhadap kualitas, fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan.
2. Variabel dependen adalah variabel yang telah dipengaruhi atau menjadi akibat karena terdapat variabel independen. Dalam penelitian ini, Kinerja Operasional adalah sebagai variabel dependen.

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.5.1 Variabel Fokus Pada Pelanggan

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam penerapan TQM terdapat 2 pelanggan, yang pertama pelanggan *external*, disini pelanggan *external* salah satunya memiliki peran memberikan masukan, informasi terkait kualitas barang dan jasa yang mereka gunakan, yang kedua pelanggan internal, disini pelanggan internal berperan dalam menentukan proses, sumber daya manusia, dan berhubungan dengan lingkungan produk dan jasa yang berkualitas. Menurut Stefan Lagrosen (2001) fokus pada pelanggan berarti kegiatan

perusahaan yang dimaksudkan hanya mengarah untuk memberikan manfaat bagi pelanggan, namun pelanggan disini dapat dilihat dari masing-masing perspektif perusahaan. Upaya yang dilakukan untuk dapat fokus biasanya dengan mendapatkan informasi mengenai kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan dalam memuaskan pelanggan adalah membuat produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan , ini yang dinamakan fokus pada pelanggan Tjiptono et al, (2003) .

Tjiptono et al, (2003) berpendapat tujuan organisasi menggunakan pendekatan ini adalah untuk melampaui harapan pelanggan, buka sekedar memenuhinya. Untuk itu perlu dikumpulkan informasi yang akurat mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan atas produk/jasa yang dihasilkan organisasi.

Organisasi dengan demikian dapat memahami dengan baik perilaku pelanggan pada pasar sasarannya, sehingga organisasi dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan dan mengungguli para pesaingnya. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dapat digunakan suatu pendekatan yang menurut Tjiptono et al,(2003) terdiri dari atas enam langkah, yaitu:

1. Memperkirakan hasil,
2. Mengembangkan rencana untuk mengumpulkan informasi,
3. Mengumpulkan informasi,

4. Menganalisa hasil,
5. Memeriksa kesahihan (validitas) kesimpulan,
6. Mengambil tindakan.

3.5.2 Variabel Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam menentukan kualitas, TQM menggunakan pelanggan internal dan pelanggan external sebagai penentu kualitas akhirnya. Oleh sebab itu perusahaan dan semua aspek yang terlibat dalam perusahaan, khususnya setiap level pada perusahaan harus terobsesi memenuhi, mencapai apa yang ditentukan tersebut. Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan David Gravin, (1994) dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategi dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap. (yang tidak dimiliki produsen lain)
3. Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai dan juga ketahanan produk.
4. Kesesuaian dengan sp
5. esifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.

7. *Service ability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
8. Estetika, yaitu daya Tarik produk terhadap panca indera, (Keindahan).
9. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya

3.5.3 Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Perbaikan sistem secara berkesinambungan dalam organisasi sangatlah penting, salah satu caranya adalah disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat, dan juga seorang manajer tidak cukup hanya menerima ide perbaikan, tetapi harus secara aktif mendorong setiap orang atau divisi untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi perbaikan yang dilakukan, itu yang dinamakan kaizen.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan dalam organisasi sangatlah penting, salah satu caranya adalah disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat, dan juga seorang manajer tidak hanya menerima ide perbaikan, tetapi harus secara aktif mendorong, memotivasi setiap orang atau divisi untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi perbaikan yang dilakukan, itu yang dinamakan kaizen. Pelaksanaan perbaikan proses berkesinambungan meliputi:

- Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
- Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
- Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Aktivitas Perbaikan Berkesinambungan

1. Komunikasi.
2. Memperbaiki masalah yang jelas.
3. Memandang ke hulu/mencari penyebab suatu masalah, bukan gejala.
4. Mendokumentasi kemajuan dan masalah.
5. Memantau perubahan.

3.5.4 Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Tjiptono et al. (2003) pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan haruslah dilakukan, agar karyawan memiliki pemahaman, kreatifitas, efektif dan efisien yang lebih dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan sendiri merupakan bagian dalam Pendidikan, Pendidikan bersifat lebih filosofis dan teoritis, sedangkan pelatihan bersifat spesifik dan praktis, tetapi keduanya memiliki tujuan yang sama.

Ada lima faktor penyebab perlunya pelatihan menurut sertifikasi ISO 9000 yaitu:

1. Kualitas angkatan kerja yang ada
2. Persaingan global
3. Perubahan yang cepat dan terus-menerus
4. Masalah-masalah alih teknologi
5. Perubahan keadaan demografi.

Proses pelatihan yang efektif dalam tatanan TQM adalah:

1. Penentuan kebutuhan pelatihan
2. Peserta pelatihan
3. Tempat pelatihan
4. Materi dan isi pelatihan
5. Pemberian pelatihan
6. Evaluasi pelatihan. Tjiptono et, al (2003:216-223)

Ada beberapa faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan dan pengembangan. Disebutkan dalam Veithzal Rivai (2014: 173) faktor-faktor tersebut adalah:

1. *Cost-effectiveness* (efektifitas biaya),
2. Materi program yang dibutuhkan,
3. Prinsip-prinsip pembelajaran,
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas,
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, dan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

3.5.5 Variabel Kinerja Operasional

Kinerja operasional merupakan suatu acuan dalam mengukur keberhasilan yang ada pada operasional produksi perusahaan. Dalam

mengukur kinerja operasional yang menjadi perhitungan adalah tingkat produktivitas, tingkat kesalahan dalam produksi, teknologi yang mendukung dan ketepatan, kesesuaian produk sampai ke pelanggan Terziovski dan Samson, (1999).



3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji kelayakan Instrumen

Uji kelayakan instrumen ini digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner di dalam penelitian ini valid dan reliabel. Berikut ini instrumen yang digunakan merupakan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.2 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menunjukkan suatu alat pengukur yaitu kuesioner dapat digunakan dalam mengukur apa yang ingin diukur. Untuk mengetahui penelitian ini memiliki korelasi dengan masing-masing pertanyaan sesuai skor total maka dapat menggunakan suatu teknik analisis yaitu metode korelasi Product Moment Pearson Umar (2003). Item dapat 40 dinyatakan valid apabila r hitung $\geq r$ tabel dan jika r hitung $\leq r$ tabel maka item dinyatakan tidak valid Bahri (2018).

3.6.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji keandalan alat yang dipakai untuk melakukan suatu pengukuran dari kuesioner yang merupakan indikator dari variabel Ghozali, Imam (2006). Kuesioner dapat dikatakan handal/reliabel bila hasil jawaban para responden terhadap suatu pernyataan adalah konsisten/stabil pada periode waktu tertentu. Penelitian ini menggunakan uji statistik Cronbach Alpha, kriteria yang dinyatakan oleh Ghozali (2016), jika koefisien Cronbach Alpha $> 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan handal dan jika koefisien Cronbach Alpha \leq

0,7 maka pertanyaan dinyatakan tidak handal dan untuk dapat mengetahui kuesioner tersebut apakah sudah handal atau belum maka akan diuji dengan reliabilitas kuesioner melalui bantuan program komputer yaitu SPSS versi 21.

3.7 Alat Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memiliki tujuan untuk dapat memberikan pandangan karakteristik data. Teknik yang digunakan untuk memberikan deskripsi dalam statistik deskriptif pada penelitian ini adalah persentase, rata-rata, dan standar deviasi Ghozali (2016).

3.7.2 Analisis Regresi Berganda

Pernyataan menurut Suharsimi Arikunto (2006: 295) adalah Regresi ganda (*multiple regression*) adalah suatu perluasan dari teknik regresi apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas untuk mengadakan prediksi terhadap variabel terikat. Maka dalam persamaan regresi berganda pada penelitian ini merupakan analisis mengenai hubungan antara variabel dependen (kinerja operasional) dengan dua atau lebih variabel independen (obsesi terhadap kualitas, fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan) dengan tujuan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen berdasarkan nilai yang telah diketahui pada variabel independen Ghozali, Imam (2005). Persamaan regresi linear berganda dalam

penelitian ini dituliskan: $Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + e$

Keterangan: Y = Kinerja Operasional

a = Konstanta

X1 = Fokus pada pelanggan

X2 = Obsesi terhadap kualitas

X3 = Perbaikan sistem secara berkesinambungan

X4 = Pendidikan dan pelatihan

Strategi dan perencanaan kualitas e = Standar eror

$\beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4; \beta_5; \beta_6$ = Koefisien Regresi dari X1; X2; X3; X4; $\beta_5; \beta_6$ (Dwi Priyatno, 2008)

3.7.3 Uji t (uji parsial)

Uji t dipakai untuk dapat menilai secara parsial terhadap masing-masing variabel yang telah ditentukan. Penilaian dari uji t dapat dilihat pada tabel koefisien pada kolom signifikan (sig). Jika probabilitas nilai t atau signifikasinya $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa memberikan pengaruh di antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau bila hasil nilai t atau signifikansinya $> 0,05$, dari hasil uji maka dapat dikatakan tidak terjadi pengaruh yang signifikan di antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.7.4 Uji F (uji simultan)

Uji F menurut Dwi Priyatno (2008) digunakan untuk dapat mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel

terikat. Selain itu dapat digunakan untuk memperkirakan apakah model regresi variabel terikat atau tidak. Dapat dikatakan signifikan bila hubungan yang terjadi berada pada suatu populasi. Tingkat signifikan yang digunakan yaitu $\alpha = 5\%$ atau 0,05. Hasil uji F dapat diketahui di dalam tabel ANOVA pada bagian (sig) signifikansi, jika nilai kemungkinan (probabilitas) lebih kecil dari 0,05, maka bisa disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersamaan di antara variabel bebas dengan variabel terikat yang ada, dan model regresi dapat digunakan dalam memprediksi variabel terikat. Ataupun bisa dikatakan jika hasil signifikansi $> 0,05$ dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang relevan antara variabel bebas terhadap variabel yang terikat.

3.7.5 Uji Koefisien Korelasi Berganda (R)

Uji koefisien korelasi berganda dipakai untuk mengetahui besar dari pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Pengolahan data dengan menggunakan SPSS, koefisien determinasi ganda (R) merupakan angka yang menunjukkan berapa % variabel dependen yang dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel independen. Jika nilai (R) semakin besar, maka semakin baik modelnya, begitu juga sebaliknya, jika nilai (R) semakin kecil atau mendekati (0) maka semakin buruk model tersebut. Sehingga besaran koefisien determinasi ganda (R) berada antara 0 sampai 1 atau $0 < R < 1$.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disampaikan hasil penelitian mengenai “ANALISIS PENGARUH UNSUR-UNSUR TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL” pada produsen bakpia 5555 Mbak Fikki. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden yang berasal dari produsen bakpia 5555 Mbak Fikki. Hasil data primer tersebut yang kemudian digunakan dalam menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Kemudian hasil data diolah dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda dengan melalui SPSS versi 21.

4.1 Analisis Deskriptif Responden

Berikut merupakan gambaran karakteristik responden yang digunakan dalam melengkapi penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari produsen bakpia 5555 Mbak Fikki yang berlokasi di Kejambon Kidul, Sindumartani, Ngemplak, Sleman. Deskripsi responden dalam penelitian ini dibagi menjadi lima jenis, yakni berdasarkan jenis kelamin, umur responden, pendidikan terakhir, status responden, dan lama masa kerja. Deskripsi dijabarkan sebagai berikut:

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan jenis kelamin dibedakan menjadi responden pria dan wanita. Hasil responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
PRIA	15	37,5
WANITA	25	62,5
Total	40	100,0

Sumber: Olah Data, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.1 diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin wanita sebanyak 21 responden atau senilai 62,5%. Sisanya responden berjenis kelamin pria sebanyak 15 responden atau senilai 37,5%.

Pada penelitian ini didominasi oleh responden perempuan. Menurut Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa dalam budaya bekerja dapat dibagi berdasarkan dimensi maskulin dan feminim. Dalam budaya berorientasi maskulin, seorang laki-laki saat bekerjamemiliki kekuatan, kreativitas, dan tanggung jawab. Sedangkan dalam budaya berorientasi feminim, perempuan saat bekerja memiliki peran mengajar, merawat pasien, dan membantu orang lain.

4.1.2 Umur Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan dengan umum dibedakan menjadi lima kategori. 17 sampai 20 tahun, 21 sampai 30 tahun, 31 sampai 40 tahun, 41 sampai 50 tahun, dan lebih dari 50 tahun.

Tabel 4.2

Umur Responden

Umur	Frekuensi	Persentase (%)
17-20	5	12,5
21-30	10	25,5
31-40	11	27,5
41-50	10	25,0
>50	4	10,0
Total	40	100,0

Sumber: Olah Data, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.2 diketahui bahwa responden yang terbanyak berumur 17-20 tahun berjumlah 5 orang atau senilai 12,5%, usia 21-30 tahun berjumlah 10 orang atau senilai 25%, usia 31-40 tahun berjumlah 11 orang atau senilai 27,5%, usia 41-50 tahun berjumlah 10 orang atau senilai 25%, dan untuk usia di atas 50 tahun ada 4 orang atau senilai 10%. Berdasarkan pada penelitian ini umur responden didominasi oleh responden dengan umur 31-40 tahun. Menurut Tjiptoherijanto (2001:4), struktur umur dibedakan menjadi 3 kelompok, yaitu kategori kelompok umur muda (usia dibawah 15 tahun), kelompok umur produktif (usia 15-64 tahun), dan kelompok umur tua (diatas umur 64 tahun). Dengan demikian, dominasi karyawan berusia 31-40 tahun termasuk dalam kategori usia produktif. Menurut Robbins dan Judge (2011), usia dalam angkatan kerja menjadi isu yang semakin penting dalam dekade kedepan, stereotip pekerja yang lebih tua berada di zaman kuno, tidak *flexibel* dan pemaarah saat ini sedang berubah. Pemimpin sering melihat kualitas positif yang dimiliki oleh pekerja yang lebih tua di dalam pekerjaannya seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap kualitas, Semakin tua usia maka semakin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan, seiring bertambahnya usia, karyawan memiliki kesempatan kerja alternative

yang lebih sedikit karena keahlian karyawan lebih terspesialisasi. Dengan demikian tepat jika usia responden di dominasi oleh usia 31-40 tahun.

4.1.3 Pendidikan Terakhir Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan Pendidikan terakhir dibedakan menjadi Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Sederajat, Diploma 3 (D3), dan Sarjana. Hasil responden berdasarkan Pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir Responden

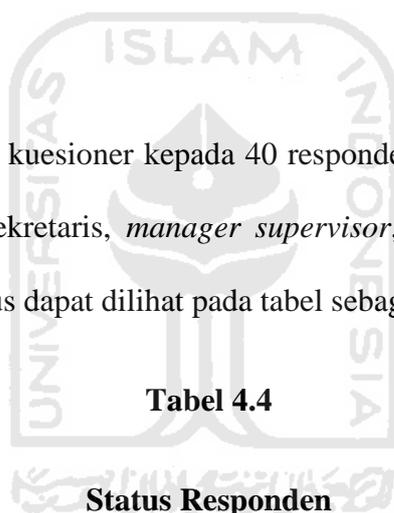
Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
S1	3	7,5%
D3	5	12,5%
SMA / SMK	30	75%
SMP	2	5%
SD	0	0 %
Jumlah	40	100%

Sumber: olah data, 2020

Berdasarkan tabel 4,3 diketahui bahwa responden terbanyak mempunyai Pendidikan terakhir yakni SMA atau Sederajat berjumlah 30 orang atau sebesar 75%. Kemudian responden yang mempunyai Pendidikan terakhir SD tidak ada atau 0%, Pendidikan terakhir SMP 2 orang atau 5%, Pendidikan terakhir D3 5 orang atau 12,5% dan Pendidikan terakhir S1 berjumlah 3 orang atau 7,5%. Dalam penelitian ini Pendidikan responden didominasi oleh responden SMA/SMK. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja mayoritas berpendidikan menengah (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 18)

4.1.4 Status Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan status dibagi menjadi Pemilik, Wakil, sekretaris, *manager supervisor*, *staff* dan karyawan. Hasil responden berdasarkan status dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:



Tabel 4.4

Status Responden

Status	Frekuensi	persentase %
Pemilik	1	2,5%
Wakil	1	2,5%
Manajer	1	2,5%
Sekretaris	1	2,5%

Supervisor	2	5%
Staf	1	2,5%
Karyawan	33	82,5%
Jumlah	40	100%

Sumber: Olah data 2020

Berdasarkan pada tabel 4.4 diketahui bahwa responden mayoritas adalah karyawan berjumlah 33 orang atau senilai 82,5%, Kemudian *supervisor* berjumlah 2 orang atau senilai 5%, Manajer 1 orang atau senilai 2,5%, Staf 1 orang atau senilai 2,5%, Wakil 1 orang atau senilai 2,5% dan Pemilik 1 orang atau senilai 2,5%.

4.1.5 Masa Kerja Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan masa kerja dibedakan menjadi 4, yaitu, di bawah 2 tahun, 3-4 tahun, 5 – 6 tahun, dan di atas 6 tahun. Hasil responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5

Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	persentase %
< 2 Tahun	5	12,5%

3-4 Tahun	12	30%
5-6 Tahun	15	37,5%
di atas 6 Tahun	8	20%
Jumlah	40	100%

Sumber: Olah data 2020

Berdasarkan pada tabel 4.5 diketahui bahwa responden mayoritas dengan masa lebih dari 6 tahun berjumlah 8 orang atau senilai 20%. Masa kerja 5-6 tahun ada 15 orang atau senilai 37,5%. Masa kerja 3 sampai 4 tahun ada 12 orang atau senilai dengan 30%. Dan yang terakhir masa kerja di bawah 2 tahun ada 5 orang atau senilai dengan 12,5%. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan masa kerja 5-6 tahun. Menurut Robins dan Judge (2011), pegawai yang sudah bekerja bertahun-tahun akan lebih mengerti mengenai rincian tugas yang dikerjakan dan memiliki pengalaman yang lebih terhadap pekerjaannya, Masa kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja, hal ini terlihat dari pengalaman dan penguasaan jabatan yang dimiliki oleh pegawai dengan masa kerja yang lama lebih baik daripada pegawai yang baru.

4.2 Uji Instrumen Penelitian

4.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menunjukkan suatu alat pengukur yaitu kuesioner dapat digunakan dalam mengukur apa yang ingin diukur. Untuk mengetahui penelitian ini memiliki korelasi dengan masing-masing pertanyaan sesuai skor total maka dapat menggunakan suatu teknik analisis yaitu metode korelasi *Product Moment Pearson* Umar, (2003). Item dapat 40 dinyatakan valid apabila $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ dan jika $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$ maka item dinyatakan tidak valid (Bahri, 2018),

Tabel 4.6

Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	r hitung n=40	r tabel	Keterangan
Fokus Pada Pelanggan	FP 1	0,345	0,312	Valid
	FP 2	0,349	0,312	Valid
	FP 3	0,412	0,312	Valid
	FP 4	0,36	0,312	Valid
	FP 5	0,504	0,312	Valid
	FP 6	0,398	0,312	Valid
Obsesi Terhadap Kualitas	OTK 1	0,36	0,312	Valid
	OTK 2	0,335	0,312	Valid
	OTK 3	0,41	0,312	Valid
	OTK 4	0,35	0,312	Valid
	OTK 5	0,66	0,312	Valid
	OTK 6	0,447	0,312	Valid
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan	PSB 1	0,427	0,312	Valid
	PSB 2	0,427	0,312	Valid
	PSB 3	0,436	0,312	Valid
	PSB 4	0,462	0,312	Valid
	PSB 5	0,33	0,312	Valid
	PSB 6	0,313	0,312	Valid
Pendidikan dan Pelatihan	PP 1	0,38	0,312	Valid
	PP 2	0,404	0,312	Valid
	PP 3	0,413	0,312	Valid

	PP 4	0,369	0,312	Valid
	PP 5	0,392	0,312	Valid
	PP 6	0,377	0,312	Valid
Kinerja Operasional	KO 1	0,489	0,312	Valid
	KO 2	0,621	0,312	Valid
	KO 3	0,64	0,312	Valid
	KO 4	0,433	0,312	Valid
	KO 5	0,802	0,312	Valid
	KO 6	0,445	0,312	Valid

Sumber: Olah data 2020

Berdasarkan uji validitas terhadap 40 sampel di atas, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan menghasilkan nilai yang lebih besar dari r yaitu 0,312.

Dengan demikian pernyataan penelitian dinyatakan Valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas merupakan uji keandalan alat yang dipakai untuk melakukan suatu pengukuran dari kuesioner yang merupakan indikator dari variabel Ghozali, Imam (2006). Kuesioner dapat dikatakan handal/reliabel bila hasil jawaban para responden terhadap suatu pernyataan adalah konsisten/stabil pada periode waktu tertentu. Penelitian ini menggunakan uji statistik Cronbach Alpha, kriteria yang dinyatakan oleh Ghozali (2016), jika koefisien Cronbach Alpha $> 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan handal dan jika koefisien Cronbach Alpha $\leq 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan tidak handal dan untuk dapat mengetahui kuesioner tersebut apakah sudah handal atau belum maka akan diuji dengan reliabilitas kuesioner melalui bantuan program komputer yaitu SPSS versi 21. Berdasarkan pada analisis yang dilakukan, maka hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7

Uji Reliabilitas Responden

Variabel	Cronbach's Alpha	Standart Cronbach's Alpha	Ket.
Fokus Pada Pelanggan	0,728	0,7	Reliabel
Obsesi Terhadap Kualitas		0,7	Reliabel
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan		0,7	Reliabel
Pendidikan dan Pelatihan		0,7	Reliabel
Kinerja Operasional		0,7	Reliabel

Sumber: Olah Data 2020

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha yang telah digabung jadi satu, lebih besar dari 0,7, sehingga pernyataan-pernyataan dalam angket penelitian adalah reliabel (handal).

4.3 Analisis Deskripsi Data Variabel Penelitian

Untuk dapat memberikan deskripsi pada jawaban atas variabel maka ditunjukkan dengan rata-rata variabel. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut ini:

$$\text{Interval} = \frac{B_{\max} - B_{\min}}{K1}$$

B_{\max} = Rentang Tertinggi

B_{\min} = Rentang Terendah

KI = Jumlah Kelas Interval =

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8

Interval Penilaian

Interval	Kategori
1,00-1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80-2,59	Tidak Setuju
2,60-3,39	Netral
3,40-4,19	Setuju
4,20-5,00	Sangat Setuju

Sumber: Olah Data, 2020

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel fokus pada pelanggan.

Tabel 4.9

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan saya memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan	4,125	Setuju
Kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan.	4,375	Sangat Setuju

Karyawan diperusahaan, memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.	4,175	Setuju
Informasi dari pelanggan selalu dicari dan dikumpulkan oleh perusahaan saya.	4,3	Sangat Setuju
Pelanggan diperusahaan saya memainkan peran memberi masukan saran dalam proses pelayanan.	3,425	Setuju
Perusahaan saya selalu memperbaiki teknologi dan proses dalam melayani pelanggan.	4,125	Sangat Setuju
Rata-Rata	4,087	Setuju

Sumber: Olah Data, 2020

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.9 di atas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden terhadap fokus pada pelanggan adalah 4,087 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah Kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan. sebesar 4,375 (Sangat Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah Pelanggan diperusahaan saya memainkan peran memberi masukan saran dalam proses pelayanan. sebesar 3,425 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki orientasi yang tinggi terhadap Fokus pada pelanggan yang akan berakibat meningkatnya kinerja operasional di pabrik Bakpia 555 Mbak Fikki.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Obsesi Terhadap Kualitas

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel Obsesi Terhadap Kualitas

Tabel 4.10

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Obsesi Terhadap Kualitas

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan telah melakukan perbaikan produksi secara terus menerus	3,525	Setuju
Perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawan tentang prosedur dan tata cara produksi.	3,85	Setuju
Perusahaan telah mengusahakan untuk mendapatkan bahan baku yang baik dari pemasok.	3,875	Setuju
Manajer produksi telah secara aktif untuk melakukan inspeksi dan penilaian terhadap barang yang berada dalam proses produksi.	3,625	Setuju
Perusahaan telah secara berkala melakukan perawatan terhadap alat produksi.	3,825	Setuju
Perusahaan telah melakukan kebijakan produksi terhadap bahan	3,825	Setuju

baku sisa hasil produksi.		
Rata-Rata	3,754	Setuju

Sumber: Olah Data, 2020

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10 di atas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden obsesi terhadap kualitas adalah 3,750 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah Perusahaan telah mengusahakan untuk mendapatkan bahan baku yang baik dari pemasok. sebesar 3,875 (Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah Perusahaan telah melakukan perbaikan produksi secara terus menerus. sebesar 3,525 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada produsen bakpia 555 Mbak Fikki secara keseluruhan dapat dikatakan obsesi terhadap kualitas memiliki peranan yang tinggi terhadap kinerja operasional pada Pabrik Bakpia 555 Mbak Fikki.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.

Tabel 4.11

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Permintaan pelanggan dianalisis dalam proses pengembangan	3,875	Setuju

produk.		
Pihak manajemen harus aktif menilai pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk.	3,925	Setuju
Karyawan aktif bertanya pada pelanggan tentang kritik dan saran untuk kinerja yang lebih baik.	3,875	Setuju
Karyawan memperoleh kesempatan untuk memberikan masukan, sebagai bahan evaluasi kinerja manajemen.	3,75	Setuju
Karyawan berusaha melakukan perbaikan cara kerja mereka	3,65	Setuju
Karyawan selalu menerima evaluasi hasil pekerjaan mereka, di setiap minggu atau pada periode tertentu	3,925	Setuju
Rata-Rata	3,833	Setuju

Sumber: Olah Data, 2020

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10 di atas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah 3,833 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah Pihak manajemen harus aktif menilai pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk, dan juga karyawan selalu menerima evaluasi hasil pekerjaan mereka, di setiap minggu atau pada periode tertentu. sebesar 3,925

(Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah Karyawan berusaha melakukan perbaikan cara kerja mereka sebesar 3,65 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada produsen bakpia 5555 mbak fikki secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan menjadi hal yang penting, agar dapat meningkatkan pengelolaan sistem dalam pabrik menjadi lebih baik lagi.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel Pendidikan dan Pelatihan.

Tabel 4.12

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Karyawan memperoleh Pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas.	3,925	Setuju
Ketika perusahaan tidak melaksanakan Pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, berarti perusahaan membahayakan kehidupan perusahaan.	4,025	Setuju
Pendidikan dan pelatihan terus	4,175	Setuju

dilakukan dalam periode tertentu.		
Pendidikan dan pelatihan mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru.	3,725	Setuju
Pembelanjaan dalam organisasi dipandang sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.	4	Setuju
Terdapat perbedaan antara sebelum dan setelah mengikuti pelatihan	3,925	Setuju
Rata-Rata	3,962	Setuju

Sumber: Olah Data, 2020

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.12 di atas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden dalam hal Pendidikan dan pelatihan adalah 3,962 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah Pelatihan dan pendidikan terus dilakukan dalam periode tertentu sebesar 4,175 (Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah Pendidikan dan pelatihan mampu memotivasi karyawan untuk sebesar 3,725 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada produsen bakpia 5555 Mbak Fikki secara keseluruhan dapat dikatakan dalam Pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan dan memiliki peranan yang tinggi terhadap kinerja operasional pada Pabrik Bakpia 5555 Mbak Fikki.

4.3.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel Pendidikan dan Pelatihan

Tabel 4.13

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

Kinerja Operasional

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Kinerja Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, dan terperinci	3,15	Netral
Perusahaan melakukan <i>maintenance</i> (pemeliharaan) alat produksi secara berkala	3,15	Netral
Perusahaan mampu menyediakan bahan baku secara tepat waktu	3,175	Netral
Perusahaan mampu mengelola, menyimpan bahan baku dengan baik	3,15	Netral
Perusahaan dapat memenuhi target produksi sesuai dengan pesanan	3,15	Netral
Perusahaan mengalami peningkatan produksi dibanding tahun sebelumnya	3,15	Netral
Rata-Rata	3,154	Netral

Sumber: Olah Data, 2020

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.13 di atas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden kinerja operasional adalah 3,154 (Netral). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah Perusahaan mampu menyediakan bahan baku secara tepat waktu. Sebesar 3,175 (Netral). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah kelima pertanyaan yang lainnya sama nilainya sebesar 3,15 (Netral). Nilai rata-rata pada variabel kinerja operasional menunjukkan bahwa rata-rata responden telah menganggap jadwal produksi terperinci, *maintenance* alat-alat produksi, penyimpanan bahan baku, produksi sesuai pesanan, peningkatan produksi dirasa sedang yaitu tidak rendah maupun tinggi.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara bersama-sama. Berikut merupakan hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan menggunakan program SPSS versi 21.

Tabel 4.14**Uji Hipotesis**

Variabel Independen	Koefisien Regresi	T	Sig
(Constant)	7,371	8.081	0,000
Fokus Pada Pelanggan	2,11	9.528	0,000
Obsesi Terhadap Kualitas	-0,25	11.183	0,018
Perbaikan Sisten Secara Berkesinambungan	0,454	9.634	0,012
Pendidikan dan Pelatihan	0,28	8.184	0,005
R	0,890		
r ²	0,783		
Adj. R square	0,765		
Sig F	0,42		

Sumber: Data primer diolah, 2020

Analisis data yang telah penulis lakukan, dapat diketahui bahwa semua variabel independen berpengaruh secara signifikan, terhadap variabel dependen. Maka dari itu terbentuk garis regresi sebagai berikut:

$$Y=7,371+2,11X_1-0,25X_2+0,454X_3+0,28X_4+e$$

Penjelasan dari persamaan tersebut seperti berikut:

1. Konstanta memiliki nilai 7,371, disini menunjukkan bahwa jika tidak adanya pengaruh dari variabel independen, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, kinerja operasional tetap memiliki nilai 7,371
2. Nilai pada variabel fokus pada pelanggan memiliki nilai sebesar 2,11 terhadap kinerja operasional, dan berpengaruh secara positif dan signifikan. Dapat diartikan bahwa apabila variabel fokus pada pelanggan meningkat satu satuan, maka kinerja operasional meningkat sebesar 2,11.
3. Nilai pada variabel obsesi terhadap kualitas memiliki nilai sebesar -0,25 terhadap kinerja operasional, berpengaruh negatif dan tidak signifikan, Dapat diartikan bahwa apabila variabel obsesi terhadap kualitas meningkat satu satuan, maka kinerja operasional meningkat sebesar -0,25
4. Nilai pada variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki nilai sebesar 0,454 terhadap kinerja operasional, dan berpengaruh secara positif dan signifikan. Dapat diartikan bahwa apabila fokus pada pelanggan meningkat satu satuan, maka kinerja operasional meningkat sebesar 0,454.
5. Nilai pada variabel Pendidikan dan pelatihan memiliki nilai sebesar 0,28 terhadap kinerja operasional, dan berpengaruh secara positif dan signifikan. Dapat diartikan bahwa apabila fokus pada pelanggan meningkat satu satuan, maka kinerja operasional meningkat sebesar 0,28

4.4.1 Uji t

Dari tabel 4.14 diketahui bahwa nilai t hitung fokus pada pelanggan mempunyai nilai 9.528 dengan sig 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat

diambil kesimpulan bahwa fokus pada pelanggan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional, maka hipotesis didukung. Diketahui nilai t hitung obsesi terhadap kualitas mempunyai nilai 11.183 dengan sig 0,018 yang lebih kecil dari 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa obsesi terhadap kualitas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional, maka hipotesis didukung. Diketahui nilai t hitung perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai nilai 9.634 dengan sig 0,012 yang lebih kecil dari 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional, maka hipotesis didukung. Selanjutnya nilai t hitung pada variabel Pendidikan dan pelatihan mempunyai nilai 8.184 dengan sig 0.005 yang lebih kecil dari 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional, maka hipotesis didukung.

4.4.2 Uji F

Untuk dapat mengetahui variabel-variabel independen (X) berpengaruh secara bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen (Y) maka dilakukan uji F. Variabel fokus pada pelanggan,

Obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, dan juga pendidikan dan pelatihan bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja operasional, dengan ditunjukkan pada tabel 4.14, bahwa nilai hitung F sebesar 2,768, dan nilai sig F adalah $0,042 < 0,05$, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan secara

berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, mempunyai berpengaruh terhadap kinerja operasional, maka hipotesis satu didukung.

4.4.3 Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi antara variabel independen yaitu variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasional. Pada tabel 4.1.4 nilai multiple R (koefisien korelasi berganda) mempunyai nilai 0,783. Nilai R yang semakin mendekati nilai 1 maka hubungannya akan sangat erat, dan sebaliknya jika nilai R mendekati angka 0 maka hubungannya akan sangat lemah. Artinya hasil atau nilai R dalam tabel tersebut, hubungan variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan dengan tingkat persentase sebesar 78,3% dengan kinerja operasional.

4.5 Pembahasan

Tiga dari empat variabel independen pada penelitian ini bernilai positif, yaitu variabel fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, dan juga pendidikan dan pelatihan, hal ini berarti jika nilai dari variabel independen tersebut meningkat, maka kinerja operasional pada Bakpia 5555 mbak fikki juga akan meningkat. Meskipun hasilnya signifikan, tetapi pengaruh TQM tidak terlalu besar dalam kinerja operasional, dikarenakan rata-rata nilai pada kinerja operasional yang netral dibanding nilai variabel independennya. Sedangkan ada satu variabel

yang memiliki nilai negatif, yakni variabel obsesi terhadap kualitas tidak signifikan dengan kinerja operasional.

4.5.1 Pengaruh fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis pada tabel 4.14 menemukan bahwa fokus pada pelanggan (X 1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig t sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, dan nilai koefisien regresi fokus pada pelanggan mempunyai nilai 0,211. Artinya fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Pada hakikatnya bisnis/usaha tujuannya adalah untuk menciptakan, mempertahankan pelanggan, dan dalam TQM, terciptanya kepuasan pelanggan adalah tujuan dari usaha yang dilakukan manajemen Tjiptono et, al (2003).

4.5.2 Pengaruh Obsesi Terhadap Kualitas Terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis pada tabel 4.14 menemukan bahwa obsesi terhadap kualitas (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig t sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05, dan nilai koefisien regresi fokus pada pelanggan mempunyai nilai -0,025. Artinya obsesi terhadap kualitas berpengaruh secara negatif terhadap kinerja operasional. Sedangkan pada hasil jurnal penelitian yang dilakukan oleh Zain, D. (2011) dengan judul “Implikasi Praktek *Total Quality Management* (TQM) terhadap daya saing, kepuasan konsumen, dan kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur di Kota Makasar”, yang hasilnya bahwa praktek TQM berpengaruh positif terhadap kinerja

bisnis, semakin baik penerapan praktek TQM dalam perusahaan maka juga akan semakin meningkat kinerja bisnis.

4.5.3 Pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis pada tabel 4.14 menemukan bahwa obsesi terhadap kualitas (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig t sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05, dan nilai koefisien regresi perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai nilai 0,454. Artinya perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

Berdasarkan hasil pada jurnal penelitian Desy Eka Kartika Sari, Surachman, dan Kusuma Ratnawati pada pabrik kertas di Tulungagung, bertempat di PT Setia Kawan Makmur Sejahtera, mengatakan bahwa implementasi praktik TQM (unsur-unsur TQM) memberikan kepuasan kerja pada karyawan yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian ini memberikan penegasan bahwa pentingnya menggunakan praktek TQM, khususnya pada perusahaan manufaktur.

4.5.4 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis pada tabel 4.14 menemukan bahwa Pendidikan dan pelatihan (X 1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig t sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05, dan nilai koefisien regresi Pendidikan dan pelatihan mempunyai nilai 0,028. Artinya Pendidikan dan

pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Agar tetap *survive* perusahaan harus dapat bersaing secara lokal maupun global tentunya dengan persyaratan-persyaratan khusus. Oleh karena itu perusahaan haruslah menyiapkan apa yang ingin perusahaan tuju, salah satunya dengan mengadakan Pendidikan dan pelatihan, yang salah satunya untuk membuat Angkatan kerja yang berkualitas, yang akan mampu mendorong kinerja yang lebih baik pada perusahaan tempat mereka bekerja (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional pada Bakpia 5555 Mbak Fikki. Yang artinya semakin baik penerapan fokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja operasional.
2. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa obsesi terhadap kualitas berpengaruh secara negatif terhadap kinerja operasional pada Bakpia 5555 Mbak Fikki. Jadi peningkatan kinerja operasional di Bakpia 5555 mbak fikki tidak berdampak melalui variabel obsesi terhadap kualitas.
3. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional pada Bakpia 5555 Mbak Fikki. Yang artinya semakin baik penerapan perbaikan sistem secara berkesinambungan akan meningkatkan kinerja operasional.
4. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional pada Bakpia 555 Mbak Fikki. Yang artinya semakin baik penerapan Pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kinerja operasional.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, walaupun tidak semua variabel independen memiliki hubungan yang positif dan juga berpengaruh terhadap kinerja operasional, sedangkan ada satu variabel yang memiliki hubungan negatif, yaitu variabel obsesi terhadap kualitas, maka pabrik harus memikirkan, memperbaiki variabel obsesi terhadap kualitas, seperti contoh meningkatkan motivasi karyawan, memberikan edukasi betapa pentingnya variabel tersebut, agar bisa berpengaruh terhadap kinerja operasional, dan juga agar pabrik dapat menerapkan TQM dengan baik sehingga berdampak pada kinerja operasional, dan juga untuk variabel independent yang memiliki hubungan positif, perusahaan agar bisa mempertahankan dan juga meningkatkan lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrani,Gaurav.(2011). *What is Production Management? Meaning Definition Importance.* Diperoleh pada 20 juli 2020 di http://kalyancity.blogspot.co.id/2011/12/what-isproduction-management-_meaning.html.
- Alhudri, Said dan Meyzi Heriyanto. (2015). Pengaruh Penerapan Quality Management (TQM) Terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *Jom FISIP*, 2(2),hal: 1-14.
- Al-Nasser, A., Yusoff, R. dan Islam, R. (2013). Relationship between Hard Total Quality Management Practices and Organization Performance in Municipalities. *American Journal of Applied Sciences*, 10 (10),hal: 1214-1223.
- Al-Shobaki, Salman D., Rami H. Fouad, and Adnan Al-Bashir. (2010). *The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan.* *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 4 (2),hal: 304-313
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Bahri, S. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Lengkap dengan Teknik Pengolahan Data SPSS.* Yogyakarta: Andi.
- Bougie, & Sekaran. (2013). Edisi 6, *Research Methods for Business: A skill Building Approach.* New York: John wiley & Sons Ltd.
- Bounds, G. 1994. "Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm". New York: McGraw Hill Inc

- Chang, C., Chiu, C., dan Chen, C. (2010). The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government. *The TQM Magazine*, 21 (12), hal 1299–1314.
- Daft, (2010). Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- David Gravin. (1994). *Kualitas Produk: Alat Strategi Yang Penting*. Free Press
- Desy Eka Kartika, Surachman., dan Kusuma Ratnawati (2018) Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja, *Jurnal Bisnis dan Manajemen* vol.5 No.1, Januari,p 11-25
- Dwi Priyatno. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Enny, W. Mahmudah. (2015). Effect of ISO 900– 2008 QMS, Total Quality Management and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT.Mount Dreams Indonesia in Gresik. *The International Journal of Business and Management*,3 (4),hal: 369- 375.
- Flynn, B. B., Schroeder, R.G., dan Sakakibara, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and An Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11 (4),hal: 339–366.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi8)*. Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP

- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro: Semarang
- Gibson. J., Ivancevich, J., dan Donnelly, J., dan Donnelly, J. (2003). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. 14 th Edition. New York: The McGraw Hill Compaines,inc.
- Goetsch dan Davis, (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Comprtitiveness*. Englowood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Gordon, L.A., dan Miller, 1976, "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System". *Accounting, Organizations and Society*, pp. 59-69.
- Hasibuan, M. SP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Bumi Aksara.
- Ismunawan. (2010). Penerapan Penilaian Kinerja dan Sistem Pengukuran. *Jurnal Graduasi*, 24,hal: 27 - 29
- Kaynak, Hale. (2003). *The Relationship Between Total Quality Management Practices And Their Effects on Firm Performance*. *Journal of Operations Management*, 21: 405–435
- Luburić, R.(2014), Total Quality Management as a Paradigm of Business Success. *Journal of Central Banking Theory and Practice*,3 (1),hal: 59-80.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi keenam, Bandung: Refika Aditama.

- Maghfiroh, Nur Fira. (2015). *Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran*.
- Milovanovic, A. (2016). *Introduction to Operations Management*, diperoleh pada 25 Juli (2020) di:<http://www.insidecareers.co.uk/careeradvice/introduction-to-operationsmanagement>.
- Ozduru, C.I. 2015. On the role of Operations Management in an organization, diperoleh pada 20 Juli (2020) di:<https://www.linkedin.com/pulse/roleoperations-management-organizationirfan>.
- Poernomo, E. (2006). Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 6 (2),hal: 102-108.
- Putri, R. (2009). *Mengenal 7 Tools Utama Dalam Quality Control*, diperoleh pada 20-Juli-2020 di:http://www.vibizmanagement.com/column/index/category/quality_management/1640/10.
- Peters & Waterman ,Sallis, E. 2002. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Ltd.
- Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*. 14 th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business*. Edisi Keenam, Jakarta: Salemba Empat.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). *The relationship between total quality management practices and operational performance*. *Journal of operations management*, 17(4),393-409
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Therese, A Joire. (2007). Total Quality Management and Performance. *JQRM*, 24 (6),hal: 617-627
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2007). Total Quality Management. Edisi Revisi. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Tjiptoherijanto, P. (2001). Proyeksi Penduduk, Angkatan Kerja, Tenaga Kerja, dan Peran Serikat Pekerja dalam Peningkatan Kesejahteraan. Indonesia. *Majalah Perencanaan Pembangunan*. Edisi 23 Th 2001
- Umar. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, Edisi ke 6, PT.Raja Grafindo Persada, Depok.
- Ya'kob, S. A., & Jusoh, W. J. W. (2016). *The effect of supply chain linkage on micro and small enterprises' performance*. International Journal of Business and Society, 17(1).
- Zain, D. (2011). *Implikasi Praktek Total Quality Management (TQM) terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 9(3), 818-825.

Lampiran 1



“Analisis Pengaruh Unsur-Unsur TQM Terhadap Kinerja Operasional Pada Pabrik
Bakpia 555 Mbak Fikki”

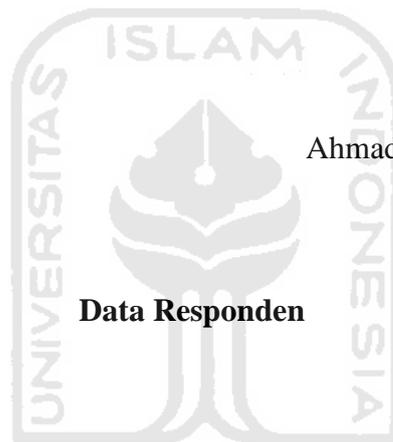
Kepada Yth. Para Responden

Bersama dengan ini, saya mohon izin kepada Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk membantu berpartisipasi dalam penelitian yang saya kerjakan. Penelitian ini dibuat untuk tugas akhir (skripsi) dengan judul “PENGARUH UNSUR-UNSUR TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL BAKPIA 5555 MBAK FIKKI” sebagai syarat untuk

menyelesaikan studi saya di Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i untuk meluangkan sedikit waktu untuk melengkapi kuesioner ini. Semua informasi yang diterima akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan akademis semata. Dengan demikian saya berharap pengisian kuesioner dijawab dengan sejujur-jujurnya seperti yang Bapak/ibu/saudara/i alami dan rasakan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/ibu/saudara/i untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.



Hormat Saya

Ahmad Rais Widodo

Bagian I

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

Nama:

_____ (boleh di isi/ tidak)

Jenis Kelamin:

- Pria
- Wanita

Usia:

- 17 – 20 tahun
- 21 – 30 tahun
- 31 – 40 tahun
- 41 – 50 tahun
- > 50 tahun

Pendidikan Terakhir:

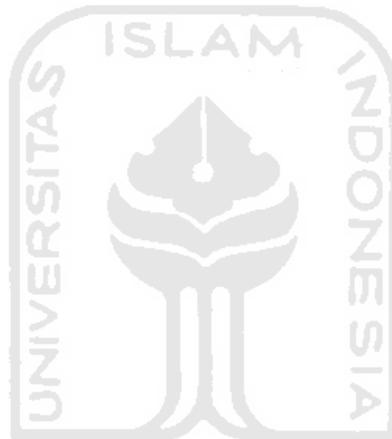
- SD
- SMP
- SMA/ SMK
- Diploma/ D3
- Sarjana/ S1

Lama Bekerja:

- < 2 Tahun
- 3-4 Tahun
- 5-6 Tahun
- > 6 Tahun

Status Responden:

- Pemilik
- Manajer / Supervisor
- Staf / Karyawan



Bagian II

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

Keterangan:

1. SS (Sangat Setuju): diberi nilai 5
2. S (Setuju): diberi nilai 4
3. N (Netral): diberi nilai 3
4. TS (Tidak Setuju): diberi nilai 2
5. STS (Sangat Tidak Setuju): diberi nilai 1

NO	PERTANYAAN	STS 
----	------------	---



Fokus Pada Pelanggan

		1	2	3	4	5
1	Perusahaan saya memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan.					
2	Kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan.					
3	Karyawan diperusahaan, memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.					
4	Informasi dari pelanggan selalu dicari dan dikumpulkan oleh perusahaan saya.					
5	Pelanggan diperusahaan saya memainkan peran memberi masukan saran dalam proses pelayanan.					
6	Perusahaan saya selalu memperbaiki teknologi dan proses dalam melayani pelanggan.					

Obsesi Terhadap Kualitas

NO	PERTANYAAN	STS ss 				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan telah melakukan perbaikan produksi secara terus menerus					
2	Perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawan tentang prosedur dan tatacara produksi.					
3	Perusahaan telah mengusahakan untuk mendapatkan bahan baku yang baik dari pemasok.					
4	Manajer produksi telah secara aktif untuk melakukan inspeksi dan penilaian terhadap barang yang berada dalam proses produksi.					
5	Perusahaan telah secara berkala melakukan perawatan terhadap alat produksi.					

6	Perusahaan telah melakukan kebijakan produksi terhadap bahan baku sisa hasil produksi.					
---	--	--	--	--	--	--

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

NO	PERTANYAAN	STS SS →				
		1	2	3	4	5
1	Permintaan pelanggan dianalisis dalam proses pengembangan produk.					
2	Pihak manajemen harus aktif menilai pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk.					
3	Karyawan aktif bertanya pada pelanggan tentang kritik dan saran untuk kinerja yang lebih baik.					
4	Karyawan memperoleh kesempatan untuk memberikan masukan, sebagai bahan evaluasi kinerja manajemen.					
5	Karyawan berusaha melakukan perbaikan cara kerja mereka					
6	Karyawan selalu menerima evaluasi hasil pekerjaan mereka, di setiap minggu atau pada periode tertentu					

Pendidikan dan Pelatihan

NO	PERTANYAAN	STS SS →				
		1	2	3	4	5
1	Karyawan memperoleh Pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas.					

2	Ketika perusahaan tidak melaksanakan Pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, berarti perusahaan membahayakan kehidupan perusahaan.					
3	Pendidikan dan pelatihan terus dilakukan dalam periode tertentu.					
4	Pendidikan dan pelatihan mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru.					
5	Pembelanjaan dalam organisasi dipandang sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.					
6	Terdapat perbedaan antara sebelum dan setelah mengikuti pelatihan					

Kinerja Operasional

NO	PERTANYAAN	STS SS →				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, dan terperinci					
2	Perusahaan melakukan maintenance (pemeliharaan) alat produksi secara berkala					
3	Perusahaan mampu menyediakan bahan baku secara tepat waktu					
4	Perusahaan mampu mengelola, menyimpan bahan baku dengan baik					
5	Perusahaan dapat memenuhi target produksi sesuai dengan pesanan					
6	Perusahaan mengalami peningkatan produksi					

	dibanding tahun sebelumnya					
--	----------------------------	--	--	--	--	--



Lampiran 2

NO	FOKUS PADA PELANGGAN						OBSESI TERHADAP KUALITAS						PERBAIKAN SISTEM SECARA BERKESINAMBUNGAN						PENDIDIKAN DAN PELATIHAN						KINERJA OPERASIONAL						
	FP 1	FP 2	FP 3	FP 4	FP 5	FP 6	OTK 1	OTK 2	OTK 3	OTK 4	OTK 5	OTK 6	PSB 1	PSB 2	PSB 3	PSB 4	PSB 5	PSB 6	PP 1	PP 2	PP 3	PP 4	PP 5	PP 6	KO 1	KO 2	KO 3	KO 4	KO 5	KO 6	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	
3	3	5	5	4	3	5	3	2	2	4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	
4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
6	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3
8	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4
9	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
10	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	3	4	3	5	3	
11	4	5	3	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	2	3	
12	4	4	4	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	2	3	
14	4	5	4	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	5	5	4	5	5	2	2	3	2	3	2	
15	4	5	4	5	3	4	3	3	5	4	4	4	2	2	2	3	4	5	5	5	5	4	4	4	2	3	2	3	2	3	
16	4	5	4	5	4	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	2	5	2	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	2	3	
17	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	4	2	2	3	3	3	3	
18	2	2	3	2	3	4	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	2	3	5	5	4	3	5	5	3	3	3	2	3	2	
19	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	5	4	3	5	4	4	4	2	2	3	2	3	
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	
21	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	
22	5	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	3	4	4	3	2	3	3	3	3	
23	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	
24	4	5	4	4	2	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	
25	4	4	4	4	5	4	4	2	3	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2	
26	3	3	2	3	3	2	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	
27	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
28	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	
29	4	5	5	5	3	5	4	4	5	2	5	4	4	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	
30	5	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	2	2	3	5	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	
31	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	2	4	4	2	3	3	5	3	4	5	4	4	4	2	1	3	1	3	3	
32	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	2	5	2	2	4	1	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	2	3	2	2	
33	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	3	4	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	1	4
35	5	4	5	4	3	5	2	5	5	2	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	2	2	2	5	4	
36	4	5	5	4	4	5	2	4	2	4	4	2	4	4	1	4	1	3	5	4	5	4	4	3	5	2	2	3	5	2	
37	4	4	4	5	2	4	3	5	3	4	1	4	2	1	4	1	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	1	3	2	
38	4	5	5	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	3	
39	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	5	4	3	3	4	3	5	5	2	4	4	4	3	3	
40	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
Rata-Rata	4,125	4,375	4,175	4,3	3,425	4,125	3,525	3,85	3,875	3,625	3,825	3,825	3,875	3,925	3,875	3,75	3,65	3,925	3,925	4,025	4,175	3,725	4	3,925	3,15	3,15	3,175	3,15	3,15	3,15	

Lampiran 3 Data uji Instrumen

Lampiran 3 Data Deskriptif Responden																		
NO	NAMA	JENIS KELAMIN							PENDIDIKAN TERAKHIR					STATUS RESPONDEN	LAMA BEKERJA			
		PRIA	WANITA	17-20	21-30	31-40	41-50	>50	SD	SMP	SMA/SMK	D3	S1		< 2	3 SAMPAI 4	5 SAMAPAI 6	>6
1	Fikki umama		x				x						x	Pemilik				x
2	Hery	x					x						x	Wakil				x
3	Bambang	x						x					x	Manager				x
4	Rohmad Darmadi	x					x					x		Karyawan			x	
5	Darminto	x				x					x			Karyawan			x	
6	Rustini		x		x						x			Karyawan				x
7	Irwan Rahmad	x					x				x			Karyawan			x	
8	Danu Sasongko	x			x						x			Karyawan		x		
9	Salma Fadhila		x			x					x			Karyawan			x	
10	Karyati		x				x					x		Staff				x
11	Palupi		x			x					x			Karyawan			x	
12	Anisa Nurul		x	x							x			Karyawan	x			
13	Sandi Prasetya	x			x						x			Karyawan		x		
14	Erwin Afrianto	x			x						x			Karyawan		x		
15	Sisri W		x	x							x			Karyawan	x			
16	Sintya dewi		x	x							x			Karyawan	x			
17	Sarif	x			x						x			Karyawan		x		
18	M.Angga	x			x						x			Karyawan		x		
19	Ilham	x		x							x			Karyawan	x			
20	Bagus W	x				x					x			Karyawan				x
21	Efendi	x					x						X	Supervisor			x	
22	Anton	x				x					x			Karyawan			x	
23	Ridho Salasi		x		x						x			Karyawan		x		
24	Atin		x	x							x			Karyawan	x			
25	Suhardiyono	x				x					x			Karyawan			x	
26	Yantinah		x				x				x			Karyawan			x	
27	Lina		x			x					x			Karyawan			x	
28	Fika Nuraini		x		x						x			Karyawan			x	
29	Riski wahyuningsih		x			x					x			Karyawan			x	
30	Suprihatin		x					x					x	Sekretaris			x	
31	Namira		x			x							x	Supervisor			x	
32	Sri Yuliatun		x				x			x				Karyawan				x
33	Putri		x		x						x			Karyawan		x		
34	Supiyah		x					x			x			Karyawan			x	
35	Dina		x			x					x			Karyawan		x		
36	Martiah		x					x						Karyawan		x		
37	Fida		x				x			x				Karyawan				x
38	Nova		x		x						x			Karyawan		x		
39	Ailili		x				x				x			Karyawan		x		
40	Wulan		x			x					x			Karyawan		x		

Lampiran 4
Uji Validitas dan Reliabilitas

	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	OTK1	OTK2	OTK3	OTK4	OTK5	OTK6	PSB1	PSB2	PSB3	PSB4	PSB5	PSB6	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	ST	
FP1 Pearson Correlation	1	.486**	.558**	.616**	.421**	.355*	.164	.248	.401*	.063	.331*	.230	-.012	.081	.118	.102	-.183	-.186	.014	-.046	.041	.057	-.124	-.103	.228	-.058	.005	.161	-.085	.264	.345	
Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.007	.024	.313	.123	.010	.699	.037	.153	.941	.621	.469	.532	.265	.250	.930	.779	.802	.727	.444	.525	.157	.724	.976	.321	.603	.100		
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
FP2 Pearson Correlation	.486**	1	.558**	.699**	.2138**	.497**	.407**	.081	.089	-.078	.086	-.045	-.131	-.029	-.226	.192	.054	.036	.079	-.095	.120	.005	-.203	-.227	.177	-.008	.093	.213	-.008	.279	.349	
Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.187	.001	.629	.584	.631	.597	.782	.420	.859	.160	.236	.742	.823	.627	.562	.460	.975	.209	.160	.274	.961	.567	.186	.963	.082	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
FP3	Pearson Correlation	.558**	.558**	.4912**	.2189**	.7519**	.181	.085	.031	-.052	.385*	.197	.068	.096	.114	.026	-.007	-.166	.108	.083	.072	.090	.047	-.065	.245	.183	.125	.296	.137	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.176	.000	.263	.604	.849	.750	.014	.224	.675	.555	.484	.872	.967	.305	.507	.609	.657	.582	.776	.689	.127	.258	.443	.064	.401	.006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
FP4	Pearson Correlation	.616**	.699**	.492**	.124	.461**	.441**	.194	.297	-.167	.078	.115	-.304	-.266	.054	.415**	.202	.106	.038	-.058	.116	.105	-.091	-.091	.076	.080	.128	.217	-.163	.242
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.176	.000	.263	.604	.849	.750	.014	.224	.675	.555	.484	.872	.967	.305	.507	.609	.657	.582	.776	.689	.127	.258	.443	.064	.401	.006
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.446	.003	.004	.229	.062	.302	.634	.481	.056	.097	.742	.008	.218	.516	.817	.721	.475	.518	.575	.575	.640	.624	.430	.178	.315	.133	.366	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
FP5	Pearson Correlation	.421**	.213	.218	.124	.091	.197	.177	.444**	.245	.464**	.145	.313*	.420**	.285	.441**	-.076	-.136	.075	.020	.190	-.156	.036	.044	.340*	.070	.140	.376*	.012	.346*	.504**	
	Sig. (2-tailed)	.007	.187	.176	.446	.578	.223	.275	.004	.128	.003	.373	.049	.007	.075	.004	.646	.404	.645	.901	.240	.338	.826	.790	.032	.668	.389	.017	.941	.029		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

FP6	Pearson Correlation	.355*	.498**	.759**	.461**	.091	.157	.172	.025	-.173	.288	.037	-.015	-.026	-.218	-.068	-.102	-.026	.160	-.006	.096	.071	.000	-.080	.206	.134	.156	.201	.163	.329*	.398		
	Sig. (2-tailed)	.024	.001	.000	.003	.578	.332	.289	.880	.285	.072	.823	.926	.871	.177	.675	.537	.874	.323	.969	.554	.663	1.000	.624	.202	.411	.335	.214	.314	.038	.061		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
OTK1	Pearson Correlation	.164	.407**	.181	.441**	.197	.157	.097	.176	-.116	.047	-.037	-.092	-.012	-.010	-.125	.121	-.067	.050	.084	.101	.027	.104	.118	-.136	.217	.279	.249	-.210	.206	.360		
	Sig. (2-tailed)	.313	.009	.263	.004	.223	.332	.552	.278	.475	.774	.820	.574	.941	.950	.444	.462	.681	.758	.605	.534	.869	.523	.469	.404	.180	.081	.121	.193	.201	.105	.40	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

OTK 2	Pearson Correlation	.248	.081	.085	.194	.177	.172	.097	.346*	.104	-.001	-.001	.274	.183	.194	.116	-.186	-.039	.237	.038	.001	.080	.034	-.144	.308	-.111	.002	-.190	.023	.066	.3359		
	Sig. (2-tailed)	.123	.620	.604	.229	.275	.289	.552	.029	.524	.993	.993	.087	.259	.231	.476	.256	.809	.142	.814	.993	.623	.835	.375	.053	.495	.992	.240	.889	.686	.107		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
OTK 3	Pearson Correlation	.401*	.089	.031	.297	.444**	.025	.176	.346*	.170	.431**	.146	.101	.232	.401*	.328*	.058	-.009	-.037	-.025	.023	.011	.029	.010	.129	.041	-.004	.155	.137	.352*	.410**		
	Sig. (2-tailed)	.010	.584	.849	.062	.004	.880	.278	.029	.293	.005	.369	.536	.150	.010	.039	.726	.957	.820	.877	.890	.946	.857	.949	.429	.802	.983	.340	.400	.026	.009	.009	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

OTK 4	Pearson Correlation	.063	-.078	-.052	-.167	.245	-.173	-.116	-.104	.170	1	.338*	.237	-.046	-.003	.125	.171	-.105	.296	.025	.226	.154	.090	.250	.145	.172	.155	.049	.064	.145	.103	.350	
	Sig. (2-tailed)	.699	.631	.750	.302	.128	.285	.475	.524	.293		.033	.141	.779	.984	.440	.291	.526	.063	.878	.160	.342	.581	.120	.373	.288	.338	.763	.693	.372	.526	.051	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OTK 5	Pearson Correlation	.331*	.086	.385*	.0784	.468**	.288	.047	-.001	.431**	.338*	.371*	.393*	.470**	.271	.617**	.056	.012	.014	.219	.033	.033	.187	.132	.214	.199	.308	.513**	.163	.635**	.660		
	Sig. (2-tailed)	.037	.597	.014	.634	.003	.072	.774	.993	.005	.033	.018	.012	.002	.091	.000	.735	.942	.934	.174	.838	.838	.249	.416	.186	.218	.053	.001	.315	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

OTK Pearson 6 Correla tion	.23 0	-. 04 5	.19 7	.11 5	.14 5	.03 7	-. 03 7	-. 00 1	.14 6	.23 7	.37 1*	1	.29 5	.19 0	.39 3*	.14 7	.34 3*	.03 7	.07 1	-. 02 5	.03 3	-. 02 9	-. 03 1	.07 3	.16 6	.39 7*	.21 7	.37 1*	.14 0	.38 1*	.44 7''
Sig. (2- tailed)	.15 3	.78 2	.22 4	.48 1	.37 3	.82 3	.82 0	.99 3	.36 9	.14 1	.01 8		.06 4	.23 9	.01 2	.36 6	.03 2	.82 2	.66 4	.87 7	.83 8	.86 0	.84 9	.65 4	.30 5	.01 1	.17 8	.01 8	.39 0	.01 5	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PSB1 Pearson Correla tion	-. 01 2	-. 13 1	.06 8	-. 30 4	.31 3*	-. 01 5	-. 09 2	.27 4	.10 1	-. 04 6	.39 3*	.29 5	1	.85 4**	.45 7**	.70 0**	.03 2	-. 08 1	.04 5	-. 05 5	-. 16 2	-. 19 2	-. 12 1	-. 06 8	.40 6**	-. 00 6	.23 0	.18 6	.44 2**	.42 2**	.42 6
Sig. (2- tailed)	.94 1	.42 0	.67 5	.05 6	.04 9	.92 6	.57 4	.08 7	.53 6	.77 9	.01 2	.06 4		.00 0	.00 3	.00 0	.84 5	.61 8	.78 3	.73 4	.31 8	.23 5	.45 9	.67 7	.00 9	.97 1	.15 4	.25 1	.00 4	.00 7	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

PSB2 Pearson Correlation	.081	-.029	.096	-.266	.420**	-.026	-.012	.183	.232	-.003	.470**	.190	.854**	1	.509**	.792**	.023	-.131	-.064	-.060	-.207	-.184	-.031	-.037	.298	-.014	.290	.301	.432**	.463**	.472**		
Sig. (2-tailed)	.621	.859	.555	.097	.007	.871	.941	.259	.150	.984	.002	.239	.000	1	.001	.000	.891	.419	.693	.715	.201	.257	.847	.827	.062	.933	.069	.059	.005	.003	.002		
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
PSB3 Pearson Correlation	.118	-.226	-.114	-.054	.285	-.218	-.010	.194	.401*	.125	.271	.393*	.457**	.509**	1	.450**	.125	.111	-.149	.004	-.294	-.132	.000	-.039	.200	.353*	.375*	.324*	.151	.330*	.436**		
Sig. (2-tailed)	.469	.160	.484	.742	.075	.177	.950	.231	.010	.440	.091	.012	.003	.001	1	.004	.448	.494	.359	.982	.065	.417	1.009	.806	.216	.025	.017	.042	.352	.038	.005	.005	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

PSB4 Pearson Correlation	.102	-.192	.026	-.415**	.441**	-.068	-.125	.116	.328*	.171	.617**	.147	.700**	.792**	.450**	1	-.139	-.133	.114	.121	-.134	-.080	.058	.007	.254	.058	.190	.279	.270	.370*	.462**	
Sig. (2-tailed)	.532	.236	.872	.008	.004	.675	.444	.476	.039	.291	.000	.366	.000	.000	.004	.400	.412	.485	.456	.410	.624	.722	.966	.114	.723	.241	.081	.092	.019	.003		
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
PSB5 Pearson Correlation	-.183	.054	-.007	.202	-.076	-.102	.121	-.186	.058	-.105	.056	.343*	.032	.023	.125	-.139	1	.438**	-.097	-.020	.261	.181	.000	.298	.096	.447**	.345*	.371*	.011	.441**	.330	
Sig. (2-tailed)	.265	.742	.967	.218	.646	.537	.462	.256	.726	.526	.735	.032	.845	.891	.448	.400	.005	.558	.902	.109	.269	1.009	.066	.560	.004	.031	.020	.946	.005	.040		
N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

PSB6 Pearson Correlation	-.186	.036	-.166	.106	-.136	-.026	-.067	-.039	-.009	.296	.012	.037	-.081	-.131	.111	-.133	.438**	1	.050	.123	.203	.190	.123	.198	.220	.377*	.313*	.181	.284	.233	.313'		
Sig. (2-tailed)	.250	.823	.305	.516	.404	.874	.681	.809	.957	.063	.942	.822	.618	.419	.494	.412	.005		.759	.450	.210	.241	.450	.221	.172	.016	.049	.263	.076	.148			
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
PP1 Pearson Correlation	.014	.079	.108	.038	.075	.160	.050	.237	-.037	.025	.014	.071	.045	-.064	-.149	.114	-.097	.050	1	.593**	.606**	.501**	.530**	.429**	.307	.069	.155	.079	.143	.016	.380'		
Sig. (2-tailed)	.930	.627	.507	.817	.645	.323	.758	.142	.820	.878	.934	.664	.783	.693	.359	.485	.558	.759		.000	.000	.001	.000	.006	.054	.673	.340	.627	.378	.921			
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

PP2	Pearson Correlation	-.046	-.095	.083	-.058	-.020	-.006	.084	.038	-.025	.226	.219	-.025	-.055	-.060	.004	.121	-.020	.123	.593**	.591**	.653**	.868**	.541**	-.033	.056	.286	.029	.136	.186	.404**		
	Sig. (2-tailed)	.779	.562	.609	.721	.901	.969	.605	.814	.877	.160	.174	.877	.734	.715	.982	.456	.902	.450	.000	.000	.000	.000	.000	.840	.733	.074	.857	.402	.249			
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40		
PP3	Pearson Correlation	.041	.120	.072	.116	.190	.096	.101	.001	.023	.154	.033	.033	-.162	-.207	-.294	-.134	.261	.203	.606**	.591**	.639**	.574**	.658**	.229	.133	.221	.153	.074	.204	.413**		
	Sig. (2-tailed)	.802	.460	.657	.475	.240	.554	.534	.993	.890	.342	.838	.838	.318	.201	.065	.410	.109	.210	.000	.000	.000	.000	.000	.155	.414	.170	.347	.650	.206			
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

PP4	Pearson Correlation	.057	.005	.090	.105	-.156	.071	.027	.080	-.011	.090	.033	-.029	-.192	-.184	-.132	-.080	.181	.190	.501**	.653**	.639**	1	.577**	.482**	.107	.081	.258	-.047	.304	.260	.369
	Sig. (2-tailed)	.727	.975	.582	.518	.338	.663	.869	.623	.946	.581	.838	.860	.235	.257	.417	.624	.269	.241	.001	.000	.000	1	.000	.002	.513	.619	.108	.771	.056	.105	.019
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PP5	Pearson Correlation	-.124	-.203	.047	-.091	.036	.000	.104	.034	-.029	.250	.187	-.031	-.121	-.031	.000	.058	.000	.123	.530**	.868**	.574**	.577**	1	.658**	-.029	.061	.372*	.106	.171	.157	.392
	Sig. (2-tailed)	.444	.209	.776	.575	.826	1.000	.523	.835	.857	.120	.249	.849	.459	.847	1.000	.722	1.000	.450	.000	.000	.000	.000	1	.000	.858	.708	.018	.518	.297	.335	.012
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

KO2	Pearson Correlation	-.058	-.008	.183	.080	.070	.134	.217	-.111	.041	.155	.199	.397*	-.006	-.014	.353*	.058	.447**	.377*	.069	.056	.133	.081	.061	.158	.211	1	.472**	.646**	.139	.408**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.724	.961	.258	.624	.668	.411	.180	.495	.802	.338	.218	.011	.971	.933	.025	.723	.004	.016	.673	.733	.414	.619	.708	.329	.190	1	.002	.000	.394	.009	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO3	Pearson Correlation	.005	.093	.125	.128	.140	.156	.279	.002	-.004	.049	.308	.217	.230	.290	.375*	.190	.345*	.313*	.155	.286	.221	.258	.372*	.337*	.083	.4732**	1	.577**	.303	.6432**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.976	.567	.443	.430	.389	.335	.081	.992	.983	.763	.053	.178	.154	.069	.017	.241	.031	.049	.340	.074	.170	.108	.018	.038	.604	.009	1	.000	.058	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

KO4	Pearson Correlation	.16	.21	.29	.21	.37	.20	.24	.19	.15	.06	.51	.37	.18	.30	.32	.27	.37	.18	.07	.02	.15	.04	.10	.18	.32	.64	.57	.15	.64	.43
	Sig. (2-tailed)	.32	.18	.06	.17	.01	.21	.12	.24	.34	.69	.00	.01	.25	.05	.04	.08	.02	.26	.62	.85	.34	.77	.51	.26	.04	.00	.00	.32	.00	.00
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
KO5	Pearson Correlation	.08	.00	.13	.16	.01	.16	.21	.02	.13	.14	.16	.14	.44	.43	.15	.27	.01	.28	.14	.13	.07	.30	.17	.09	.50	.13	.30	.15	.41	.80
	Sig. (2-tailed)	.60	.96	.40	.31	.94	.31	.19	.88	.40	.37	.31	.39	.00	.00	.35	.09	.94	.07	.37	.40	.65	.05	.29	.56	.00	.39	.05	.32	.00	.00
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Lampiran 5

Uji Regresi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pendidikan dan Pelatihan, Obsesi Terhadap Kualitas, Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 ^a	.783	.765	1.534

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 ^a	.783	.765	1.534

a. Predictors: (Constant), Pendidikan dan Pelatihan, Obsesi Terhadap Kualitas, Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.108	4	17.777	2.768	.042 ^a
	Residual	224.792	35	6.423		
	Total	295.900	39			

a. Predictors: (Constant), Pendidikan dan Pelatihan, Obsesi Terhadap Kualitas, Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

b. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.371	6.819		8.081	.000

Fokus Pada Pelanggan	.211	.138	.234	9.528	.018
Obsesi Terhadap Kualitas	-.025	.135	.028	11.183	.012
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan	.454	.172	.460	9.634	.012
Pendidikan dan Pelatihan	.028	.153	.031	8.184	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

