

**EVALUASI IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA PT. APAC INTI CORPORA
(UNIT *SPINNING IV RING YARN*)**

LAPORAN HASIL MAGANG



Ditulis oleh :

Nama : Ilham Firmansyah

NIM :16311301

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI YOGYAKARTA**

2020

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja
PT. APAC INTI CORPORA (Unit *Spinning IV Ring Yarn*)

LAPORAN MAGANG



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Ditulis oleh:

Nama : Ilham Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 16311301
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA

2020

Evaluasi Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja
PT. APAC INTI CORPORA (Unit *Spinning IV Ring Yarn*)

LAPORAN MAGANG

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Oleh :

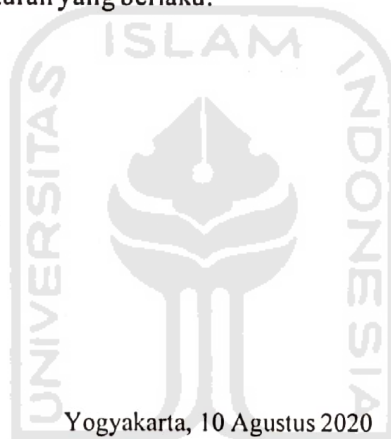
Nama : Ilham Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 16311301
Program studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“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 kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Penulis,



Ilham Firmansyah

Evaluasi Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja
PT. APAC INTI CORPORA (Unit *Spinning IV Ring Yarn*)

Nama : Ilham Firmansyah
Nomor Mahasiswa : 16311301
Program studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 10 Agustus 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PT.
APAC INTI CORPORA (UNIT SPINNING IV RING YARN)**

Disusun Oleh : **ILHAM FIRMANSYAH**

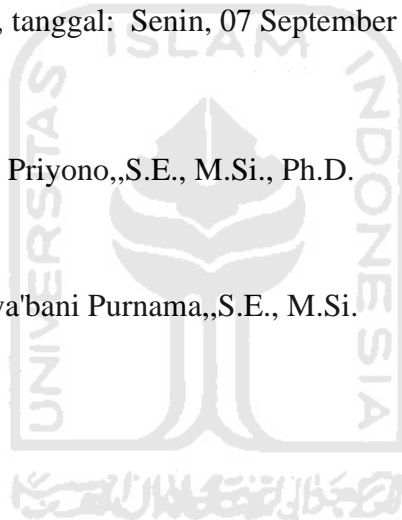
Nomor Mahasiswa : **16311301**

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

Pada hari, tanggal: Senin, 07 September 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.

Penguji : Nursya'bani Purnama,,S.E., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

MOTTO

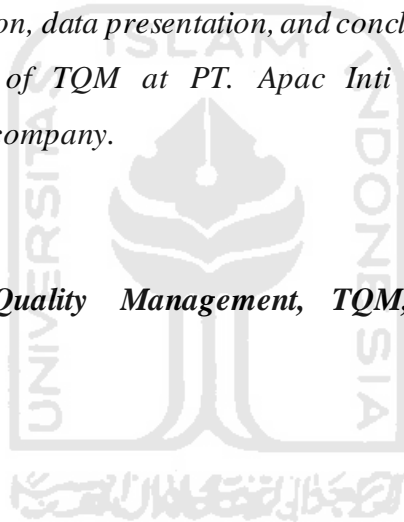
“there's only one chance to change your life, take it or leave it”



ABSTRACT

This internship program aims to identify the effect of the implementation of Total Quality Management (TQM) on the performance of PT. Apac Inti Corpora. The effect of TQM implementation on performance was measured using triangulation. The population of this program was all employees of the Spinning IV Ring Yam Unit of PT. Apac Inti Corpora. The sample was selected using the purposive sampling technique with a total of 163 samples and 4 key respondents for the validity test. The preparation of this report used a qualitative method and a triangulation test. The data analysis technique covered three simultaneous stages, namely: data reduction, data presentation, and concluding. The result showed that the implementation of TQM at PT. Apac Inti Corpora can improve the performances of the company.

Keywords: *Total Quality Management, TQM, Company Performance, Qualitative*



ABSTRAK

Kegiatan Magang ini bertujuan untuk meneliti pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja PT. Apac Inti Corpora. Pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja dalam kegiatan magang ini diukur dengan cara triangulasi. Populasi dalam kegiatan magang ini adalah seluruh karyawan PT. Apac Inti Corpora Unit *Spinning IV Ring Yarn*. Pengambilan sampel kuesioner dalam penelitian ini menggunakan Teknik *purposive sampling* dan mendapatkan 163 karyawan dan juga mendapatkan 4 narasumber sebagai uji validitas. Metode yang digunakan dalam penyusunan laporan magang ini adalah dengan metode kualitatif dan menggunakan mengujian triangulasi. Teknik analisis dalam penelitian ini terdiri dari 3 alur aktivitas yang terjalin secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Hasil dari magang ini menunjukkan bahwa Implementasi TQM di PT. Apac Inti Corpora dapat meningkatkan kinerja.

Kata Kunci : *Total Quality Management*, TQM, Kinerja Perusahaan, Kualitatif



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini tanpa kurang satu hal apapun. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan Nabi besar agung Nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya sehingga kita bisa berada di zaman yang di ridhoi oleh Allah SWT.

Laporan magang yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja PT. APAC INTI CORPORA (Unit *Spinning IV Ring Yarn*)” adalah tugas akhir yang penulis teliti untuk mendapatkan gelar strata 1 pada jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, yaitu:

1. Allah SWT, karena berkat rahmat dan Hidayah-Nya serta Kesehatan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan kegiatan magang ini dan dapat menyelesaikan laporan magang dengan maksimal.
2. Orang tua tercinta yang tidak pernah berhenti untuk selalu mendoakan, memberi semangat serta memotivasi penulis dan juga memberikan kasih sayangnya kepada penulis hingga saat ini.
3. Adik-adik tercinta, Tasya, Rafif, Quinn. Yang selalu memberikan kasih sayang dan motivasi selama hidup penulis.
4. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Anjar Priyono, Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar dan rela meluangkan waktunya untuk membimbing serta membagi ilmunya yang tiada henti.
7. Bapak Didik, Selaku Pembimbing Lapangan Magang. Terimakasih karena sudah membimbing dengan sabar dan sudah meluangkan waktu untuk membimbing
8. Staff PPC Spinning (Pak Joko, Pak Rifai, Pak Eko, Bu Untsa, Bu Endah, Bu Eni, Bu Friska, Bu Siti. Bu Santi) yang sudah ikut membimbing

- memotivasi, mengajarkan dan mengenalkan dunia kerja.
9. Hilda Amelia Santoso yang sering memberikan motivasi dan sering berada di sisi penulis baik saat sedih, marah dan gembira, terima kasih karena sudah sabar menemani penulis.
 10. Untuk PCNG (Anyak, Modis, Mayang, Abdul, Mifta, Unus, Faiq, Andre, Dicky, Danny, Bagus dan Mus), walaupun kalian kadang nyebelin dan suka pergi dan datang sesuka hati, aku percaya kalian akan selalu ada disisi.
 11. Untuk Rudin's (Iqbla, Yoga, Arga, Mifta, Pak Rt Manggala, Aa Vikar) terima kasih sudah sangat-sangat membantu dalam hal apapun dari masalah kecil hingga masalah besar, random banget punya temen seseru kalian. Sukses untuk kalian semua!!!
 12. Untuk anak Never Minded (Adif, Garda, Gilang, Alya, Anty, rangga, Davy, Mamad, Rifka, Pinkan, Rangga, Rani, Talitha, Wisnu, Sukmawati dan Naqiya). Kalian sudah menemani penulis sejak awal SBMPTN di jogja. Sukses selalu
 13. Anak Kost Aminers (Faiq, Taro, Sidqi, Adin, Syawal, Mifta, Mas Bayus, Mas Reza, Lano, Vicko, Hisyam, Kalingga dan Bandoro) yang kalau malam tidak pernah sepi dan selalu membantu satu sama lain. Sukses selalu untuk kalian.
 14. Keluarga selama masa KKN, Unit 11 (Kiko, Luqman, Izzul, Adella, Kumala dan Nailly) yang sudah rela hidup Bersama dengan penulis selama 1 bulan lamanya, walaupun kadang kalian susah untuk diatur tetapi aku tetap senang kenal dengan kalian.
 15. IYOIN Lc Yogyakarta, yang telah mengisi waktu penulis selama 2 tahun dan juga telah memberikan banyak pengalaman organisasi.
 16. GK UNISI, yang telah mengajarkan banyak hal tentang kekeluargaan, kebersamaan dan juga kepemimpinan selama ini. Sukses selalu untuk kita semua.
 17. Teman-teman Management 2016 dan banyak pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga kebaikan yang diberikan oleh seluruh pihak yang terlibat nantinya akan diberikan balasan yang melimpah serta rahmat yang diberikan Allah SWT. Penulis sadar jika dalam mengerjakan skripsi ini masih banyak kekurangannya serta kelemahannya. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun pihak lainnya.



Yogyakarta, 10 Agustus 2020

Ilham Firmansyah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	v
Motto.....	vi
Abstraksi.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Magang.....	3
1.4 Manfaat Magang.....	4
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teori.....	6
2.2.1 <i>Total Quality Management (TQM)</i>	6
2.2.2 Kinerja.....	11
2.2.3 Kinerja Operasi.....	12
2.2.4 Hubungan antara <i>Total Quality Management</i> dengan kinerja perusahaan.....	14
BAB III METODE MAGANG	
3.1 Pendekatan dan Jenis Magang.....	15
3.2 Lokasi dan Waktu Magan.....	16
3.2.1 Lokasi Magang.....	16
3.2.2 Waktu Magang.....	16
3.3 Sumber data.....	16
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	17

3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	19
3.6 Validitas Data.....	20
3.6.1 Validitas Konstruk (<i>Construct Validity</i>).....	21
3.6.2 Validitas Internal (<i>Internal Validity</i>).....	21
3.6.3 Validitas Eksternal (<i>External Validity</i>).....	22
3.6.4 Reliabilitas (<i>Reliability</i>).....	22
3.7 Teknik Analisis Data.....	23
BAB IV HASIL ANALISIS MAGANG	
4.1 Profil Perusahaan.....	26
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	26
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	28
4.1.3 Ketenagakerjaan.....	28
4.1.4 Kapasitas Produksi.....	29
4.2 Hasil Magang.....	30
4.2.1 Implementasi TQM di Perusahaan.....	30
4.3 Triangulasi.....	39
4.3.1 Wawancara.....	39
4.3.1.1 Dokumen Perusahaan.....	45
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	49
5.2 Saran.....	50
5.2.1 Bagi Perusahaan.....	50
5.2.2 Bagi Penelitian Magang Berikutnya.....	51
Daftar Pustaka.....	52
Lampiran.....	56

DAFTAR TABEL

Tabel

4.1 Tanggapan Responden Terhadap Variabel TQM yang diterapkan diperusahaan.....	31
4.6 Total Produksi <i>Spinning IV Ring Yarn</i>	39
4.7 Total Produksi Benang <i>Spinning 1-7, TFO dan OE</i>	41



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Awal.....56
2. kuesioner penelitian implementasi TQM
dapat meningkatkan kinerja58
3. Lampiran gambar.....63



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini dimana perubahan sangat cepat, persaingan sangat ketat, dan ketidak pastian sangat tinggi, cepatnya perkembangan teknologi dan perubahan yang relatif lebih sulit untuk dikontrol yang pada akhirnya menuntut perusahaan agar mempunyai karakteristik tingkat dunia. Perusahaan mempunyai tugas yang sangat berat karena dituntut harus mampu untuk terus beradaptasi dengan lingkungan. Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam bisnis maka perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing(Competitive Advantage). Keunggulan bersaing merupakan kala industri bisa melaksanakan suatu yang tidak bisa dicoba oleh industri pesaing, hingga itu bisa merepresentasikan keunggulan bersaing (David et al., 2020).

Perusahaan dituntut untuk harus mampu menciptakan sebuah produk yang mempunyai kualitas mutu yang baik dan harga yang menarik agar dapat bersaing dengan para pesaing, untuk dapat mencapai sebuah keunggulan bersaing maka, diperlukan suatu sistem revisi kualitas yang melingkupi seluruh aspek yang berkaitan dengan produk ialah, bahan baku ataupun material, tenaga kerja, promosi yang efisien serta layanan yang bisa memuaskan pelanggan, sehingga sanggup menarik konsumen dengan jumlah yang banyak serta pula bisa menjadikannya pelanggan setia.

Untuk menghasilkan suatu keunggulan yang bersaing industri memerlukan suatu sistem manajemen yang baik serta pula yang mendukung suatu revisi berkepanjangan(continous improvement) ialah memakai Total Quality Management(TQM). Dengan terdapatnya Total Quality Management ini hendak membuat PT. Apac Inti Corpora menjadi berorientasi pada kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). *Total Quality Management (TQM)*

ialah pendekatan terpadu buat memperoleh serta mempertahankan output yang bermutu besar, fokus terhadap pemeliharaan, revisi yang berkepanjangan serta penangkalan kegagalan di seluruh tingkat serta guna industri, dalam rangkaenuhi ataupun melampaui harapan konsumen (Flynn et al., n.d.).

TQM menurut Goetsch dan Davis mempunyai 10 Unsur utama, yaitu *customer focus (CF)*, *obsession with quality (OQ)*, *Scientific approach (SA)*, *long-term commitment (LC)*, *teamwork (TW)*, *continual process improvement (CI)*, *education and training (ET)*, *freedom through control (FC)*, *unity of purpose (UP)*, *Employee involvement and empowerment (EI)* (Pambreni et al., 2019). Peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Oey Hannes Wisjaya dan Ian Nurpatricia Suryawan (2014) berkaitan dengan pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja operasi. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa penerapan TQM mempunyai pengaruh terhadap kinerja operasi. Penelitian berikutnya dilakukan oleh (Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim, 2012). Riset tersebut bertujuan buat menguji konsistensi pengaruh aplikasi TQM terhadap budaya mutu, energi saing, serta kinerja industri baik secara langsung ataupun secara tidak langsung pada industri manufaktur, hasil dari riset tersebut meyakinkan kalau aplikasi TQM memiliki pengaruh positif terhadap budaya mutu, energi saing serta pula kinerja industri.

Kinerja operasional adalah penerapan kegiatan- kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perencanaan, update, pengoperasian serta pengawasan sistem- sistem penciptaan. Kinerja operasional bisa diukur dengan memakai pengukuran semacam pangsa pasar(market share), peluncuran produk baru, mutu produk/jasa, daya guna pemasaran, serta kepuasan pelanggan. Ketika *Total Quality Management (TQM)* dilaksanakan dengan baik maka kinerja operasional suatu perusahaan akan berjalan dengan baik. (Handoko, 2008)

Kepuasan Pelanggan, Kualitas Produk, Perbaikan berkesinambungan, kerja sama, dan pendidikan pelatihan mempunyai hubungan yang saling melengkapi, semakin tinggi kualitas suatu produk maka akan berbanding lurus

dengan tingkat kepuasan pelanggan. Semakin terlatih pekerja suatu perusahaan akan berbanding lurus dengan semakin berkualitasnya suatu produk karena kecacatan suatu produk akan dapat diminimalkan.

PT Apac Inti Corpora ialah produsen tekstil yang bergerak dalam permintalan benang serta penenunan kain. PT. Apac Inti Corpora mempunyai pabrik tekstil terbanyak di dunia yang terletak dalam satu posisi di Semarang, Jawa Tengah. Sarana yang ada ialah infrastruktur terbanyak, terintegrasi dan dilengkapi dengan mesin pemintalan serta penenunan dengan teknologi modern. Seiring dengan berjalannya waktu perusahaan PT. Apac Inti Corpora terus akan berusaha untuk meningkatkan pertumbuhan untuk menegaskan eksistensinya pada industri tekstil melalui peningkatan kualitas di semua bidang kerja dalam rangka memberikan produk yang berkualitas bagi konsumen dan juga untuk meningkatkan kinerja dan produksi di perusahaan ini.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka akan dilakukan magang dengan judul “Implementasi TQM untuk Meningkatkan Kinerja di PT. Apac Inti Corpora, Unit Spinning IV”.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana penerapan TQM di perusahaan dapat meningkatkan kinerja di PT. Apac Inti Corpora? Apa saja yang menjadi faktor penghambat dan pendorongnya?

1.3 Tujuan Magang

Mengacu pada kurikulum Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia, mahasiswa diwajibkan melaksanakan Praktik Kerja Lapangan/Permagangan dengan melakukan orientasi dan observasi terhadap suatu fakta yang terjadi di lapangan yang mana dilaksanakan sebagai tugas akhir dari mahasiswa.

Adapun Hal-hal yang ingin dicapai melalui pelaksanaan Magang ini adalah:

- a. Melatih kedisiplinan.
- b. Melatih keahlian berinteraksi dengan bawahan, rekan kerja, serta atasan dalam industri.
- c. Melatih kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.
- d. Mengamati secara langsung kegiatan perusahaan dalam berproduksi serta melaksanakan bisnisnya.
- e. Melengkapi teori yang diperoleh di perkuliahan dengan praktek yang ada diperusahaan.
- f. Menambah pengetahuan mengenai sistem produksi serta sistem bisnis.
- g. Menentukan strategi yang dilakukan oleh PT. Apac Inti Corpora untuk dapat memenuhi dan memuaskan permintaan dari para konsumen

1.4 Manfaat Magang

Tercapainya tujuan magang yang sudah disebutkan diatas, hingga hasil dari magang ini diharapkan sanggup menghasilkan manfaat bagi :

Mahasiswa :

- a. Sebagai persiapan diri dari bekal sebelum terjun ke masyarakat khususnya dalam dunia kerja.
- b. Kesempatan memperdalam ilmu dan memahami situasi kerja secara nyata.
- c. Memberikan wawasan secara langsung mengenai mekanisme cara pengambilan keputusan manajemen secara nyata

Perguruan Tinggi :

- a. Memberi peluang mahasiswa untuk masuk ke dunia kerja.
- b. Dapat menguji sejauh mana kemampuan mahasiswa dalam menerapkan teori yang didapat dari perkuliahan ke bidang praktisi.
- c. Sebagai bahan evaluasi dalam peningkatan mutu kurikulum di masa

depan.

- d. Sebagai wujud kerja sama antara pihak perguruan tinggi dengan industri perusahaan.

Perusahaan :

- a. Memberikan kesempatan pada mahasiswa supaya mengenal lebih dalam tentang perusahaan tersebut.
- b. Memanfaatkan mahasiswa untuk dapat membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh instansi, sesuai dengan kemampuan mahasiswa.



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Massoud M. Arshida dengan judul “Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation Within the Libyan Iron and Steel Company” menghasilkan 7 faktor/unsur utama yang menjadi factor kesuksesan pelaksanaan TQM pada perusahaan LISCO yaitu; komitmen manajemen atas, Pendidikan dan pelatihan, manajemen pemasok, visi dan perencanaan, keterlibatan karyawan, focus pada pelanggan dan peningkatan kualitas (Arshida & Agil, 2013). Kemudian pada riset yang dicoba oleh (Irfan & Kee, 2013) dengan judul “Critical Success Factors of TQM and its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan” penelitian tersebut menyebutkan bahwa ada 6 unsur TQM yang penting yaitu; hubungan Top Manajemen, komitmen kinerja, kepemimpinan yang visioner, focus pada pelanggan, tanggung jawab social dan budaya peayanan. Dari penelitian tersebut membuktikan bahwa pelaksanaan TQM pada perusahaan sector pelayanan efektif diterapkan. Kemudian dalam penelitian “Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model” yang di teliti oleh (Talib & Rahman, 2010), hasil dari penelitian menyebutkan bahwa ada 9 faktor/unsur TQM yang penting dan berhasil di implementasikan pada perusahaan jasa, yaitu; komitmen Top Manajemen, focus pada pelanggan, pelatihan dan Pendidikan, perbaikan berkelanjutan dan inovasi, manajemen pemasok, keterlibatan karyawan, motivasi karyawan, benchmarking, performa dan kualitas.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Total Quality Management (TQM)

Kualitas pada dasarnya dianggap sebagai masalah teknis dan produksi, hal ini menjadi lebih subyektif dan pendekatan sosial, TQM dianggap sebagai filosofi manajemen yang komprehensif, merangkul semua aspek organisasi dan

melibatkan seluruh tenaga kerja, pelanggan dan pemasoknya (Dale, 2003). Definisi TQM dimaksud sebagai perpaduan seluruh guna dari industri kedalam falsafah holistik yang dibentuk bersumber pada konsep mutu, teamwork, produktivitas, serta penafsiran dan kepuasan pelanggan (Narsa & Yuniawati, 2004). TQM ialah sesuatu pendekatan dalam melaksanakan usaha yang berupaya buat memaksimumkan energi saing organisasi lewat revisi terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses serta lingkungannya. Sedangkan itu bagi (Pulungan, 2001), TQM merupakan salah satu pola manajemen organisasi yang berisi seperangkat prosedur yang bisa digunakan oleh tiap orang dalam upaya membetulkan kinerja secara terus menerus. kualitas adalah sebuah konstruksi multidimensi yang tersebar, dan sedikit ada konsensus mengenai bagaimana hal itu dapat dilakukan. diukur atau dioperasionalkan. Meskipun peneliti yang berbeda menekankan dimensi TQM yang berbeda, tetapi mempunyai unsur – unsur yang sama (Cameron, K., 2000). Menurut Heizer, Render serta Munson(2017) manajemen mutu total merupakan pengelolaan dari totalitas organisasi sehingga unggul di seluruh aspek benda serta jasa yang berarti untuk pelanggan. Berikutnya bagi Heizer, Render serta Munson(2017) terdapat 7 kosep program TQM yang efisien ialah revisi berkesinambungan, six sigma, pemberdayaan pekerja, benchmarking, just in time(JIT), konsep Taguchi, serta pengetahuan perangkat(tools) TQM (Heizer, J., Render, B., Munson, 2017).

TQM memiliki sepuluh unsur utama dari **Goetsch dan Davis**, dalam (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2001) yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan (Customer Focus)

Dalam TQM, baik pelanggan internal ataupun pelanggan eksternal ialah driver. Pelanggan eksternal memastikan mutu produk ataupun jasa yang di informasikan kepada mereka, sebaliknya pelanggan internal berfungsi besar dalam memastikan mutu manusia, proses, serta area yang berhubungan dengan produk ataupun jasa.

2. Obsesi terhadap Kualitas (*Obsession with Quality*)

Dalam organisasi yang mempraktikkan TQM, penentu akhir mutu pelanggan internal dan eksternal. Dengan mutu yang ditetapkan tersebut organisasi harus terobsesi untuk memenuhi ataupun melebihi apa yang ditetapkan tersebut. Hal ini berarti bahwa seluruh karyawan pada tiap tingkat berupaya melakukan setiap aspek pekerjaannya berlandaskan perspektif Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

2. Pendekatan Ilmiah (*Scientific Approach*)

Pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan TQM, paling utama untuk mendesain pekerjaan serta dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian informasi dibutuhkan serta dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, serta melakukan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang (*Long-term Commitment*)

TQM ialah sesuatu paradigma baru dalam melakukan bisnis. Buat itu dibutuhkan budaya industri yang baru pula. Oleh sebab itu komitmen jangka panjang sangat berarti guna mengadakan pergantian budaya supaya pelaksanaan TQM bisa berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, acapkali diciptakan persaingan antar departemen yang terdapat dalam organisasi tersebut supaya daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya memakai dan menghabiskan tenaga yang semestinya dipusatkan pada upaya perbaikan mutu, yang pada gilirannya untuk menaikkan daya saing eksternal. Sedangkan itu dalam organisasi yang mempraktikkan TQM, kerja sama tim, kemitraan serta hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan

industri ataupun dengan pemasok, lembaga- lembaga pemerintah, serta warga sekitarnya.

6. **Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan (*Continous Improvement*)**

Setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada harus diperbaiki secara berkelanjutan agar mutu yang dihasilkan dapat meningkat.

7. **Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)**

Dewasa ini masih ada industri yang menutup mata terhadap berartinya pendidikan serta pelatihan. Perusahaan berpikiran bahwa mereka tidaklah sekolah, yang dibutuhkan ialah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan semacam itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Keadaan semacam itu mengakibatkan industri yang bersangkutan tidak tumbuh serta sulit bersaing dengan industri yang lain, terlebih dalam masa persaingan global. Sebaliknya dalam organisasi yang mempraktikkan TQM, pendidikan serta pelatihan ialah factor yang fundamental. Tiap orang diharapkan serta didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip kalau belajar ialah proses yang tidak ada akhirnya serta tidak mengenal batasan umur. Dengan belajar, setiap orang dalam industri bisa meningkatkan keahlian teknis serta kemampuan profesionalnya.

8. **Kebebasan yang Terkendali (*Freedom Through Control*)**

Dalam TQM keterlibatan serta pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan permasalahan ialah faktor yang sangat penting. Hal ini disebabkan faktor tersebut bisa menambah ' rasa memiliki ' serta tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Tidak hanya itu unsure ini pula dapat memperkaya pengetahuan serta pandangan dalam sesuatu keputusan yang diambil, sebab pihak yang terlibat lebih banyak.

Walaupun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan serta pemberdayaan tersebut ialah hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dicoba terhadap metode-metode penerapan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melaksanakan standarisasi proses serta mereka pula yang berupaya mencari metode untuk meyakinkan setiap orang supaya bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan (*Unity of Purpose*)

Agar TQM bisa diterapkan dengan baik maka industri wajib mempunyai kesatuan tujuan. Dengan demikian tiap usaha sanggup diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti kalau harus selalu terdapat persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen serta karyawan mengenai upah serta kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (*Employee Involvement and Empowerment*)

Keterlibatan serta memberdayakan karyawan ialah hal yang berarti saat pelaksanaan TQM. Usaha untuk mengaitkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal tersebut akan menaikkan kemungkinan dihasilkannya kesepakatan yang baik, rencana yang lebih baik, ataupun perbaikan yang lebih efisien. Karena hal ini juga mencakup pandangan serta pemikiran dari pelaku-pelaku yang secara langsung mempunyai keterkaitan dengan suasana kerja. Kedua, keterlibatan karyawan pula menaikkan 'rasa memiliki' serta tanggung jawab atas ketetapan dengan menyertakan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan semata-mata berarti mengaitkan karyawan namun juga mengaitkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sangat berarti. Salah satu metode yang bisa dicoba adalah dengan menyusun kegiatan yang membolehkan para pegawai untuk mengambil ketetapan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dengan menggunakan parameter yang telah ditetapkan dengan jelas.

TQM mempunyai banyak pengertian dan definisi, tetapi umumnya definisi secara umum TQM adalah prosedur yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas serta daya saing di pasar internasional (V. Kumar., F. Choisine., D. Grosbois., 2009). Kepemimpinan, fokus pada pelanggan, kualitas budaya, Kerjasama tim, komunikasi, pelatihan dan Pendidikan, desain produk dan juga efisiensi merupakan factor – factor keberhasilan penerapan TQM yang dapat meningkatkan kualitas dalam organisasi (W.G. Lewis., 2006). Factor yang sangat mempengaruhi keberhasilan TQM ditekankan pada gaya kepemimpinan dan juga pada factor manusianya (Rahman, 2005). Peningkatan kualitas adalah salah satu factor keberhasilan TQM terhadap kinerja (B. M. M. Abdullah., J. Uli., and J, 2009).

2.2.2 Kinerja

Kinerja merupakan hasil ataupun tingkatan keberhasilan seorang secara totalitas selama periode tertentu di dalam melakukan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, sasaran atau target maupun kriteria yang sudah ditentukan terlebih dulu serta sudah disepakati bersama. Menurut (Murdjianto, 2001) menyatakan jika Kinerja merupakan hasil kerja yang bisa dicapai oleh seorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing- masing dalam rangka upaya menggapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum serta cocok dengan moral ataupun etika.

Menurut (Srimindarti, 2006) Kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi serta karyawannya berlandaskan target, standar serta kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sebaliknya Menurut (Murdjianto, 2001) menyatakan jika Kinerja merupakan hasil kerja yang bisa dicapai oleh seorang ataupun kelompok orang dalam sesuatu organisasi sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing- masing dalam rangka upaya menggapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum serta cocok dengan moral ataupun etika.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang diciptakan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Cara mengetahui kinerja dapat di lihat dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar tolak ukur keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.2.3 Kinerja Operasi

Pengertian *operational performance* bagi Daft(2010), merupakan sesuatu bidang manajemen yang secara khusus mengkaji penciptaan barang dan jasa, serta memanfaatkan alat- alat serta teknik- teknik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi. Ada pula menurut (Handoko, 2008), kinerja operasional (*operational performance*) ialah penerapan kegiatan- kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, update, pengoperasian serta pengawasan sistem- sistem produksi. Kinerja operasi ialah suatu pengukuran dari performa industri terhadap standar ataupun indicator yang efisien, efektif, dan tanggung jawab sosial seperti halnya: produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan serta secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan :

- a. Efektivitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan asset dan sumber daya lainnya.
- b. Melindungi perusahaan dari kerugian
- c. Memastikan bahwa seluruh karyawan telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebih.
- d. Berbagai pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) memposisikan kepentingan perusahaan.

Setiap perusahaan mendeskripsikan strategi dan tujuan perusahaan mereka, kemudian mengidentifikasi kinerja operasionalnya yang harus dipenuhi agar

strategi perusahaannya tercapai. Lalu perusahaan akan menentukan alat apa yang akan digunakan untuk mengukur kinerja operasinya. Kesimpulannya adalah pada dasarnya demi memenuhi dan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi berikut:

1. Perencanaan

Keputusan yang menyangkut kreatifitas metode pelaksanaan suatu operasi produktif atau tidak.

2. Pengorganisasian

Merupakan ketetapan-ketetapan perencanaan dengan jangka waktu yang panjang atau dasar *forecast* permintaan dan keputusan *scheduling* pekerjaan serta pengalokasian pegawai dalam jangka waktu yang pendek.

3. Pengarahan

Ketetapan-ketetapan yang dilakukan dalam sistem produksi berdasarkan tujuan organisasional, perubahan permintaan dan manajemen.

4. Pengawasan

Prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi produksi barang atau penyedia jasa.

Kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan layak atau tidak dapat dilihat dengan mengukur aspek yang ada, baik dari segi finansial maupun non finansial. Kinerja operasi perusahaan merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh investor untuk menjadi pertimbangan keputusan berinvestasi pada suatu perusahaan.

2.2.4 Hubungan antara Total Quality Management dengan kinerja perusahaan

Praktek TQM dalam perusahaan dianggap sebagai kunci dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi (Valmohammadi, C., Roshanzamir, 2015). Kinerja perusahaan mempunyai ketergantungan dengan implementasi TQM pada setiap sector. TQM mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Sadikoglu, E., Zehir, 2010). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Prajogo, 2005) menyebutkan bahwa pada perusahaan OSAT di Malaysia, ditemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara praktik TQM dengan kepuasan kerja karyawan, lalu temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan peningkatan produktivitas tergantung pada ketepatan karyawan dan TQM yang di implemenetasikan. Implementasi TQM dapat sangat membantu dalam pembuatan peraturan dan regulasi perusahaan serta implementasi Tqm juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam hal efisiensi efektivitas, dan produktifitas perusahaan (Sadikoglu, E., Zehir, 2010).

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh (Iqbal & Asrar-ul-Haq, 2018) dengan judul “Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) dengan kinerja karyawan”. Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa praktik atau implememntasi TQM dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada Pakistan Software Export Board. Kemudian, dalam penelitin yang dilakukan oleh (Othman et al., 2019) dengan judul “The Total Quality Management (TQM) Journey of malaysian building contrctors disebutkan bahwa TQM dapat secra jelas meningkatkan manajemen kualitas dan meningkatkan kualiatas dan produktivitas.

BAB III

METODE MAGANG

3.1 Pendekatan dan Jenis Magang

Guna mengetahui hasil magang tentang hubungan TQM dengan peningkatan kinerja perusahaan, maka peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis studi kasus (*case study*).

Magang ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari permasalahan sosial (Creswell, 2016). Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan bermasyarakat, sejarah, tingkah laku, konsep atau fenomena, masalah sosial, dan lain-lain.

Jenis penelitian yang digunakan dalam magang ini adalah dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Menurut Robert K. Yin studi kasus merupakan salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Secara umum metode ini merupakan strategi yang lebih cocok apabila pokok pertanyaan atau rumusan masalahnya adalah bagaimana dan mengapa (Yin, 2019) selain itu, menurut Yin penelitian studi kasus bisa dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu studi kasus eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif. Sedangkan dalam magang ini lebih memusatkan pada pendekatan secara deskriptif.

Adapun alasan penulis menggunakan metode ini adalah karena metode ini dapat lebih mampu untuk mengkaji lebih jauh dan lebih detail dengan objek yang dikaji, karena penulis akan mengamati secara langsung dengan kata lain penulis bertindak sebagai alat utama riset (*Human Instrument*).

Pengambilan data dalam magang ini melalui kuisioner dan interview yang di bagikan ke karyawan yang bekerja di PT. Apac Inti Corpora Divisi *Spinning IV Ring Yarn*. Selain itu, penulis juga akan melakukan wawancara untuk

memvalidasi proses penelitian.

3.2 Lokasi dan Waktu Magang

3.2.1 Lokasi Magang

Lokasi Magang merupakan tempat yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan riset dan juga merupakan salah satu tipe sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh periset (Sutopo, 2002). Menurut Iskandar lokasi riset merupakan situasi serta keadaan lingkungan dan tempat yang berkaitan dengan permasalahan riset (Iskandar, 2000). Menurut Moleong penentuan lokasi riset yang terbaik adalah memakai metode mempertimbangkan teori substansif serta menjajaki lapangan untuk mencari kesesuaian dengan realitas yang dilapangan, sementara itu keterbatasan geografis serta praktis seperti waktu, biaya, serta tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi (Moleong, 2007). Menurut Sukmadinata pemilihan lokasi ataupun site selection yang berkenaan dengan penentuan unit, bagian, kelompok serta dimana orang-orang terlibat didalam aktivitas ataupun kejadian yang akan diteliti maka dalam penelitian ini diperlukan untuk membatasi lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT. Apac Inti Corpora divisi *Spining IV Ring Yarn*. Adapun pertimbangan dalam pemilihan lokasi tersebut karena divisi ini mencakup proses dan praktek yang sama dengan yang penulis alami dan pelajari di kampus.

3.2.2 Waktu Magang

Permagangan atau penelitian tentang bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan Studi Kasus pada PT. Apac Inti Corpora Divisi *Spinning IV Ring Yarn* dilaksanakan selama 3 bulan, yaitu dimulai pada 29 Maret 2020 sampai dengan 30 Juni 2020.

3.3 Sumber Data

Menurut Sutopo baik riset kualitatif ataupun kuantitatif mengakui adanya 2 tipe informasi yakni data kuantitatif(berkaitan dengan kuantitas) dan data

kualitatif(berkaitan dengan mutu). Pada riset kualitatif menekankan pada arti dan lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisis kualitatifnya serta tetap memandang data kuantitas sebagai fenomena untuk menunjang analisis kualitatif bagi pemantapan arti sebagai simpulan akhir riset (Sutopo, 2002). Data pada penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif yang diperoleh dari sumber data.

Untuk mendapatkan data yang lengkap sumber data menjadi begitu penting supaya penelitian menghasilkan pemahaman kesimpulan yang tepat. Sumber data menurut Sutopo terdiri dari narasumber (informan), peristiwa atau aktivitas, benda, gambar, tempat atau lokasi dan rekaman, serta dokumen (Sutopo, 2002).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling awal dalam penelitian, karena tujuan utama dari sebuah penelitian magang ini adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data yang benar, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan. apabila dilihat dari sisi sumber datanya, maka pengumpulan data bisa menggunakan sumber *primer*, dan *sekunder*.

Pengumpulan data dalam studi kasus berupa dokumen, wawancara, rekaman arsip, observasi dan perangkat fisik (Yin, 2019). Dalam hal ini penulis memilih metode pengumpulan data Observasi, Wawancara dan dokumentasi dalam penelitian ini.

1. Pengamatan (*Observation*)

Observasi yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan cara observasi partisipatif (*participatory observation*), observasi yang dilakukan penulis dengan mengamati dan berpartisipasi langsung dengan kehidupan informan yang sedang diteliti. Observasi yang penulis lakukan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu dalam mengumpulkan informasi dalam penelitian. Kuesioner yang dibagikan menggunakan

Teknik Skala Likert yaitu menggunakan angka dengan Skala 1 sampai dengan 5 yang masing – masing menunjukkan (STS) Sangat Tidak Setuju (1), (TS) Tidak Setuju (2), (N) Netral (3), (S) Setuju (4), dan (SS) Sangat Setuju (5).

[(STS) Sangat Tidak Setuju -1-2-3-4-5- (SS) Sangat Setuju]

2. Wawancara (*Interview*)

Dalam riset kualitatif interview dan observasi adalah metode yang paling utama dalam hal pengumpulan data. *Interview* adalah percakapan yang mempunyai tujuan, biasanya antara dua orang yang diarahkan oleh seorang yang mempunyai maksud untuk memperoleh keterangan (Bogdan, R. C. Biklen, 1990). Wawancara atau interview dikerjakan dengan prinsip berdialog, diskusi untuk membangun pemahaman dan pemaknaan dalam pemecahan masalah. Menurut (Bogdan, R. C. Biklen, 1990) wawancara dapat berbarengan dikerjakan dengan observasi pelibatan (partisipan), analisis dokumen, dan menggunakan teknik-teknik yang lain.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan untuk menciptakan perspektif baru dalam pengumpulan data, selain dengan kuesioner.

3. Dokumentasi (*Dokumentation*)

Teknik dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data-data yang sulit didapatkan dengan teknik wawancara ataupun teknik observasi. Teknik dokumentasi dapat berupa foto, gambar, bagan, struktur dan catatan-catatan yang didapatkan dari subjek penelitian. dokumen dapat digunakan sebagai sumber data/informasi dan dapat digunakan sebagai pembuktian, menafsirkan, dan memaknai suatu peristiwa (Moleong, 2007).

Dalam penelitian ini dokumen yang dibutuhkan terkait dengan kinerja perusahaan yang didasarkan dari tingkat pendapatan atau penjualan produk dari perusahaan.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam riset ini adalah dengan teknik *Purposive Sampling* yang mana dalam pengambilan dan penentuan sampel dipilih dengan pertimbangan - pertimbangan tertentu. Pemilihan sekelompok subjek dalam *purposive sampling*, yang telah disesuaikan dengan kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan magang atau permasalahan magang. Informan yang dipilih adalah yang dianggap mengetahui dan mengerti informasi serta masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data.

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, melainkan narasumber. Pemilihan sumber data pada subjek yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, karena penulismenganggap bahwa informan dapat lebih dipercayai untuk menjadi sumber data.

Narasumber dalam magang ini diantaranya :

1. Manager Unit *Spinning IV Ring Yarn*
2. Manager PPC *Spinning I – VII, OE, TFO*
3. Karyawan atau staff yang bekerja di Unit *Spinning IV*

Jumlah populasi dalam penelitian magang ini adalah 275 orang, populasi yang diambil berasal dari divisi *spinning IV Ring Yarn*. Pengambilan sampel dalam penelitian magang ini menggunakan Rumus Slovin :

$$n = N (1 + N e^2) \quad n = \text{Jumlah Sampel}$$

N = Jumlah Seluruh Populasi

E = Toleransi Error

maka dalam penelitian magang ini dapat disimpulkan jumlah sampel/narasumber yang menjadi responden adalah sebagai berikut :

$$n = 275 (1 + 275 \cdot 5^2) = 163 \text{ Responden}$$

sampel dalam magang ini sejumlah 163 orang dalam penyebaran kuesioner. Sumber data lain juga dapat didapatkan melalui peristiwa, benda, gambar, rekaman dan dokumen yang ada di PT. Apac Inti Copora.

3.6 Validitas Data

Validitas data dalam riset kualitatif merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek riset dengan daya yang dapat dilaporkan peneliti. Menurut Creswell dan Miller Validitas didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah cukup akurat dari sisi peneliti, partisipan, atau pembaca secara umum (Creswell, 2016). Validitas merupakan alat atau instrument untuk mengukur kebenaran dalam proses penelitian. Alat ukur yang digunakan untuk melaksanakan riset harus standar dan dapat dipakai sebagai panduan dalam pengukuran data yang akan diteliti. Apabila skala pengukuran tidak valid maka tidak dapat bermanfaat bagi peneliti karena tidak dapat mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Sebuah data dikatakan valid, jika data yang dilaporkan mempunyai kesamaan dengan hasil data yang diperoleh peneliti (Kuncoro, 2013).

Ada beberapa kriteria utama dalam hasil penelitian kualitatif yaitu valid, *reliable*, dan obyektif. Validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Ada dua macam validitas dalam penelitian kualitatif, yaitu validitas internal dan eksternal. Validitas internal merupakan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai.

Suatu data yang diperoleh harus dicek ke validitasan datanya, terdapat empat macam pengujian untuk melakukan pengecekan kevalidan. Yaitu, validitas konstruk (*construct validity*), validitas internal (*internal validity*), validitas eksternal (*external validity*), dan *reliability* (Yin, 2019).

3.6.1 Validitas konstruk (*Construct Validity*)

Validitas konstruk dapat dicapai dengan menetapkan pengukuran operasional yang benar atas konsep riset yang dilakukan dengan tujuan untuk memastikan pemahaman/pemikiran seorang penulis atas penciptaan kebenaran dan direfleksikan dengan sisi sebagai informan. Beberapa metode yang dilakukan agar dapat meningkatkan validitas konstruk, yaitu :

1. Melakukan triangulasi sumber data.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara memeriksa bukti yang berasal dari sumber-sumber data tersebut dan menggunakannya untuk membangun tema-tema secara menyeluruh. Sumber-sumber yang dipakai antara lain hasil interview dengan informan meliputi rekaman tertulis (transkrip), artikel-artikel koran dan majalah yang mempunyai keterkaitan dengan studi kasus yang diteliti, hasil observasi penulis yang dibuat dalam bentuk catatan serta dokumen-dokumen tertulis yang ada di lapangan.

2. Menetapkan alur keterkaitan dari sumber data.

Penulis membuat catatan keterkaitan antar setiap aktifitas yang dikerjakan. Untuk menetapkan alur tersebut penulis membuat protocol penelitian yang membantu serta mengarahkan penulis untuk mengerjakan keseluruhan aktifitas pengumpulan data (interview dan observasi), penyimpanan data (membuat database hasil interview dan observasi) hingga pengolahan data (coding data, analisis data, mencari keterkaitan data, dan proses penulisan laporan penelitian).

3. Memiliki informan kunci yang dapat melakukan pengecekan transkrip laporan studi kasus.

3.6.2 Validitas Internal (*Internal Validity*)

Validitas internal dapat menarik kesimpulan atas permasalahan yang luas. Validitas internal menjelaskan bagaimana penelitian ini ditujukan untuk

memecahkan masalah. Berikut adalah langkah – Langkah dalam validitas internal :

1. Menyusun rencana triangulasi
2. Menyusun rencana penerimaan dari informan
3. Mengidentifikasi bagaimana informan dan partisipan terlibat dalam setiap tahap penelitian

3.6.3 Validitas eksternal (*External Validity*)

Validitas eksternal merupakan keberlanjutan atas penemuan penelitian yang dapat digeneralisasikan melampaui kasus yang digunakan dalam penelitian. Maksud dari penelitian kualitatif bukan untuk mengeneralisir hasil temuan, namun untuk membentuk hasil interpretasi yang unik pada suatu peristiwa/kejadian. Beberapa cara untuk melakukan validitas eksternal adalah menjelaskan deskripsideskripsi yang terperinci, lengkap, dan padat sehingga orang akan memahami dan tertarik, membandingkan penemuan penelitian dengan teori yang telah ada.

3.6.4 Reliabilitas (*Reliability*)

Menurut (Casey, D., & Murphy, 2009) reliabilitas adalah dengan cara memverifikasi jawaban peserta/responden, keseragaman respons, dan dengan cara metode triangulasi. Kemudian menurut (Stevenson, R. J., & Mahmut, 2013) untuk menguji reliabilitas harus menyediakann konstruk yang terkait dengan pertanyaan wawancara. Kesamaan dalam tanggapan antar responden wawancara dapat menguatkan instrument penelitian.

Reliabilitas dapat dicapai jika dapat mereplikasi pada kondisi yang berbeda tetapi memberikan hasil yang sama dengan tujuan untuk meminimalisir kesalahan dan bias. Beberapa cara untuk melakukan reliabilitas antara lain :

1. Menggunakan protocol riset dan pengembangan database penelitian.
2. Menerapkan metode triangulasi dalam pengumpulan dan analisis data

dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3. Strategi serta prosedur pengumpulan hingga analisis data akan dilaporkan secara rinci oleh penulis agar memberikan penjelasan yang jelas dan akurat mengenai teknik pendekatan yang digunakan oleh penulis.

Berdasarkan bentuk verifikasi data yang dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini penulis memakai pengujian validitas konstruk dengan cara Triangulasi.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data terdiri atas pengujian, pengkategorian, pentabulasian, ataupun pengkombinasian Kembali bukti – bukti untuk menunjuk proporsi awal suatu penelitian (Yin, 2019). Analisis data adalah proses mengatur urutan data, dan mengorganisasikannya kedalam sala satu pola, kategori dan satuan uraian dasar (Moleong, 2007). Analisis data menurut (Bogdan, R. C. Biklen, 1990) yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta bahan- bahan lain sehingga bisa mudah dimengerti serta temuannya bisa diinformasikan kepada orang. Analisis data kualitatif bersifat induktif, ialah analisis bersumber pada data yang diperoleh.

Analisis terdiri dari 3 alur aktivitas yang terjalin secara bersamaan ialah: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/ verifikasi (Huberman, 2009). Berikut adalah penjelasan dari ketiga alur yang disebutkan diatas.

1. Reduksi Data

Reduksi data dapat maknai sebagai proses pemusatan perhatian, pemilihan pada penyederhanaan, transformasi dan pengabstrakan, data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi riset kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah muncul waktu penelitiannya diputuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka

konseptual wilayah riset, permasalahan riset, serta pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi berikutnya (menciptakan ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus, membuat partisi, menciptakan memo). Reduksi data/ transformasi ini bersinambung terus setelah penelian lapangan, hingga laporan akhir lengkap tersusun.

Reduksi data yakni bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, memusatkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan prosedur sedemikian rupa hingga kesimpulan- kesimpulan akhirnya bisa ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data penulis tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan serta ditransformasikan dalam aneka macam prosedur, yaitu: melalui pilih yang ketat, lewat ringkasan maupun uraian pendek, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, serta sebagainya. Kadang dapat pula mengubah informasi ke dalam angka- angka maupun peringkatperingkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

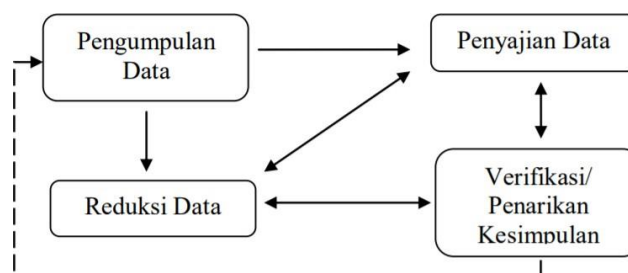
2. Penyajian Data

Miles dan Huberman membatasi suatu penyajian bagaikan sekumpulan data tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan. Mereka meyakini jika penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan sesuatu metode yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: bermacam jenis matrik, grafik, jaringan serta bagan. Seluruhnya dirancang guna mengkombinasikan data yang tersusun dalam sesuatu wujud yang padu serta mudah diraih. Dengan demikian seseorang penganalisis bisa melihat apa yang tengah terjadi, serta memastikan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah mengadakan analisis yang menurut rekomendasi yang

diceritakan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin bermanfaat (Huberman, 2009)

3. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang sempurna. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi saat penelitian berlangsung. Verifikasi ini mungkin sesingkat pemikiran yang terlintas dalam pikiran penganalisis (penulis) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan di lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran antara rekan sejawat untuk mengembangkan persetujuan intersubjektif ataupun juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, arti-arti yang timbul dari data yang lain wajib diuji kebenarannya, kekuatannya, serta kecocokannya, yakni yang dapat dikatakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya berlangsung pada waktu proses pengumpulan data saja, namun juga membutuhkan verifikasi supaya benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Secara skematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles serta Huberman bisa dilihat pada bagan berikut (Huberman, 2009):



Bagan 1 : Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman

BAB IV

HASIL ANALISIS MAGANG DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1. Sejarah Perusahaan

PT. Apac Inti Coporpora awal mulanya merupakan industri swasta nasional yang bergerak dalam bidang tekstil yang merupakan produsen benang serta tenun dengan nama PT. KANINDOTEX awal berdiri tahun 1989 dengan satu bisnis unit Spinning yang berkapasitas 60.000 spindle per mata pinal. Industri ini mulai beroperasi tepatnya tanggal 08 Agustus 1990. Investasi modal berasal dari pengusaha swasta yang berkolaborasi dengan bank pemerintah.

Dalam perjalanannya PT. KANINDOTEX mengalami pergantian manajemen di tahun 1995 diambil alih oleh Gabungan Koperasi Batik Indonesia/ GKBI, tetapi beberapa bulan setelah itu berganti manajemen lagi oleh sesuatu Badan Konsorsium Bisnis Eksekutif Nasional yang dipandu oleh Bambang Triatmodjo.

PT. KANINDOTEX awal mula terdiri dari 3 badan usaha :

1. PT. Kanindotex Succes Textile
2. PT. Kanindotex Prima Perkasa
3. PT. Kanindotex Mulia Utama)

Oleh Badan Konsorsium Bisnis Nasional dilakukan Akuisisi menjadi PT. APAC INTI CORPORA pada tanggal 2 Oktober 1995.

Dalam kurun waktu yang relatif pendek kurang dari 15 tahun, perusahaan PT. KANINDOTEX tumbuh pesat dari 1 unit sub bisnis spinning menjadi 7 sub bisnis unit Spinning/ pemintalan(proses pengolahan serat kapas jadi benang), 3 sub bisnis unit Weaving Greige serta 2 sub bisnis unit Denim(pengolahan benang menjadi kain/ pertenenan).

Supaya tetap dapat bersaing lebih unggul PT. APAC INTI CORPORA menawarkan produk unggulannya kain greige, benang dan denim yang bermutu tinggi kepada pangsa pasar. Kain dan benang hasil produk PT. APAC INTI CORPORA sudah mendapatkan pengakuan para konsumen Global, oleh sebab itu industri ini sudah melangsungkan export produknya sebesar 75% kepada konsumen di Dunia. Penggunaan teknologi bersih dengan ditunjang sarana mesin– mesin modern berwawasan lingkungan dan tetap menghargai pelanggan menjadikan industri ini senantiasa terpercaya bagaikan pelaku tekstil Nasional serta Internasional. Hal ini dengan telah didapkannya sertifikat Sistem Manajemen Kualitas ISO: 9001(Kualitas), ISO 14001(Lingkungan) pada bertepatan pada 28 Agustus 2001, Sertifikat Sistem Manajemen Energi ISO 50001: 2011 pada 16 Juni 2014, Penghargaan Program Evaluasi Peringkat Kinerja Industri dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup dari Departemen Lingkungan Hidup RI periode tahun 2012– 2013 PROPER peringkat Biru.

I. Lokasi



PT. APAC INTI CORPORA terletak di jl. Raya Soekarno – Hatta km. 32 Bawen – Semarang- 50661 – Jawa Tengah -Telp (0298 – 522888) Fax. (0298 – 522297) Desa Harjosari Kec. Bawen – Kab. Semarang.

Letak Geografis pada ketinggian 547 m diatas permukaan laut, suhu 25°C, curah hujan rata – rata 252 cm/ tahun serta curah hujan harian rata – rata 156 cm/ tahun. Beberapa pertimbangan dalam pemilihan area pabrik antara lain :

1. Lokasinya strategis karena berada di tepi jalan raya Semarang – Bawen sehingga memudahkan transportasi bahan baku, peralatan serta produk dari ke Bandara, stasiun dan pelabuhan di Semarang.
2. Dekat dengan sumber daya air, energi listrik, tenaga kerja yang mudah dididapatkan.
3. Lingkungan sekitar sangat mendukung karena bisa menciptakan lapangan pekerjaan dan menggerakkan perekonomian.

Komplek PT. APAC INTI CORPORA menduduki areal tanah seluas ± 110 ha, bangunan seluas 334.000 M², Gudang 50.074 M², panjang jalan 6.7 Km.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Sebagai tujuan masa depan / VISI yang ingin dicapai PT. APAC INTI CORPORA adalah Mempertahankan dan mengembangkan reputasi perusahaan sebagai pelaku utama dalam industri tekstil nasional dan internasional.

Sedangkan misi yang perlu diemban adalah Berpikir dan bekerja lebih dan lebih baik.

Panca Darma perusahaan yang menggambarkan budaya perusahaan adalah ;

1. Kreativitas yang tinggi
2. Mengutamakan kerjasama
3. Tanggap dan Siap terhadap perubahan
4. Prestasi kerja dan dedikasi yang tinggi
5. Menghargai konsumen

4.1.3 Ketenagakerjaan

Karyawan di PT. APAC INTI CORPORA memiliki Serikat Pekerja dengan nama Serikat Pekerja Apac Inti / SPA yang berdiri sejak 14 Desember 2015 dengan Nomor Register : 13 / PKB / XII / 2015. Total karyawan 6.651 orang (sumber data : Laporan Personalia per 31 Maret 2020)

supaya terjadi hubungan industrial yang bagus dan harmonis antar karyawan dengan perusahaan PT. APAC INTI CORPORA telah disepakati adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Pola Waktu Kerja karyawan adalah :

1. Shift Pagi : 06.00 s.d 14.00 wib
2. Shift Sore : 14.00 s.d 22.00 wib
3. Shift Malam : 22.00 s.d 06.00 wib
4. Shift General : 08.00 s.d 16. 15 wib

4.1.4 Kapasitas Produksi

PT. APAC INTI CORPORA menghasilkan 3 jenis produk :

1. Yarn (benang)

Bahan baku /raw material bisa berupa serat kapas rayon, cotton dan polyester untuk diproses mulai dari mesin blowing – Carding – Hylap /Combing - Drawing – Roving – Ring frame – Winding hingga berakhir menjadi produk benang. Bahan baku / raw material berasal dari berbagai negara seperti ; Pakistan, Australia, Afrika, Brasil, Tanzania, India dll.

Kapasitas produksi Spinning **513.600 Ball / tahun** ekuavalen dengan 93.000 ton / tahun. Total Spindle 367.336 spindle, Total TFO 2.066 Spindle, Total rotor 3.776 spindle.

2. Grey (kain mentah)

Sebagian benang hasil dari produksi PT. APAC INTI CORPORA selanjutnya diproses ke Greige agar menjadi kain grey / kain mentah polos, mulai dari mesin preparation warping – Sizing – Drawing – Loom – Inspecting. Kapasitas produksi Weaving Greige **54.000.000 meter / tahun**. Total mesin Sizing 5 unit Sucker Muller, Total mesin Loom 654.

3. Denim (kain jeans)

Sebagian benang hasil dari produksi PT. APAC INTI CORPORA selanjutnya diproses juga agar menjadi kain Denim mulai dari mesin preparation

ballwarping – Dyeing – Rebeamer - Sizing – Drawing – Loom – Finishing - Inspecting. Kapasitas produksi Weaving Denim **42.168.000 yard / tahun** ekuivalen dengan 30.000 ton / tahun. Total mesin Dyeing 2 unit rope dyeing, 1 unit slasher dyeing, Total mesin Loom 290.

(sumber data: PT. AIC)

Pemasaran dan distribusi sebagian produk – produk yang di hasilkan PT. APAC INTI CORPORA dipasarkan keluar negeri / export seperti ke Amerika Serikat, Australia, Turki, Eropa : Belgia, Denmark, Filandia, Jerman, Perancis, Asia ; India, Thailand, Vietnam, Singapura, Afrika; Nigeria, Tunizia, Maroko dll.

4.2 Hasil Magang

4.2.1 Implementasi TQM di Perusahaan

Dalam magang ini penulis menggunakan sumber 10 unsur TQM menurut Goetsh dan Davis dalam (Pambreni et al., 2019), yaitu : *customer focus (CF)*, *obsession with quality (OQ)*, *Scientific approach (SA)*, *long-term commitment (LC)*, *teamwork (TW)*, *continual process improvement (CI)*, *education and training (ET)*, *freedom trough control (FC)*, *unity of purpose (UP)*, *Employee involvement and empowerment (EI)*. penulis melakukan penyebaran kuesioner awal untuk memastikan apakah TQM telah dilaksanakan di PT. Apac Inti Corpora atau tidak, selain itu kuesioner awal ini juga digunakan untuk memastikan ada berapa unsur TQM yang diterapkan di PT. Apac Inti Corpora.

Penulis menyebarkan 10 kuesioner awal dengan responden seluruh karyawan PT. Apac Inti Corpora Divisi *Spinning IV Ring Yarn* secara acak. Sepuluh kuesioner tersebut dikembalikan secara utuh dengan hasil sebagai berikut : (Tabel 4.1)

Tanggapan 10 Orang Responden Terhadap Variabel TQM yang diterapkan pada PT. Apac Inti Corpora

No	Komponen	Setuju	%
1.	<i>Customer Focus (CF)</i>	10	100
2.	<i>Quality with Obsession (QO)</i>	10	100
3.	<i>Scientific Approach (SA)</i>	4	40
4.	<i>Long-Term Commitment (LC)</i>	5	50
5.	<i>Teamwork (TW)</i>	10	100
6.	<i>Continual Process Improvement (CI)</i>	10	100
7.	<i>Education and Training (ET)</i>	10	100
8.	<i>Freedom Through Control (FC),</i>	4	40
9.	<i>Unity of Purpose (UP)</i>	2	20
10.	<i>Employee Involvement and Empowerment (EI)</i>	3	30

Sumber : Data Primer 2020

Dari tabel tersebut diatas dapat disimpulkan dari 10 unsur TQM rata-rata responden menjawab jika hanya ada 5 dari 10 unsur TQM yang diimplementasikan. Oleh sebab itu, penulis menetapkan 5 variabel TQM yang mempunyai hasil paling banyak diatas 50% setuju, yaitu : *Customer Focus*, *Quality with Obsession*, *Teamwork*, *Continual Process Improvement* dan *Education and Training* yang akan digunakan dalam magang ini terkait dengan kinerja karyawan di *Spinning IV Ring Yarn*.

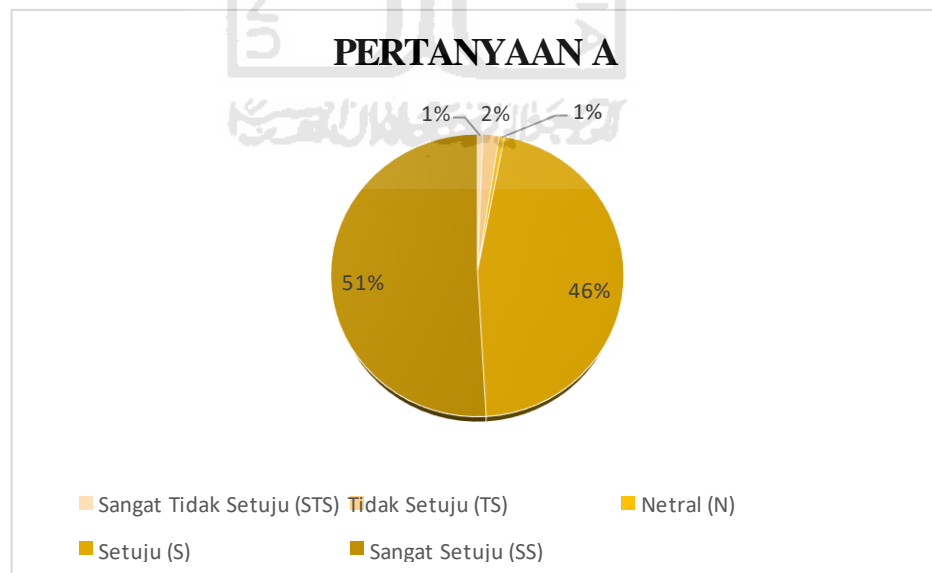
Kuesioner awal menunjukkan bahwa dari 10 responden tersebut setuju bahwa ada 5 unsur TQM yang diimplementasikan di PT. Apac Inti Corpora, 5 Unsur TQM tersebut yaitu :

1. Fokus pada pelanggan (*Customer focus*)
2. Obsesi terhadap kualitas (*Quality with Obsession*)
3. Kerjasama tim (*Teamwork*)
4. Perbaikan yang berkesinambungan (*Continual Process Improvement*)
5. Pendidikan dan pelatihan (*Education and Training*)

Setelah ditemukan 5 unsur TQM yang diterapkan di PT. Apac Inti Corpora tersebut, selanjutnya penulis melakukan penyebaran kuesioner yang kedua untuk memastikan sejauh mana implementasi TQM diterapkan dan juga untuk memastikan apakah semua unsur TQM tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

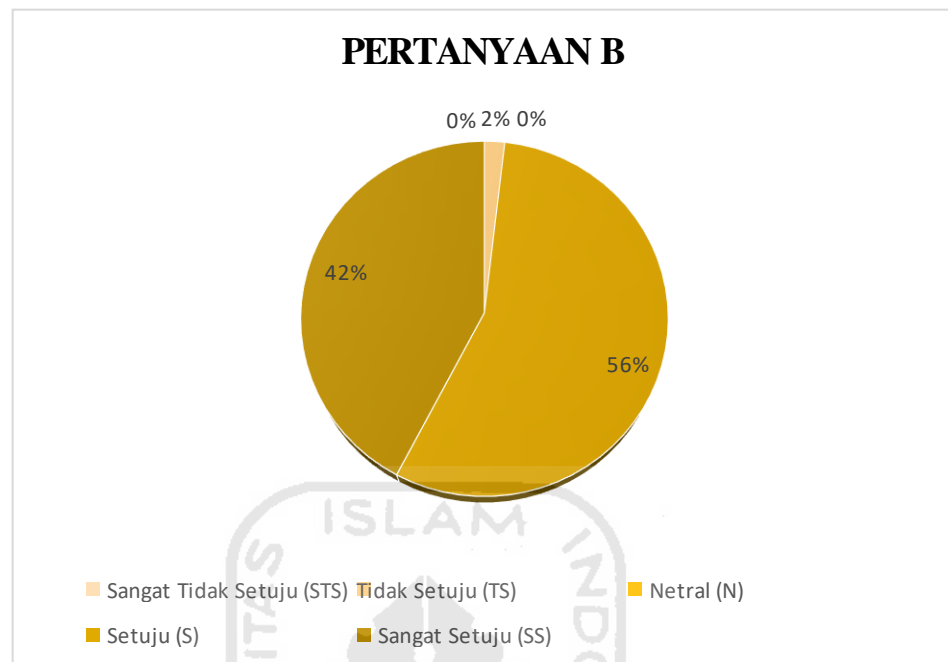
Pada penyebaran kuesioner kedua ini penulis menggunakan rumus Slovin dalam pengambilan sampel. Dengan Populasi 275 orang yang bekerja di PT. Apac Inti Corpora divisi *Spinning IV Ring Yarn*, maka sampel yang didapatkan adalah sebanyak 163 responden. Kuesioner kedua tersebut dibagikan secara acak. Berikut adalah pertanyaan yang ditunjukkan pada kuesioner : (*Lampiran 1*)

Dari 163 kuesioner yang dibagikan secara acak tersebut, kuesioner yang kembali berjumlah tetap, hasil dari penyebaran kuesioner kedua tersebut adalah sebagai berikut :



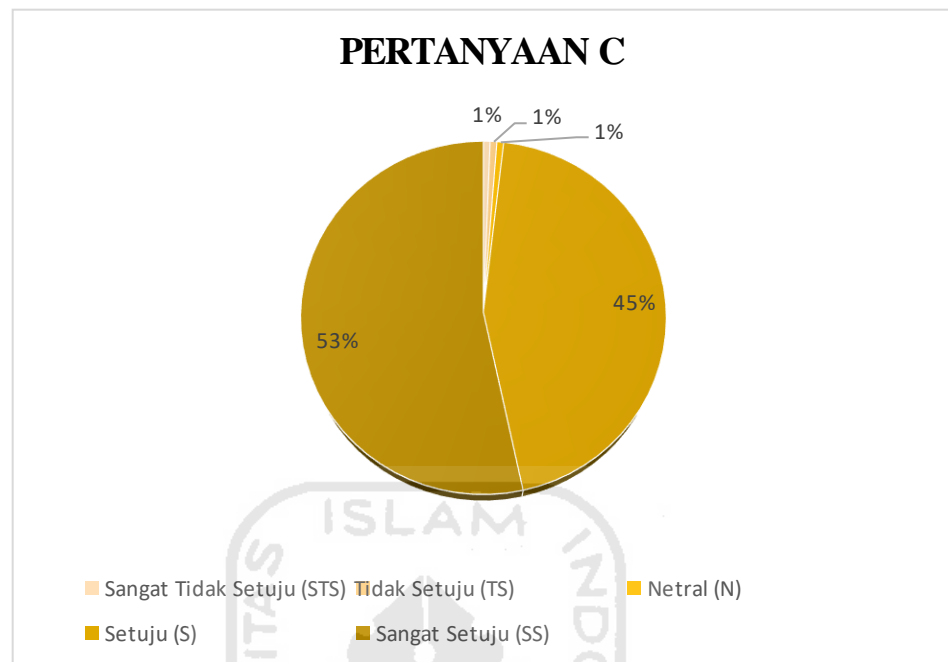
Gambar 4.1. hasil angket pertanyaan A (Apakah kepuasan pelanggan dapat meningkatkan kinerja?)

Dari diagram tersebut diatas dapat disimpulkan 51% responden menyatakan sangat setuju bahwa kepuasan pelanggan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga dinyatakan oleh *Section Head of Marketing & Administration PPC Spinning*, Joko Sulisty, bahwa peningkatan kinerja pada perusahaan pasti ada, karena berjalannya perusahaan pasti juga di dasarkan oleh kepuasan pelanggan, terlihat dari banyaknya *Pending order* yang belum terpenuhi karena banyaknya pesanan yang masuk dan juga adanya pengadaan mesin baru (modernisasi mesin), sehingga jumlah pesanan yang datang tidak bisa langsung kita kerjakan sambil berjalan karyawan juga masih memerlukan adaptasi dalam operasionalnya dan juga membutuhkan waktu untuk menciptakan produk (benang) dengan kualitas terbaik dan kuantitas yang maksimal yang sesuai dengan permintaan pelanggan jika produk yang didapatkan sudah sesuai dengan ekspektasi pelanggan kan timbul kepuasan konsumen. Kepuasan pelanggan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena dari pelanggan yang puas perusahaan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, selain itu puasnya pelanggan terhadap suatu produk juga akan membuat *customer* membuat *repeat order*.



Gambar 4.2. Hasil Angket Pertanyaan B (Apakah Obsesi Terhadap kualitas dapat meningkatkan kinerja perusahaan?)

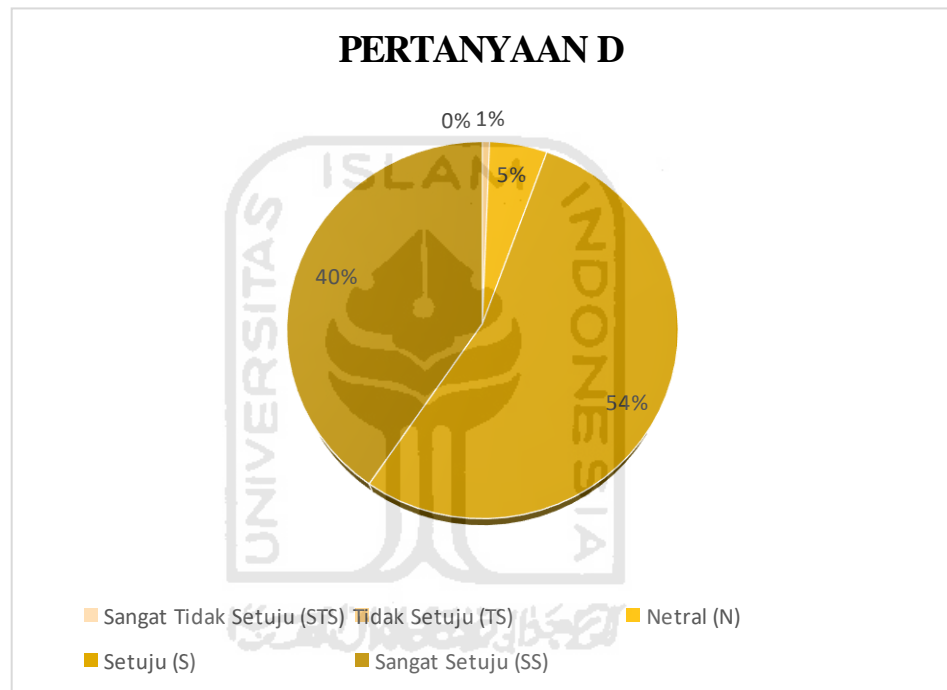
Dari diagram diatas dapat disimpulkan 56% responden menyatakan setuju bahwa obsesi terhadap kualitas dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut *Manager PPC*, Didik Setyo P menyatakan, Seperti yang saya bilang tadi mas, kami sudah punya ISO 9001 dan GKM di perusahaan maka perusahaan akan terus menerus mempertahankan dan meningkatkkn kualitasnya, seperti yang kita ketahui ISO 9001 itu adalah standar internasional di system manajemen mutu dan GKM adalah gugus yang menjalankan TQM di perusahaan ini, jadi GKM ini akan mengontrol dan mengevaluasi serta menciptakan system kerja yang baru untuk selalu meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi di seluruh lini. Lalu dengan adanya audit ISO dari pihak eksternal dan internal perusahaan juga dapat memastikan bahwa implementasi ISO benar – benar dilakukan oleh seluruh karyawan di perusahaan.



Gambar 4.3. Hasil Angket Pertanyaan C (Apakah Kerjasama Tim dapat meningkatkan kinerja perusahaan?)

Pada diagram diatas dapat disimpulkan 53% responden menjawab sangat setuju bahwa Kerjasama Tim dapat meningkatkan kinerja. Menurut *Supervisor Packing Spinning IV Ring Yarn*, Slamet menyatakan, Sudah pasti ada (kerjasama) *to mas*, kita kan manusia biasa *to,mas*. Jadi kita pasti saling membutuhkan satu dengan yang lainnya, apalagi *awake dewe ning jowo mesti wong -wonge seneng gotong – royong*. Kerja sama tim ini *wes mesti* dapat meningkatkn kinerja karena dengan adanya Kerjasama antar karyawan yang kuat dapat meminimalisir permasalahan yang terjadi antar karyawan yang kuat dapat meminimalisir permasalahan yang terjadi antar karyawan, seperti miskomunikasi ataupun kesalahan–kesalahan dalam melaksanakan rutinitas kerja di perusahaan. *Jenenge menungso kan mesti ada lupute kan mas*. Nah kerjasama *kui* bisa mengurangi adanya kesalahan. Selain itu, dengan kerja sama tim dapat lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan baik dalam kondisi normal maupun jika ada permasalahan, kemudian dengan adanya kerjasama tim

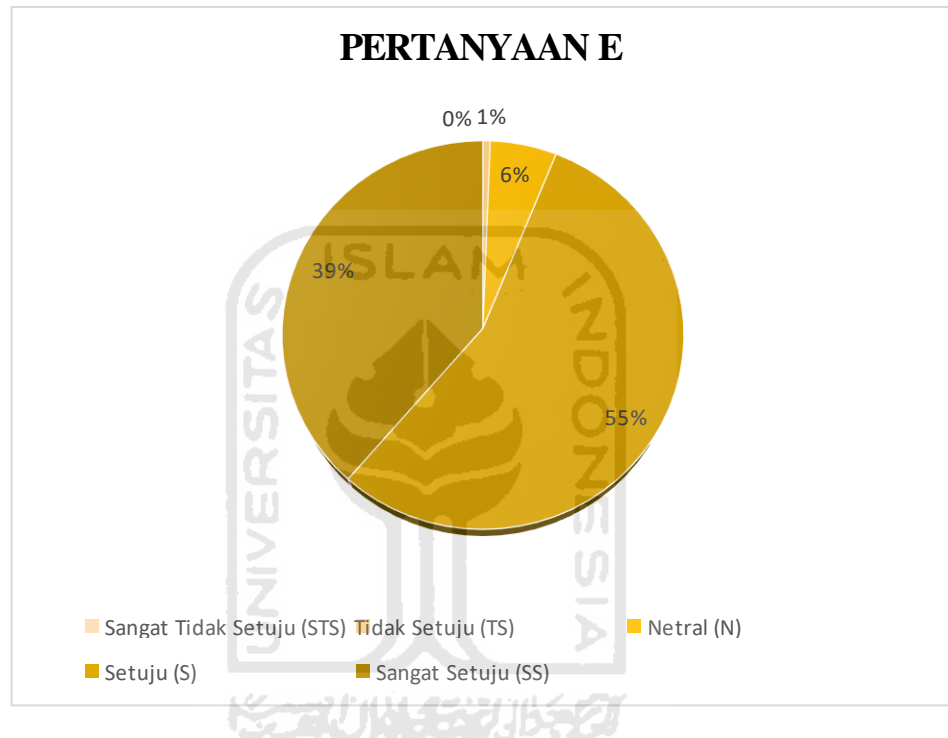
juga dapat meningkatkan efisiensi kerja. Dalam melakukan pekerjaan akan lebih mudah untuk dikerjakan bersama-sama selain karena untuk mempercepat untuk menyelesaikan suatu masalah/tugas, kerja sama juga akan meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut, karena individu satu dengan lainnya akan saling mengoreksi dan mengevaluasi, sehingga efektivitas kerja akan meningkat.



Gambar 4.4. Hasil Angket Pertanyaan D (Apakah perbaikan berkesinambungan dapat meningkatkan kinerja perusahaan?)

Pada diagram pertanyaan D diatas dapat disimpulkan bahwa 54% responden menyatakan Setuju jika perbaikan berkesinambungan dapat meningkatkan kinerja. Menurut *Manager Spinning IV Ring Yarn*. Bapak Muhadi. GKM selaku pelaksana TQM mereka selalu berusaha untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi pada setiap lini produk untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Pengimplementasian *Continuous improvement* dapat membantu perusahaan dalam penghematan biaya dengan cara

mengidentifikasi ketidakefisienan dalam suatu pekerjaan yang setiap pergerakannya memiliki nilai, sehingga setelah di implementasikan perbaikan berkesinambungan ini akan membuat operasiaonal perusahaan menjadi lebih efektif.



Gambar 4.5. Hasil Angket Pertanyaan E (Apakah Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja perusahaan?)

Kemudian, pada diagram pertanyaan E menunjukkan 55% responden menyatakan Setuju bahwa pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja. Karena dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan, maka karyawan dapat meningkatkan *skill* mereka dalam melakukan pekerjaannya, sehingga harapan dari perusahaan setelah diadakan pendidikan dan pelatihan karyawan dapat lebih berkembang dalam mengerjakan tugasnya yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini juga dinyatakan oleh *Manager PPC*,

Didik Setyo P. Dengan diadakannya pelatihan serta evaluasi hasil pelatihan terhadap sumber daya manusia atau dalam hal ini karyawan, maka kedepannya secara bertahap kompetensi sumber daya manusianya akan meningkat dan pada akhirnya kualitas dan kuantitas produksi juga akan meningkat. Kemampuan sumber daya manusia dalam bekerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan karena semakin terlatihnya karyawan akan semakin mudah untuk diarahkan dan juga akan mudah dalam berintegrasi dalam bekerja sama dalam tim.

Lalu, pada kolom pertanyaan F, terdapat 4 pertanyaan mengenai faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaan TQM di PT. Apac Inti Corpora Divisi *Spinning IV Ring Yarn*. Pada pertanyaan pertama Apakah Pelayanan yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang di janjikan?, hasil dari kuesioner menyebutkan bahwa 153 orang (94%) menyatakan pelayanan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan perjanjian dan sisanya 10 orang (6%) menyatakan bahwa ada beberapa permasalahan terkait dengan kesesuaian kesepakatan dengan perjanjian yang ditentukan. Lalu pada pertanyaan kedua Apakah kualitas produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan?, dari hasil kuesioner 163 orang (100%) menyatakan kualitas produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pada pertanyaan ketiga Apakah karyawan dengan perusahaan mempunyai kesamaan tujuan?, 116 orang (71%) responden menyebutkan bahwa karyawan dan perusahaan mempunyai kesamaan tujuan tetapi 47 orang (29%) menyatakan ada sedikit permasalahan kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan. Pada pertanyaan keempat Apakah proses produksi yang dilakukan perusahaan sudah efektif dan efisien?, jawaban responden menyebutkan 38 orang (23,5%) ada sedikit permasalahan terkait dengan proses produksi yang kurang efektif dan efisien tetapi dilain sisi 124 orang (76,5%) menyatakan bahwa tidak ada permasalahan terkait dengan dengan proses produksi.

Dari pertanyaan – pertanyaan tersebut, pertanyaan A sampai dengan E mempunyai persamaan yaitu kecenderungan pilihan jawaban responden untuk

memilih **Sangat Setuju** dan **Setuju** bahwa TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil dari responden tersebut kemudian kembali dikuatkan dengan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan beberapa narasumber di PT. Apac Inti Corpora divisi *Spinning IV Ring Yarn*.

Penulis memilih beberapa narasumber untuk di wawancara, berikut adalah beberapa narasumber yang dipilih oleh penulis :

1. *Manager Spinning IV Ring Yarn*. Bapak Muhadi
2. *Manager PPC Spinning*. Bapak Didik Setyo P
3. *Section Head Marketing & Administration PPC Spinning*. Bapak Joko Sulistyio
4. *Supervisor Packing Spinning IV Ring Yarn*, Bapak Slamet

4.3 Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu. Triangulasi digunakan untuk mengetahui keabsahan data dari sumber data penelitian (Moleong, 2007). Hasil yang telah didapatkan dari pembagian kuesioner diat as kemudian di komparasikan atau di bandingkan dengan dua sumber data yaitu, wawancara dengan beberapa narasumber dan dokumen perusahaan.

4.3.1 Wawancara

Penulis melakukan wawancara dengan 4 narasumber, yaitu :

1. *Section Head of Marketing & Administration PPC Spinning*, Joko Sulistyio

Penulis: Apakah diperusahaan ini telah menerapkan TQM dalam menjalankan operasionalnya? Jika diterapkan apakah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan?

Joko: Perusahaan ini sudah menerapkan TQM sejak 10 Tahun yang lalu yaitu pada tahun 2010, sejak diterapkannya TQM perusahaan ini peningkatan kinerja pasti ada walaupun belum maksimal, maka dari itu pasti ada evaluasi dari GKM terkait dengan keberlangsungan TQM di lapangan.

Penulis: Menurut anda apakah dengan adanya kepuasan pelanggan akan meningkatkan kinerja perusahaan?

Joko: Menurut saya bahwa peningkatan kinerja pada perusahaan pasti ada, karena berjalannya perusahaan pasti juga di dasarkan oleh kepuasan pelanggan, terlihat dari banyaknya *Pending order* yang belum terpenuhi karena banyaknya pesanan yang masuk dan juga adanya pengadaan mesin baru (modernisasi mesin), sehingga jumlah pesanan yang datang tidak bisa langsung kita kerjakan sambil berjalan karyawan juga masih memerlukan adaptasi dalam operasionalnya dan juga membutuhkan waktu untuk menciptakan produk (benang) dengan kualitas terbaik dan kuantitas yang maksimal yang sesuai dengan permintaan pelanggan.

Penulis: Seperti yang bapak sampaikan tadi bahwa perusahaan masih membutuhkan waktu untuk menciptakan produk dengan kualitas terbaik, apakah dengan modernisasi mesin ini kualitas dan kuantitas produk saat ini menurun?

Joko: Kami masih butuh waktu untuk mensinkronkan mesin baru ini agar bisa menghasilkan benang yang kualitasnya bisa sama atau bahkan lebih bagus dari mesin yang lama maka dari itu kami juga selalu mengevaluasi dan membuat pelatihan secara bertahap untuk meningkatkan kualitas benang dan juga sumber daya manusianya, nah kalau masalah kuantitas ya *mas*, mesin yang sekarang dipakai sudah pasti akan lebih cepat dan lebih banyak yang di hasilkan karena pada mesin yang baru ini 1 blok

mesin bisa memproses 300 cone benang dalam waktu yang bersamaan, kalo yang lama cuma setengahnya.

2. *Manager PPC*, Didik Setyo P

Penulis: Apakah diperusahaan ini telah menerapkan TQM dalam menjalankan operasionalnya? Jika diterapkan apakah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan?

Didik : TQM disini sudah dilaksanakan dari beberapa tahun yang lalu, kita juga sudah punya ISO 9001 tentang mutu sama ISO 14001 buat lingkungan dan juga ISO 50001. Selain ISO kami juga punya Gugus Kendali Mutu (GKM), GKM ini tugasnya mengontrol TQM di perusahaan, mereka selalu melakukan *continuous improvement* pada setiap pekerjaan untuk memperoleh hasil yang lebih baik dan lebih baik lagi, selama ini dengan adanya pelaksanaan TQM melalui GKM dinilai mempunyai manfaat bagi kinerja perusahaan dalam berkompetisi dengan pesaing

Penulis: Menurut anda apakah Obsesi terhadap kualitas dapat meningkatkan kinerja?

Didik: Seperti yang saya bilang tadi mas, kami sudah punya ISO 9001 dan GKM di perusahaan maka perusahaan akan terus menerus mempertahankan dan meningkatkkn kualitasnya, seperti yang kita ketahui ISO 9001 itu adalah standar internasional di system manajemen mutu dan GKM adalah gugus yang menjalankan TQM di perusahaan ini, jadi GKM ini akan mengontrol dan mengevaluasi serta menciptakan system kerja yang baru untuk selalu meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi di seluruh lini. Lalu dengan adanya audit ISO dari pihak eksternal dan internal perusahaan juga dapat memastikan bahwa

implementasi ISO benar – benar dilakukan oleh seluruh karyawan di perusahaan.

Penulis: Apakah GKM juga ikut mengadakan Pelatihan untuk karyawan pak?

Didik: GKM tugasnya memberikan rekomendasi kepada atasan untuk diadakan atau tidak diadakannya pelatihan, ada atau tidaknya pelatihan tergantung dari observasi dan evaluasi di lapangan, apakah karyawan perlu diadakan pelatihan atau sudah cukup terlatih.

Penulis: kalau begitu jika diadakan pelatihan dan pengembangan, apakah pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja di perusahaan?

Didik : Dengan diadakannya pelatihan serta evaluasi hasil pelatihan terhadap sumber daya manusia atau dalam hal ini karyawan, maka kedepannya secara bertahap kompetensi sumber daya manusianya akan meningkat dan pada akhirnya kualitas dan kuantitas produksi juga akan meningkat.

3. *Supervisor Packing Spinning IV Ring Yarn, Slamet*

Penulis: Apakah diperusahaan ini telah menerapkan TQM dalam menjalankan operasionalnya? Jika diterapkan apakah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan?

Slamet: Penerapan TQM disini sudah ada beberapa tahun yang lalu *tapi pas e piro aku lali mas*. selama ini TQM punya pengaruh dalam kegiatan operasional perusahaan, menurutku, dengan adanya TQM ini dalam mengerjakan tugas jadi semakin gampang, karena tenaga kerja yang akan masuk di latih dulu, dan juga TQM ini juga bisa menjadi acuan dalam perbaikan kualitas ataupun menjaga kualitas produksi dan produk yang di hasilkan dari perusahaan.

Penulis: Pak, anda kan bekerja di lapangan *nggih* pak, menurut anda kerja sama tim di lapangan sendiri ada tidak pak? Jika ada kerja sama tim apakah dapat meningkatkan kinerja perusahaan?

Slamet: Sudah pasti ada *to mas*, kita kan manusia biasa *to,mas*. Jadi kita pasti saling membutuhkan satu dengan yang lainnya, apalagi *awake dewe ning jowo mesti wong -wonge seneng* gotong – royong. Kerja sama tim ini *wes mesti* dapat meningkatkan kinerja karena dengan adanya Kerjasama antar karyawan yang kuat dapat meminimalisir permasalahan yang terjadi antar karyawan yang kuat dapat meminimalisir permasalahan yang terjadi antar karyawan, seperti miskomunikasi ataupun kesalahan–kesalahan dalam melaksanakan rutinitas kerja di perusahaan. *Jenenge menungso kan mesti ada lupute kan mas*. Nah kerjasama *kui* bisa mengurangi adanya kesalahan. Selain itu, dengan kerja sama tim dapat lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan baik dalam kondisi normal maupun jika ada permasalahan, kemudian dengan adanya kerjasama tim juga dapat meningkatkan efisiensi kerja. Dalam melakukan pekerjaan akan lebih mudah untuk dikerjakan bersama-sama selain karena untuk mempercepat untuk menyelesaikan suatu masalah/tugas, kerja sama juga akan meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut, karena individu satu dengan lainnya akan saling mengkoreksi dan mengevaluasi, sehingga efektivitas kerja akan meningkat.

4. *Manager Spinning IV Ring Yarn. Muhadi*

Penulis: Apakah di perusahaan ini telah menerapkan TQM dalam menjalankan operasionalnya? Jika diterapkan apakah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan?

Muhadi: Sudah ada (TQM) mas dari dulu, bahkan selama ini perusahaan sudah menerapkan TQM di setiap lini (*Yarn, Greige, Denim*) disini setiap tahunnya sampai diadakan lomba ditingkat perusahaan juga,mas. TQM sudah jelas akan meningkatkan kinerja tapi selama ini ada beberapa hambatan yang kita temui selama diterapkannya TQM di lapangan.

Penulis: Ada hambatan apa saja pak?

Muhadi: Masalah biaya lalu tindak lanjut dilapangan juga masih sedikit sulit maksimal terus adanya pembaharuan mesin juga jadi hambatan diterapkannya TQM.

Penulis: Menurut anda apakah perbaikan secara berkesinambungan bisa meningkatkan kinerja?

Muhadi: Sebenarnya masalah seperti ini itu sudah diatasi oleh GKM, mas. GKM selaku pelaksana TQM mereka selalu berusaha untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi pada setiap lini produk untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

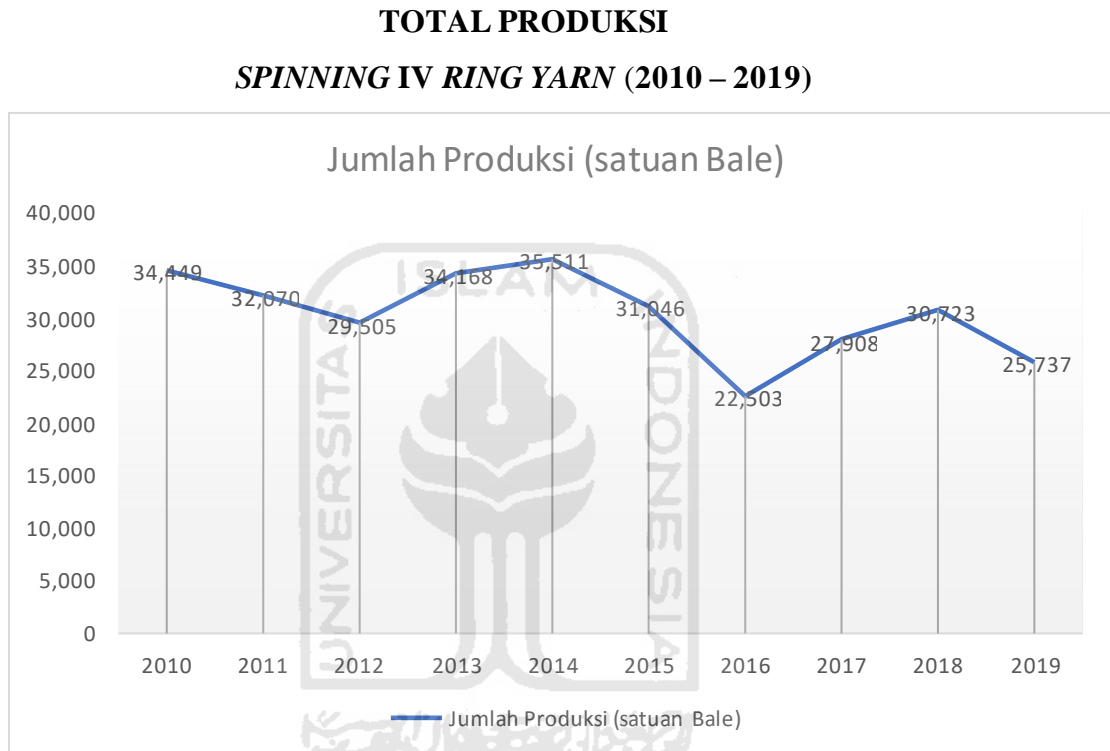
Penulis: Menurut anda apa solusi anda agar TQM ini bisa maksimal di terapkan di perusahaan?

Muhadi: Pelatihan lalu karyawannya disekolahkan lagi (Pendidikan) secara struktural dari jabatan tertinggi hingga paling bawah itu bisa membantu memaksimalkan TQM.

4.3.1.1 Dokumen perusahaan

Selain menggunakan hasil wawancara, penulis juga menggunakan dokumen dari perusahaan.

A. Dokumen Tertulis



Gambar 4.6. Total Produksi Benang *Spinning IV Ring Yarn*

Sumber : Dokumen Sekunder PT. Apac Inti Corpora

Dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa ada beberapa kenaikan dan penurunan jumlah produksi pada tahun-tahun tertentu di *Spinning IV Ring Yarn* PT. Apac Inti Corpora. Dalam 10 tahun terakhir jumlah produksi tertinggi ada pada tahun 2014 dengan 35.511 *bale* dan terendah ada pada tahun 2016 dengan jumlah 22.503 *bale*.

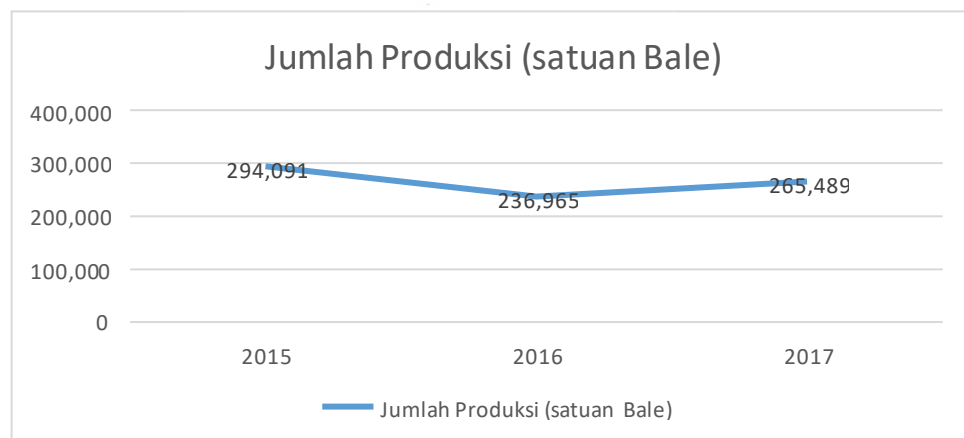
Pada bulan Februari 2012, China mengalami defisit perdagangan terbesar sejak tahun 1990 yakni US\$31,5 miliar. Penurunan kinerja ekspor sebagai dampak krisis eropa menjadi faktor utama penurunan defisit tersebut. Dan juga

adanya pertukaran utang dengan obligasi oleh Yunani hal ini menyebabkan adanya krisis terhadap perdagangan dunia (Kemenkeu, 2012). Hal ini menyebabkan penurunan penjualan benang dari 32.070 *bale* pada tahun 2011 menjadi 29.505 *bale* pada tahun 2012.

Kemudian pada tahun 2016. Dikutip dari Kompas.com. Pernyataan Gubernur BI Agus DW Tantangan perokonomian Indonesia pada tahun 2016 lalu masih dipengaruhi tiga masalah utama, yaitu : pertumbuhan ekonomi dunia yang belum kuat, bahkan lebih rendah dari tahun 2015 lantaran adanya ketidakpastian global, konsolidasi ekonomi juga masih terus berlanjut di berbagai belahan dunia, kinerja ekspor pun masih melemah dan harga komoditas dunia yang merosot dan ketidakpastian pasar keuangan juga masih tinggi. Penurunan kinerja ekspor memiliki dampak negatif terhadap kinerja korporasi (Kompas.com, 2017). Dikarenakan hal tersebut jumlah produksi PT. Apac Inti Corpora *Spinning IV Ring Yarn* pada tahun 2016 mengalami penurunan dari 31.046 *bale* pada tahun 2015 turun menjadi 22.503 *bale* di tahun 2016.

TOTAL PRODUKSI

SPINNING YARN (2015 – 2017)



Gambar 4.7. Total Produksi Benang *Spinning Yarn* 1-7, TFO dan OE

Sumber : Dokumen Sekunder PT. Apac Inti Corpora

Gambar 4.7. menunjukkan total produksi benang selama 3 tahun yaitu dari tahun 2015 hingga 2017. Penurunan produksi pada tahun 2016 terjadi pada semua lini bisnis *Spinning Yarn* dari PT. Apac Inti Corpora terkena penurunan jumlah produksi yang cukup signifikan.

Lalu, terjadi kenaikan dari tahun 2016 sampai 2018 dan turun kembali di tahun 2019 dikarenakan adanya perang dagang antara Amerika Serikat dan China yang dimulai dari tahun 2018 hingga sekarang.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan selalu berusaha untuk mengimplementasikan TQM agar selalu dapat meningkatkan kinerja. Tetapi disisi lain juga faktor eksternal dapat mempengaruhi tingkat pertumbuhan produksi perusahaan.

B. Sertifikasi

1. ISO 50001 : 2011

Sertifikasi ini berkaitan dengan Sistem Manajemen Energi



2. ISO 9001 : 2008

Sertifikasi ini berkaitan dengan Sistem Manajemen Kualitas



3. ISO 14001 : 2004

Sertifikasi ini berkaitan dengan Sistem Manajemen Lingkungan



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil magang yang telah penulis lakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilaksanakan di PT. Apac Inti Corpora *Spinning IV Ring Yarn* tentang implementasi TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu :

Terkait dengan rumusan masalah pertama mengenai penerapan TQM di perusahaan dapat meningkatkan kinerja di PT. Apac Inti Corpora, diketahui:

- a. Sesuai dengan data yang diperoleh selama melakukan magang, bahwa dari 10 Unsur TQM yang diimplementasikan di perusahaan hanya 5 , yaitu : *Customer Focus , Quality with Obsession, Teamwork, Continual Process Improvement dan Education and Training.*
 - b. Dari hasil kuesioner dengan 163 responden, menyatakan bahwa rata-rata responden menjawab TQM dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
 - c. Dari hasil wawancara, kesimpulannya adalah penerapan TQM di PT. Apac Inti Corpora ini sudah dari 10 tahun yang lalu, yaitu dimulai dari tahun 2010. TQM mempunyai peran yang cukup untuk menjaga kestabilan kualitas dan juga produktivitas. Pelaksanaan TQM di perusahaan ini diimplementasikan kedalam Gugus Kendali Mutu (GKM) di setiap unit kerja. Implementasi TQM dinilai cukup efektif untuk meningkatkan kualitas produksi, kuantitas produksi dan juga SDM.
2. Terkait dengan dengan faktor penghambat dan pendorong implementasi TQM dalam meningkatkan kinerja dapat diketahui sebagai berikut:
- a. Beberapa faktor penghambat pelaksanaan TQM di PT. Apac Inti Corpora berasal dari perusahaan antara lain : adanya sedikit ketidaksesuaian antara realita dengan kesepakatan antara perusahaan dan konsumen.

Ada sedikit permasalahan pada kualitas produk yang dihasilkan karena ada modernisasi mesin ke yang lebih baru sehingga masih perlu adaptasi. Kemudian faktor-faktor yang berasal dari karyawan adalah adanya sedikit masalah antar karyawan atau ketidakcocokan tujuan antara perusahaan dan karyawan serta kurangnya rasa kepemilikan (*sense of belonging*) antara karyawan dengan perusahaan dan juga masih perlunya adaptasi karyawan terhadap mesin yang baru.

- b. Beberapa faktor pendorong dalam pelaksanaan TQM dalam peningkatan kinerja perusahaan antara lain; adanya Gugus Kendali Mutu (GKM) untuk membantu perusahaan dalam melaksanakan TQM. Adanya evaluasi rutin oleh GKM dan juga diadakannya lomba TQM oleh manajemen pada setiap tahunnya, sehingga TQM di perusahaan tetap berjalan dengan maksimal. Selain itu penerapan instruksi kerja atau SOP yang jelas dan mudah dimengerti oleh karyawan sudah terpasang di masing-masing unit. Pelaksanaan TQM di PT. Apac Inti Corpora juga diawasi dan diarahkan oleh departemen ISO yang mengaudit pelaksanaan TQM secara keseluruhan.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil magang ditemukan beberapa permasalahan yang belum terpecahkan, sehingga penulis mengajukan beberapa saran. Antara lain sebagai berikut :

1. Dalam Implementasi TQM untuk meningkatkan kinerja perusahaan, saran penulis adalah sebagai berikut:
 - a. Perusahaan disarankan untuk menjalankan dan memaksimalkan 10 unsur TQM yaitu *customer focus (CF)*, *obsession with quality (OQ)*, *Scientific approach (SA)*, *long-term commitment (LC)*, *teamwork (TW)*, *continual*

process improvement (CI), education and training (ET), freedom through control (FC), unity of purpose (UP), Employee involvement and empowerment.

- b. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan unsur TQM yang sudah berjalan dengan maksimal, sehingga manfaat TQM untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat lebih maksimal.
- c. Meningkatkan peran GKM dalam pelaksanaan TQM pada setiap lini produksi sehingga TQM dapat berjalan dengan maksimal.
- d. Perusahaan harus lebih sigap dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan aman untuk karyawan.
- e. Perusahaan harus lebih mengencangkan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dalam pengoprasian mesin yang lebih modern.
- f. Pendidikan karakter harus didukung oleh perusahaan agar dapat menciptakan keharmonisan dan *sense of belonging* antar perusahaan dan karyawan.

5.2.2 Bagi Penelitian Magang Berikutnya

Saran untuk penelitian magang berikutnya adalah masih diperlukan penelitian tentang implementasi TQM dapat meningkatkan kinerja dengan jangkauan yang lebih luas tidak hanya tertuju pada satu unit saja atau dapat juga di teliti dengan data pembanding dari perusahaan lain yang sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arshida, M. M., & Agil, S. O. (2013). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation Within the Libyan Iron and Steel Company. *Iss& Mlb*, 254–259.
- B. M. M. Abdullah., J. Uli., and J, J. T. (2009). The relationship of performance with soft Factors and quality improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Bogdan, R. C. Biklen, S. . (1990). *Qualitative research for education: An Introduction to theory and method*. Allyn and Bacon, inc
- Cameron, K., B. (2000). The Quality Movement & Organization Theory. In . *Organizational quality as a cultural variable* (pp. 271–294). Sage Publications.
- Casey, D., & Murphy, K. (2009). Issues in using methodological triangulation in research. *Nurse Researcher*.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design. Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. Edisi keempat*. Pustaka Pelajar.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality (Fourth Edition)*.
- David, F., David, F. R., & Hall, P. P. (2020). (*Students must comply with the calendar when turning in assignments . It is imperative that students adhere to these deadlines . Students not complying with the deadlines will be penalized 15 points per assignment , per day . No Exceptions ! Students wil.*
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. (2001). *Total Quality Management* (4th ed.). Penerbit Andi
- Flynn, B., Schroederb, R. G., & Sakakibara, S. (n.d.). *OF OPERATIONS MANAGEMENT A framework for quality management research and an associated measurement instrument. 11*, 339–366.
- Handoko, H. (2008). *Manajemen Personalia* (2nd ed.). BPFE Yogyakarta.
- Heizer, J., Render, B., Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 12th Edition* (12th Editi). Pearson

- Huberman, miles dan. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia Press.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203(June), 62–68.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>
- Irfan, S. M., & Kee, D. M. H. (2013). Critical success factors of TQM and its impact on increased service quality: A case from service sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 15(1), 61–74.
<https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.15.1.828>
- Iskandar. (2000). *Kura-kura & Buaya Indonesia & Papua Nugini*. Palmedia Citra.
- Kemenkeu. (2012). *Economic Watch*.
https://kemenkeu.go.id/sites/default/files/emw_12032012_final.pdf
- Kompas.com. (2017). *BI: 2016, Tahun Penuh Tantangan bagi Perekonomian Indonesia*. Kompas.Com.
<https://money.kompas.com/read/2017/04/27/115243526/bi.2016.tahun.penuh.tan.tangan.bagi.perekonomian.indonesia>
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Murdjianto. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Atmaja.
- Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim, S. (2012). Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 10, 510.
- Pulungan, I. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu*. Departemen Pendidikan Nasional.
- Narsa, I. M., & Yuniawati, R. (2004). PENGARUH INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5.
- Othman, I., Norfarahhanim Mohd Ghani, S., & Woon Choon, S. (2019). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.11.002>

- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Prajogo. (2005). *The Comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and services firms*.
- Rahman, and P. B. (2005). Soft total quality management, hard total quality management, and Organizational performance relationship. *The International Journal of Management Science*, 73–83.
- Sadikoglu, E., Zehir, C. (2010). *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance; an empirical study of turkish firms*.
- Stevenson, R. J., & Mahmut, M. K. (2013). Using response consistency to probe olfactory knowledge. *Chemical Senses*.
- Sutopo. (2002). Metode Penelitian Kualitatif. In *Metode Penelitian Kualitatif* (p. 52). Sebelas Maret University Press.
- Srimindarti. (2006). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. STIE Stikubank.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical success factors of TQM in service organizations: A proposed model. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 363–380. <https://doi.org/10.1080/15332969.2010.486700>
- V. Kumar., F. Choisine., D. Grosbois., and U. K. (2009). r. Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23–37.
- Valmohammadi, C., Roshanzamir, S. (2015). *The Guidelines of Improvement: Relations among organizational culture, TQM and Performance*. Econ.
- W.G. Lewis., and T. R. M. L. (2006). Exploring soft versus hard factors for total quality management implementation in SMEs. *International Journal of*

Productivity and Performance Management, 55, 539–554.

Yin, P. D. R. K. (2019). *Studi Kasus : Desain dan Metode*. RajaGrafinfo Persada.



LAMPIRAN

Lampiran 1: kuesioner penelitian awal

KUISIONER

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya

Terkait dengan penerapan TQM (*Total Quality Management*) di PT. APAC INTI CORPORA, Ada 10 komponen dalam TQM. Menurut saudara komponen mana yang sesuai dan diterapkan di perusahaan ini?

Dimohon untuk memberikan tanda (**V**) **Centang** di kolom **YA** atau **TIDAK** yang saudara rasa sudah sesuai dan di terapkan.

Berikut adalah hasil rekapan 10 Kuisioner yang telah di bagikan ke responden, yang mana responden terbut adalah karyawan PT. Apac Inti Corpora Divisi Spining Unit 4.

No	Komponen	YA	TIDAK
1	Customer Satisfaction	10	0
2	Apakah Perusahaan menginginkan adanya peningkatan Kualitas?	10	0
3	Apakah perusahaan menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan ?	4	6
4	Apakah perusahaan mempunyai komitmen jangka panjang untuk menjadi lebih baik ?	5	5
5	Apakah perusahaan mengutamakan kerja sama dalam bekerja ?	10	0
6	Apakah perusahaan melakukan perbaikan berkesinambungan ?	10	0

7	Apakah perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan ?	10	0
8	Apakah perusahaan memberikan kebebasan bagi karyawan namun tetap sesuai dengan peraturan perusahaan ?	4	6
9	Apakah seluruh karyawan di perusahaan mempunyai kesamaan tujuan ?	2	8
10	Apakah perusahaan melibatkan dan memperdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan ?	3	7

Atas Partisipasinya, Saya Ucapkan Terima Kasih.



Lampiran 2: kuesioner penelitian implementasi TQM dapat meningkatkan kinerja

PENGANTAR KUEISONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT. Apac Inti Corpora

Assalaamu'alaikum wr.wb.

Dengan hormat, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuesioner tentang implementasi TQM untuk meningkatkan kinerja di PT. APAC INTI CORPORA unit *Spinning IV Ring Yarn*.

Kuesioner ini dibuat semata-mata untuk kepentingan penelitian dan kajian ilmiah, sehingga perkenan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi keusioner ini dengan sebanar-benarnya, akan sangat membantu obyektifitas hasil penelitian yang dilakukan.

Demikian permohonan ini diajukan, atas perhatian dan partisipasinya dihaturkan banyak terima kasih.

Wassalaamu'alaikum wr.wb.

Semarang, 07 Juni 2020

Hormat kami,

(Ilham Firmansyah)

KUESIONER PENELITIAN
IMPLEMENTASI TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA DI PT. APAC INTI CORPORA UNIT
SPINNING IV RING YARN.

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri saudara dengan keadaan yang sebenarnya :

- a. Umur Responden :
 b. Jenis Kelamin :
 c. Pendidikan terakhir :
 d. Lama Bekerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang tersedia dibawah ini!

Keterangan :

- STS : Sangat Tidak Setuju S : Setuju
 TS : Tidak Setuju SS : Sangat Setuju
 N : Netral

A. Fokus pada Pelanggan

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah kepuasan pelanggan dapat meningkatkan kinerja perusahaan?					

B. Obsesi terhadap Kualitas

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah obsesi terhadap kualitas atau peningkatan kualitas dapat meningkatkan kinerja perusahaan?					

C. Kerjasama Tim

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah dengan adanya kerja sama tim dapat meningkatkan kinerja perusahaan?					

D. Perbaikan secara Berkesinambungan

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah dengan adanya perbaikan berkesinambungan atau terus-menerus dapat meningkatkan kinerja perusahaan?					

E. Pendidikan dan Pelatihan

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kinerja perusahaan?					

F. Pendorong dan Penghambat

NO	PERTANYAAN	YA	TIDAK	ALASAN
1.	Apakah Pelayanan yang diberikan perusahaan sesuai dengan yang di janjikan?			
2.	Apakah kualitas produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan?			
3.	Apakah karyawan dengan perusahaan mempunyai kesamaan tujuan?			

4.	Apakah proses produksi yang dilakukan perusahaan sudah efektif dan efisien?			
----	---	--	--	--

Atas ketersediaan waktunya, saya ucapkan Terimakasih.



LAMPIRAN GAMBAR

Wawancara :

1. *Section Head of Marketing & Administration PPC Spinning, Joko Sulisty*



2. *Manager Spinning IV Ring Yarn, Muhadi*



3. *Supervisor Packing Spinning IV Ring Yarn, Slamet*



4. *Manager PPC, Didik Setyo P*



Observasi :

1. Papan Mengutamakan Kualitas



2. Piala Penghargaan Konvensi Mutu Internal TQM internal perusahaan



3. Pamflet kebijakan Mutu Manajemen

