

Analisis Implikasi Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja

Operasional pada UKM Getuk Eco

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Bagus Panji Wijaya

Nomor Mahasiswa : 17311374

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

Analisis Dampak Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja  
Operasional pada UKM Getuk Eco

SKRIPSI

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 : Bagus Panji Wijaya

Nomor Mahasiswa : 17311374

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

### **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

Dengan ini, saya Bagus Panji Wijaya menyatakan bahwa dalam skripsi yang berjudul “Analisis Dampak Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco Kota Magelang” ini tidak terdapat suatu karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar Sarjana di suatu perguruan tinggi lain, serta sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat pendapat maupun karya yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis yang telah diacu dalam skripsi ini dan telah disebutkan di dalam panduan referensi/daftar Pustaka. Apabila kemudian terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 5 Juli 2021

Penulis,



Bagus Panji Wijaya

(17311374)

## **HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

### **HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

Analisis Dampak Implementasi Total Quality Management Terhadap  
Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco Kota Magelang

Disusun Oleh :

Nama : Bagus Panji Wijaya

NIM : 17311374

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 5 Juli 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Siti Nurul Ngaini, Dra., MM.,

## HALAMAN PENGESAHAN UJIAN

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL  
**ANALISIS DAMPAK IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP  
KINERJA OPERASIONAL PADA UKM GETUK ECO**

Disusun Oleh : **BAGUS PANJI WIJAYA**

Nomor Mahasiswa : **17311374**

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

Pada hari, tanggal: Senin, 02 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Siti Nurul Ngaini, Dra., M.M.



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



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



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



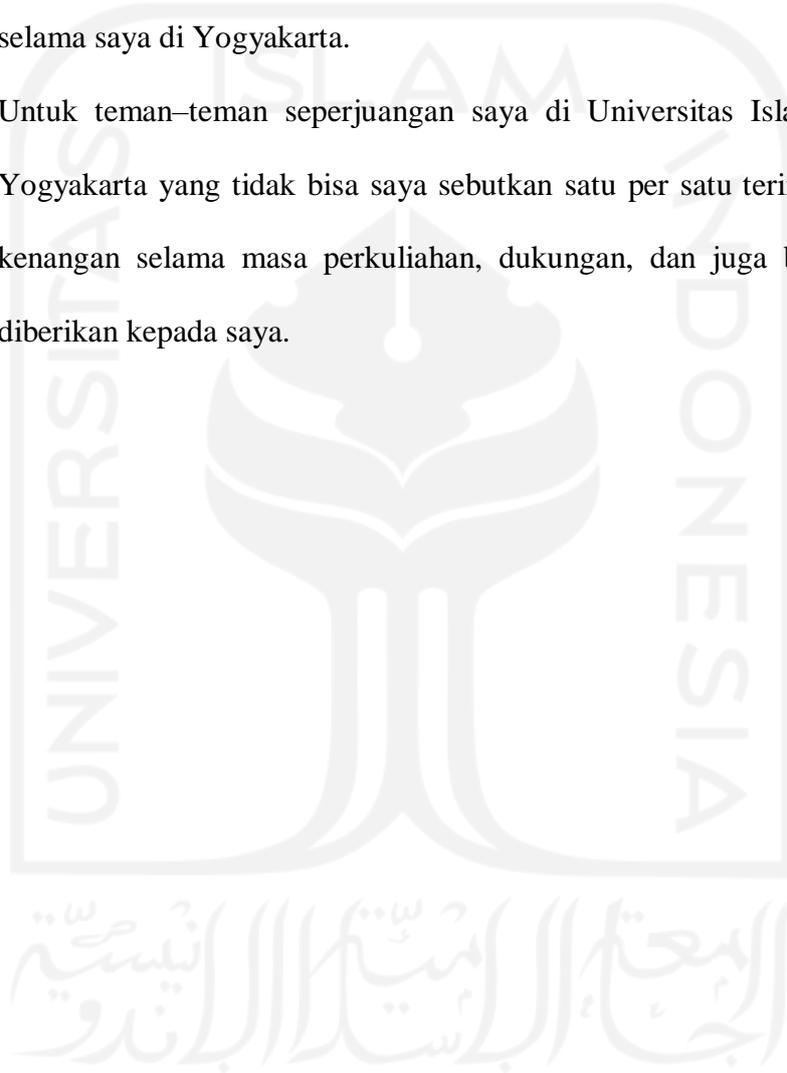
## HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat, nikmat dan hidayah-Nya lah kita masih bisa menghirup udara segar sehingga selalu dalam keadaan sehat wal'afiat seperti saat ini. Hanya karena rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dan juga tidak lupa shalawat serta salam selalu penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Segala syukur terus saya panjatkan atas nikmat yang telah diberikan kepada saya yang telah menghadirkan orang-orang baik di sekitar saya yang selalu memberikan dukungan serta semangat kepada saya dalam mengerjakan skripsi ini.

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Joko dan Ibu Susi yang telah membesarkan, mendidik, menyayangi, selalu memberikan nasehat juga motivasi, dan juga doa-doa yang selalu dipanjatkan dan terimakasih selalu ada dalam keadaan apapun dari saya kecil hingga sekarang ini.
2. Adik kandung saya, Anggita Ayusyifa Putri yang selalu memberikan dorongan kepada saya untuk segera menyelesaikan skripsi saya.
3. Untuk sahabat saya sejak SMA Randi Nur Aditya yang selalu memberikan saran, masukan, motivasi, dan juga telah memperbolehkan kosnya untuk menjadi tempat beristirahat pada saat saya di Yogyakarta selama masa pandemi ini.

4. Untuk sahabat saya selama masa kuliah Raka, Firman, Deni, Luthfi, dan juga Krisna terima kasih atas hiburan dan dukungannya selama ini.
5. Untuk teman kost saya Fajar Mujahid Herlambang, terima kasih atas bantuannya dalam mengolah data dan juga atas hiburan yang diberikan selama saya di Yogyakarta.
6. Untuk teman-teman seperjuangan saya di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu terima kasih atas kenangan selama masa perkuliahan, dukungan, dan juga bantuan yang diberikan kepada saya.



## MOTTO

“You can’t be afraid of people willing to hurt you, cause if you fear life, then you  
will never live”

(Chester Bennington)

“Jangan pergi mengikuti kemana jalan akan berujung. Buat jalanmu sendiri dan  
tinggalkanlah jejak”

(Ralph Waldo Emerson)

الجمعة الإسلامية الأندلسية

## ABSTRAK

Penelitian ini mendeskripsikan dampak dari *Total Quality Management* terhadap Kinerja Operasional suatu perusahaan. Hal ini dapat dicapai dengan menggabungkan pemberdayaan dan peningkatan variabel – variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Operasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh *Total Quality Management* yang diwujudkan dalam 4 unsur dasar yaitu Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap peningkatan Kinerja Operasional suatu perusahaan. Objek penelitian adalah UKM Getuk Eco yang berada di Kota Magelang Provinsi Jawa Tengah. Data penelitian ini disebarkan melalui kuesioner yang telah dicetak dan juga melalui *google form*, dan didapatkan 40 responden. Responden adalah pegawai UKM Getuk Eco yang telah bekerja minimal 2 tahun di UKM tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkonfirmasi penelitian – penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Untuk membantu pengolahan data, digunakan program SPSS 26.0. Temuan penelitian menunjukkan untuk unsur TQM Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta memiliki dampak positif terhadap Kinerja Operasional perusahaan, akan tetapi Fokus pada Pelanggan memiliki dampak negatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan melakukan Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta dapat meningkatkan Kinerja Operasional. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi akademisi manajemen operasional khususnya pada manajemen kualitas.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, Manajemen Berdasarkan Fakta, Kinerja Operasional.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, rizki dan juga karunia-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Dampak Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco Kota Magelang**” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang dihadapi oleh penulis, namun pada akhirnya dapat dilalui dengan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moral, spiritual, dan juga material. Untuk itu pada kesempatan ini, saya sebagai penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala karunia, rahmat, serta rezeki yang telah diberikan dalam bentuk kesehatan fisik dan mental, akal, dan juga berbagai kemudahan yang telah diberikan selama penelitian ini berlangsung.
2. Kedua orang tua, Bapak Joko dan Ibu Susi yang selalu mendoakan dan mendukung saya baik dalam bentuk moral maupun material yang telah diberikan kepada saya.

3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Siti Nurul Ngaini, Dra., MM., selaku Dosen pembimbing, terima kasih atas saran dan nasehat yang telah diberikan kepada saya selama penelitian ini berlangsung.
5. Adik kandung saya, Anggita Ayusyifa Putri yang selalu memberikan dorongan kepada saya untuk segera menyelesaikan skripsi saya.
6. Fajar Mujahid Herlambang, terima kasih telah membantu dalam melakukan pengolahan data dan juga selalu memberikan saran kepada saya.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi yang dibuat ini masihlah belum sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk mencapai kesempurnaan pada masa yang akan datang. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua. Semoga karya penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 19 Juni 2021

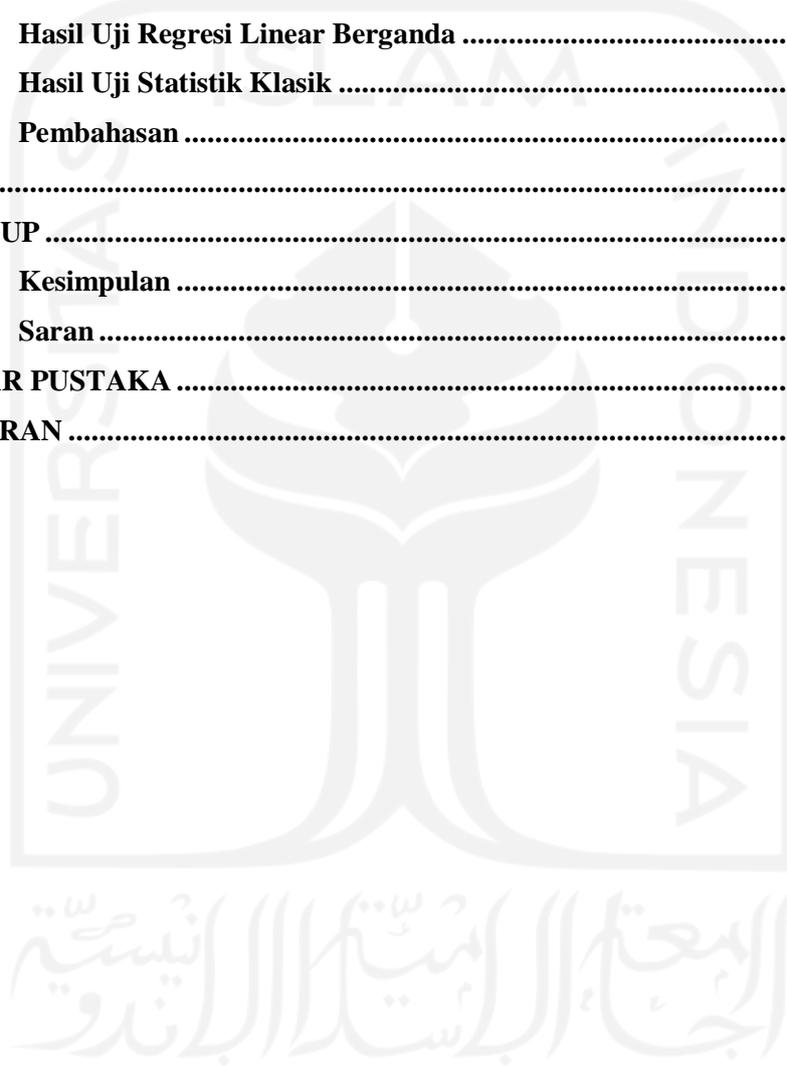
(Bagus Panji Wijaya)

NIM: 17311374

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	1
HALAMAN JUDUL .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO.....	viii
ABSTRAK.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian.....	7
1.4    Manfaat Penelitian.....	8
BAB II .....	8
TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1    Landasan Teori.....	8
2.2    Penelitian Terdahulu .....	44
2.3    Hubungan Antar Variabel.....	46
2.4    Kerangka Berpikir.....	49
BAB III.....	30
METODE PENELITIAN.....	30
3.1    Lokasi Penelitian.....	30
3.2    Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	30
3.3    Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.4    Metode Analisis Data .....	40

<b>BAB IV .....</b>	<b>47</b>
<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Karakteristik Responden.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Hasil Uji Instrumen .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3 Hasil Statistik Deskriptif .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>69</b>
<b>4.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....</b>	<b>74</b>
<b>4.6 Hasil Uji Statistik Klasik .....</b>	<b>76</b>
<b>4.7 Pembahasan .....</b>	<b>80</b>
<b>BAB V.....</b>	<b>85</b>
<b>PENUTUP .....</b>	<b>85</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>86</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>90</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	31
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	52
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	53
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Fokus pada Pelanggan	55
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan	56
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan	57
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta	58
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Operasional	59
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 4.12 Pembagian Kategori Berdasarkan Nilai Rata-Rata	62
Tabel 4.13 Hasil Uji Statistik Deskriptif Fokus pada Pelanggan	63
Tabel 4.14 Hasil Uji Statistik Deskriptif Pemberdayaan Karyawan	64
Tabel 4.15 Hasil Uji Statistik Deskriptif Peningkatan Mutu Berkelanjutan	65
Tabel 4.16 Hasil Uji Statistik Deskriptif Manajemen Berdasarkan Fakta	67
Tabel 4.17 Hasil Uji Statistik Deskriptif Kinerja Operasional	68
Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas	70
Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinearitas	72
Tabel 4.20 Hasil Uji Autokorelasi	73
Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	75
Tabel 4.22 Hasil Uji T	78
Tabel 4.23 Hasil Uji F	80
Tabel 4.24 Hasil Analisis Koefisien Determinasi	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	29
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	73



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Profil Responden

Lampiran 4 Karakteristik Responden

Lampiran 5 Deskripsi Variabel

Lampiran 6 Hasil Uji Instrumen

Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 8 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Lampiran 9 Statistik Klasik

Lampiran 10 Tabel Distribusi Nilai r tabel



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, dunia sedang mengalami kemajuan di berbagai bidang ilmu, terutama pada ilmu teknologi informasi. Perkembangan tersebut membawa dunia pada perubahan di segala bidang yang tak berakhir. Suatu kejadian di suatu tempat dapat kita ketahui dengan sangat cepat walaupun kita berada di benua lain yang sangat jauh jaraknya. Dan sebuah produk yang pada saat ini dianggap produk tercanggih dapat dianggap sebagai produk yang ketinggalan zaman walaupun hanya dalam waktu beberapa bulan atau beberapa minggu saja.

Globalisasi merupakan faktor utama pada kemajuan dunia secara keseluruhan ini. Karena adanya globalisasi, dunia seperti tidak ada lagi batas dan jarak dalam hal berhubungan dengan negara – negara lain. Akan sangat sulit bagi suatu negara untuk mengisolasi dan membuat kebutuhannya terpenuhi tanpa berhubungan dengan negara lain. Karenanya akan sangat merugikan suatu negara untuk melakukan isolasi diri melihat banyaknya keuntungan yang dapat diperoleh jika suatu negara mau melakukan kerja sama dengan negara lain, walaupun pasti juga memiliki dampak negatif bagi negara yang bersangkutan. Namun, menurut Salvatore (1997: 22) selama manfaat yang didapatkan lebih banyak dibandingkan kerugian yang didapat, maka kerja sama itu akan sangat menarik untuk dilakukan. Hal tersebut juga menjadi salah satu faktor yang mendesak negara – negara untuk

melakukan perdagangan bebas, di mana Indonesia adalah salah satu dari banyak negara yang berpartisipasi dalam perdagangan bebas tersebut.

Perdagangan bebas bisa menjadi kesempatan untuk seluruh negara di dunia untuk menjual atau mengekspor produk - produk unggulan mereka dan juga membeli atau mengimpor produk – produk yang tidak bisa mereka produksi atau sedang sangat dibutuhkan di negara tersebut dengan cepat. Selain itu dengan adanya perdagangan bebas ini maka persaingan di dunia bisnis juga akan menjadi semakin sulit, karena hanya produk – produk yang berkualitas dan berkembang saja yang akan mampu untuk terus bersaing di pasar baik di dalam maupun luar negeri. Sehingga perusahaan yang tidak dapat mengikuti perubahan yang ada, cepat atau lambat pasti akan mengalami kekalahan dalam dunia bisnis.

Banyak pakar ekonomi yang mengartikan kualitas dengan berbagai pengertian. Akan tetapi dari semua pengertian tersebut dapat kita tarik kesimpulan bahwa secara umum, kualitas adalah kesesuaian atau kecocokan fungsi produk dengan pemakainya. Maka sebuah produk dapat dikatakan berkualitas jika bisa memenuhi kebutuhan pemakainya atau sesuai dengan yang diinginkan oleh pemakainya.

*Total Quality Management* (TQM) atau dalam Bahasa Indonesia Manajemen Kualitas Terpadu adalah suatu konsep yang melibatkan dan memberdayakan karyawan untuk memaksimalkan daya saing perusahaan dan perbaikan kualitas produk secara terus – menerus. Untuk itu akan sangat penting bagi organisasi untuk mengimplementasikan TQM dalam operasional

mereka agar perusahaan selalu bisa mendapatkan kualitas produk yang terbaik karena perbaikan dalam sistem TQM yang dilakukan secara terus – menerus.

Jika dihubungkan dengan isu – isu yang ada di manajemen kualitas, maka masih cukup banyak usaha kecil menengah (UKM) di Kota Magelang yang masih belum menggunakan kualitas sebagai faktor untuk kesuksesan bersaing dengan perusahaan lain. Padahal, dengan mengimplementasikan manajemen kualitas dengan benar, maka organisasi akan mendapatkan banyak manfaat. Salah satu manfaat atau keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan dengan mengimplementasikan manajemen kualitas dengan baik adalah perbaikan kinerja perusahaan. Dari segi kualitatif dan kuantitatif, kinerja adalah hasil yang diperoleh organisasi dalam suatu periode tertentu, yang pada umumnya dinilai dengan keefisienannya dan keefektivitasannya. Perusahaan atau organisasi dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lebih efisien dan efektif jika memiliki kinerja yang baik.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sampai September 2020 mencapai 64 juta. Angka tersebut mencapai 90% lebih dari keseluruhan usaha yang beroperasi di Indonesia dan menyumbang hampir 60% Produk Domestik Bruto (PDB) dan menampung sekitar 97% tenaga kerja yang ada di Indonesia. Globalisasi menyebabkan persaingan bisnis yang kuat antara produk UKM dalam negeri dan produk luar negeri di pasar nasional dan juga di pasar internasional. Dengan demikian untuk meningkatkan keunggulan bersaing UKM, maka

manajemen harus mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas produknya.

Getuk Eco merupakan salah satu UKM dari sekian banyak UKM yang mengolah makanan khas kota Magelang yaitu getuk. Usaha Getuk Eco dimulai pada tahun 1976 oleh Ridwan Purnomo dengan istrinya Susi Inawati di Magelang, Jawa Tengah. Mereka mencoba untuk memulai usaha dengan membuat getuk tiga warna yaitu getuk yang telah dimodifikasi bentuknya dari getuk tradisional yang sudah cukup terkenal di Kota Magelang. Pada mulanya getuk buatan mereka ini hanya dijual melalui warung tetangga, pasar tradisional, dan pedagang tenongan. Kemudian Ridwan memberanikan diri untuk memasarkannya ke beberapa agen travel di Magelang, dan ternyata konsumennya memberi tanggapan yang sangat baik karena cita rasanya yang dapat diterima di lidah masyarakat. Ridwan belum memberi nama dan merk pada produk buataannya pada waktu itu. Dan setelah mencari nama yang sesuai, pada akhirnya getuk ini diberi nama Getuk Tri Warna ECO. “Tri warna” karena getuknya terdiri dari tiga warna: putih, merah muda, dan coklat. “ECO” sendiri dalam bahasa Jawa berarti enak atau sedap. Selain itu, ECO juga singkatan dari Enak dan Cocok untuk oleh-oleh. Ridwan berharap merk ECO ini selalu diingat karena citarasanya yang enak.

Dalam perjalanan waktu, Getuk ECO semakin dikenal dan pemasarannya semakin meluas hingga ke Semarang, Yogyakarta, dan beberapa kota lain di sekitar Magelang. Citarasa khas ketela pada Getuk ECO membuatnya disukai konsumen untuk dijadikan oleh-oleh untuk teman dan kerabat di luar kota.

Dan sejak tahun 2007 usaha ini telah dilanjutkan oleh anak pertama mereka Andreas Purnomo yang akhirnya pada tahun 2010 mereka kemudian juga membuka Toko Oleh – Oleh Getuk Eco yang berada di Jl. D. I. Panjaitan no. 5, Magelang, Jawa Tengah.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sha’ri Mohd Yusof dan Elaine Aspinwall yang berjudul “*Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small Medium Enterprise*” mereka menemukan bahwa *Total Quality Management (TQM)* bisa dilakukan pada UKM di Inggris dengan ada 10 faktor penentu keberhasilan dari implementasi TQM tersebut. Sehingga tidaklah mustahil bagi suatu UKM untuk bisa mengimplementasikan TQM dan berhasil dalam melaksanakannya.

Dalam penelitian ini saya ingin meneliti dampak yang diberikan *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Operasional di UKM Getuk Eco dengan 4 unsur TQM yang menurut pendapat Hensler & Brunell dan Goetsch & Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001), diantaranya adalah:

1. Fokus pada Pelanggan

Di dalam TQM, pelanggan internal dan eksternal dianggap sebagai *driver*. Pelanggan eksternal merupakan *driver* yang menentukan kualitas produk yang diberikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal adalah *driver* yang berperan besar untuk menetapkan kualitas SDM, proses, juga lingkungan yang berkaitan dengan produk tersebut.

## 2. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan (Noe et.al, 1994)

## 3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta merupakan sesuatu yang benar – benar terjadi. Perusahaan – perusahaan besar akan selalu berorientasi pada data dan fakta yang ada. Hal ini dimaksudkan agar setiap keputusan perusahaan selalu didasarkan pada data, dan bukan hanya sekedar pada perasaan atau *feeling*.

## 4. Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Kunci keberhasilan suatu perusahaan untuk meraih kesuksesan yaitu dengan melakukan metode yang sistematis dalam melaksanakan perbaikan mutu berkelanjutan. Perbaikan berkesinambungan yaitu menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan hasil dan tindakan korektif terhadap hasil yang didapatkan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka masalah dari penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap kinerja operasional perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja operasional perusahaan?
3. Bagaimana pengaruh Peningkatan Mutu Berkelanjutan terhadap kinerja operasional perusahaan?
4. Bagaimana pengaruh Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap kinerja operasional perusahaan?
5. Bagaimana pengaruh Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap kinerja operasional perusahaan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui implikasi Fokus Pelanggan terhadap kinerja operasional perusahaan.
2. Mengetahui implikasi Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja operasional perusahaan.
3. Mengetahui implikasi Peningkatan Mutu Berkelanjutan terhadap kinerja operasional perusahaan.

4. Mengetahui implikasi Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap kinerja operasional perusahaan.
5. Mengetahui implikasi Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap kinerja operasional perusahaan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian tersebut, maka hasil dari penelitian dapat memberikan manfaat bagi:

1. Kalangan Akademis

Dapat mengetahui teori – teori mengenai manajemen kualitas dan bagaimana implementasinya di dunia nyata khususnya pada UKM Getuk Eco di Kota Magelang.

2. Perusahaan

Untuk membantu perusahaan dalam menerapkan manajemen kualitas dan mampu mengatasi permasalahan – permasalahan yang terjadi yang berhubungan dengan manajemen kualitas sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kualitas**

###### **1. Pengertian Kualitas**

Kualitas merupakan hal yang unik dan akan sulit untuk dijelaskan. Hal ini dikarenakan kualitas memiliki cakupan yang sangat luas. Pengertian kualitas pun juga bervariasi dan memiliki banyak kriteria yang tergantung pada orang yang menilainya. Sehingga suatu produk yang kurang berkualitas bagi seseorang, bisa jadi akan dirasa sudah berkualitas bagi orang lain.

Berikut adalah beberapa definisi atau pengertian kualitas dari beberapa ahli:

Menurut ISO-8402 (2001: 35), kualitas adalah totalitas fasilitas dan karakteristik dari produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan, tersurat maupun tersirat.

Kotler (1997), mendefinisikan kualitas sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang mendukung kemampuan untuk memuaskan kebutuhan penggunaannya.

Sedangkan menurut Juran (1993: 32) kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Di mana kesesuaian atau kecocokan pengguna merujuk kepada lima ciri utama, yaitu:

- a. Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan
- b. Psikologis, yaitu citra rasa atau status
- c. Waktu, yaitu keandalan
- d. Kontraktual, yaitu adanya jaminan
- e. Etika, yaitu kesopanan, keramahan, atau sikap jujur

## 2. Dimensi Kualitas

Ada unsur – unsur yang harus dimiliki suatu produk yang dinamakan sebagai dimensi kualitas, karena unsur – unsur ini adalah yang akan sangat berpengaruh bagi produk di mata konsumen. Berikut adalah dimensi kualitas menurut Garvin dalam Zulian Yamit (2013:10):

- a. *Performance* (kinerja), yaitu karakteristik utama dari produk inti.
- b. *Features* (Fitur), yaitu karakteristik pelengkap atau tambahan dari suatu produk.
- c. *Reliability* (keandalan), yaitu kemungkinan tingkat kegagalan produk saat sedang digunakan.
- d. *Conformance* (kesesuaian), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasional memenuhi standar – standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

- e. *Durability* (daya tahan), yaitu seberapa lama produk dapat terus digunakan.
- f. *Serviceability*, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan dalam pemeliharaan dan penanganan keluhan mengenai produk.
- g. Estetika, yaitu menyangkut corak, rasa dan daya tarik produk.
- h. *Perceived*, yaitu menyangkut citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

### 3. Biaya Kualitas

Biaya kualitas yaitu biaya yang akan atau mungkin dikeluarkan oleh perusahaan yang timbul dalam penanganan masalah kualitas, bisa jadi dalam rangka peningkatan kualitas maupun dikarenakan kualitas yang buruk. Biaya dan kualitas merupakan sebuah satu – kesatuan dan tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu ada perkataan dalam bahasa jawa ada harga ada rupa sehingga tidak mungkin bagi perusahaan untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi akan tetapi dengan menggunakan biaya yang sangat rendah.

Produk dengan kualitas yang tinggi maka akan membutuhkan biaya produksi yang tinggi pula, maksudnya adalah penambahan kualitas pasti bersamaan dengan penambahan biaya produksi. Dan biaya produksi yang tinggi membuat harga jual pun juga akan tinggi, akan tetapi bukan berarti produk dengan harga jual tinggi akan memiliki kualitas yang tinggi, karena tingginya harga produk dapat juga dikarenakan oleh beberapa

faktor lain seperti proses produksi yang jauh, proses produksi yang rumit, pengaruh hukum permintaan dan penawaran, margin yang terlalu tinggi, dan pengaruh daya beli konsumen,

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

#### 1. Pengertian *Total Quality Management*

*Total Quality Management* atau dalam bahasa Indonesia Manajemen Kualitas Terpadu merupakan sistem manajemen kualitas yang berfokus pada konsumen yang melibatkan seluruh karyawan yang ada di dalam organisasi untuk meningkatkan atau memperbaiki produk mereka yang dilakukan terus-menerus. Singkatnya, *Total Quality Management* atau Manajemen Kualitas Terpadu adalah suatu pendekatan yang dilakukan manajemen perusahaan untuk mendapatkan kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001:4) 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. Kemudian ada 4 unsur dasar utama dalam TQM menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14), yaitu:

##### a. Kepuasan Pelanggan

Konsep tentang kualitas dan pelanggan diperluas dalam TQM. Kualitas bukan hanya berarti kecocokan dengan spesifikasi tertentu, akan tetapi kualitas dapat ditentukan oleh konsumen.

Kebutuhan konsumen diusahakan untuk dipenuhi, yaitu termasuk dengan harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Maka dari itu, seluruh kegiatan perusahaan perlu dipadukan untuk memuaskan para pelanggan.

b. *Respect* Terhadap Karyawan

Pada perusahaan bertaraf internasional, *respect* terhadap karyawan yaitu setiap karyawan dipandang sebagai pribadi yang memiliki bakat dan kreativitas yang unik. Dengan begitu karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam perusahaan harus diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan yang sama untuk terlibat dalam mengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta merupakan suatu hal yang sebenarnya terjadi. Perusahaan kelas dunia akan selalu berorientasi pada fakta. Hal ini dimaksudkan agar setiap keputusan perusahaan selalu didasarkan pada data, dan bukan hanya sekedar pada perasaan atau *feeling*.

d. Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Kunci keberhasilan suatu perusahaan untuk meraih kesuksesan yaitu adalah melakukan proses dengan teratur dalam memperbaiki secara berkelanjutan. Perbaikan secara berkesinambungan dapat dilakukan dengan siklus PDCA (*plan*,

*do, check, act*) yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan hasil dan tindakan korektif terhadap hasil yang didapatkan.

Sedangkan menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001) TQM memiliki 10 unsur utama, yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Di dalam TQM, pelanggan internal dan eksternal dianggap sebagai *driver*. Pelanggan eksternal merupakan *driver* yang menentukan kualitas produk yang diberikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal adalah *driver* yang berperan besar untuk menetapkan kualitas SDM, proses, juga lingkungan yang berkaitan dengan produk tersebut.

b. Obsesi terhadap kualitas

Pada perusahaan yang menggunakan TQM, juri atau penentu akhir dari kualitas yaitu pelanggan eksternal dan internal. Perusahaan harus terobsesi untuk dapat memenuhi atau bahkan melebihi ketentuan tersebut. Bila telah terobsesi dengan kualitas, maka suatu organisasi memberlakukan prinsip *good enough is never good enough*.

c. Pendekatan Ilmiah

Untuk menerapkan TQM, pendekatan ilmiah akan sangat diperlukan, terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan.

Dengan demikian, maka data akan sangat dibutuhkan dan akan digunakan untuk menyusun standar, memonitor performa, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

*Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah sistem baru di dunia bisnis. Maka dari itu sebuah budaya perusahaan baru akan sangat diperlukan. Dan karena itu juga akan dibutuhkan komitmen jangka panjang untuk melakukan perubahan budaya supaya TQM dapat diterapkan dengan sukses.

e. Kerja sama tim (Teamwork)

Di dalam perusahaan yang dijalankan secara tradisional, seringkali ada persaingan antar bagian pada perusahaan tersebut untuk mendongkrak semangat kerja. Tetapi, persaingan internal hanya akan menghabiskan energi yang seharusnya bisa digunakan pada upaya perbaikan kualitas, yang kemudian dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing eksternal.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk baik barang maupun jasa dihasilkan dengan menggunakan berbagai proses pada suatu sistem. Maka dari itu, sistem yang ada juga harus untuk diperbaiki secara berkelanjutan supaya kualitas produk dapat meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Pada perusahaan yang menggunakan TQM, pendidikan dan pelatihan menjadi aspek yang paling mendasar. Tiap individu diminta dan dianjurkan untuk terus belajar. Dalam perihal ini akan berlaku paham belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak ada batasan usia. Karena keahlian profesional dan keterampilan teknis individu di dalam perusahaan akan bertambah melalui belajar.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam penerapan TQM, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan pada pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah adalah unsur yang begitu penting. Perihal tersebut karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab pekerja terhadap keputusan yang sudah diambil.

i. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat dilaksanakan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan menerapkan unsur tersebut, maka setiap cabang usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini berarti harus ada kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai gaji dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam menerapkan TQM. Dengan melibatkan karyawan maka akan memberikan 2 manfaat utama, yaitu pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan menghasilkan keputusan dan rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif dan efisien. Kedua, keterlibatan karyawan juga akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang telah diambil secara bersama.

2. Manfaat *Total Quality Management*

Dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM), tidak hanya pelanggan sajalah yang mendapatkan keuntungan, organisasi dan anggota organisasi pun juga mendapatkan manfaat yang akan sangat bermanfaat untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Manfaat tersebut dapat diperoleh dikarenakan perbaikan yang berkesinambungan dan berkelanjutan yang ada pada sistem kerja dari program TQM. Program ini akan mengurangi atau bahkan menghilangkan pemborosan dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang kemudian akan meningkatkan keuntungan yang diperoleh organisasi atau perusahaan.

● Manfaat TQM untuk pelanggan adalah:

- a. Masalah pada produk ataupun pelayanan berkurang atau bahkan tidak ada.
- b. Kepedulian terhadap pelanggan meningkat.
- c. Meningkatnya rasa puas pelanggan.

● Manfaat TQM untuk organisasi adalah:

- a. Pelayanan dan produk semakin berkualitas
- b. Staff dan karyawan menjadi lebih termotivasi
- c. Produktivitas perusahaan naik
- d. Biaya operasional menurun
- e. Mengurangi produk gagal atau cacat
- f. Segala permasalahan di dalam organisasi dapat dipecahkan dengan lebih cepat.

● Manfaat TQM bagi karyawan perusahaan adalah:

- a. Pemberdayaan karyawan organisasi
- b. Karyawan menjadi lebih cakap dan berkemampuan

● Manfaat lain dari mengimplementasikan *Total Quality Management* bagi organisasi di masa depan adalah:

- a. Membuat organisasi menjadi memimpin dan tidak hanya sekedar mengikuti
- b. Membantu menciptakan kerja sama (*teamwork*)
- c. Membuat organisasi menjadi lebih peka terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen

- d. Membuat organisasi menjadi lebih siap dan mudah untuk beradaptasi dengan segala perubahan yang mungkin terjadi
- e. Hubungan antar departemen yang berbeda menjadi lebih akrab.

### 3. Faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Pengimplementasian TQM tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Jika perusahaan menerapkan TQM dengan cara yang sama dengan cara perusahaan mengimplementasikan inovasi manajemen lainnya, bahkan ada yang hanya sekedar menganggap TQM sebagai sebuah sarana yang dapat menyembuhkan dengan cepat, maka upaya tersebut dapat dinyatakan sebagai kegagalan sejak awal. Selain karena pelaksanaannya yang tidak sepenuh hati dan adanya harapan yang tidak mungkin terjadi, ada juga kesalahan – kesalahan yang sering dilakukan perusahaan saat berinisiatif untuk memperbaiki kualitas. Beberapa kesalahan tersebut adalah:

- a. Delegasi dan Kepemimpinan Manajemen Senior yang Tidak Baik.

Untuk melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan, haruslah dimulai dari manajemen perusahaan terlebih dahulu, yaitu mereka haruslah terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila perbaikan tersebut hanya dilakukan oleh karyawan saja maka peluang keberhasilan akan menjadi sangat kecil.

*b. Team Mania*

Perusahaan hendaklah menciptakan beberapa tim yang melibatkan seluruh karyawan yang ada. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan kerja sama di dalam tim, dan ada 2 hal yang perlu diperhatikan, yaitu pertama *supervisor* dan karyawan harus memahami peran mereka masing-masing. *Supervisor* perlu belajar mengenai cara menjadi pelatih sekaligus pengawas yang efektif dan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Yang kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya agar kerja sama tim dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum dilakukan pembentukan tim, maka yang terjadi hanyalah penimbunan masalah, dan bukan pemecahan masalah.

*c. Proses Deployment*

Ada beberapa organisasi yang mengembangkan kualitas tanpa mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi seperti operasi, pemasaran, dan lain – lain. Seharusnya pengembangan kualitas tersebut juga melibatkan seluruh bidang produksi, karena bidang tersebut juga mencakup pemikiran tentang struktur, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan juga kesadaran.

d. Menggunakan Pendekatan yang Terbatas dan Dogmatis

Dalam meningkatkan kualitas, perusahaan haruslah terbuka untuk memakai segala pendekatan dari berbagai ahli yang ada. Karena para pakar kualitas menyarankan organisasi untuk menyesuaikan program – program kualitas dengan kebutuhan mereka masing – masing. Ada juga perusahaan yang hanya menggunakan salah satu pendekatan, yaitu pendekatan Deming, Juran, atau pendekatan Crosby saja dan sekedar mempraktikkan prinsip-prinsip yang ada pada pendekatan tersebut. Sedangkan pakar-pakar kualitas tidak ada satupun yang mengatakan bahwa pendekatan yang mereka ciptakan merupakan pendekatan yang sempurna dan dapat digunakan untuk berbagai situasi.

e. Harapan yang Terlalu Berlebihan dan Tidak Realistis

Jika sekedar memberikan pelatihan kepada karyawan, tidak berarti keterampilan karyawan tersebut telah berkembang. Dibutuhkan waktu lebih banyak untuk melatih dan menyadarkan para karyawan perihal pentingnya kualitas. Selain itu juga diperlukan waktu yang lumayan lama untuk mempraktikkan ilmu yang telah didapatkan dan menciptakan perubahan, padahal tidak sedikit perusahaan yang untuk merasakan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan memerlukan waktu yang sangat lama

#### f. Pemberdayaan yang Bersifat *Premature*

Tidak sedikit perusahaan yang mengira bahwa jika karyawan sudah diberi pelatihan dan kemudian diberi wewenang baru, maka karyawan itu akan bisa untuk *self-directed* dan akan memberikan hasil yang positif. Padahal dalam praktiknya, banyak karyawan tersebut tidak mengetahui harus mengerjakan apa sesudah selesai menyelesaikan suatu pekerjaan. Oleh karena itu mereka memerlukan tujuan yang jelas dan harus selalu dibimbing sehingga tidak melakukan suatu kesalahan.

Masih ada kesalahan – kesalahan lain yang sering dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan dengan TQM. Apabila perusahaan benar – benar paham akan konsep TQM terlebih dahulu sebelum mencoba mengimplementasikannya, maka berbagai kesalahan tersebut dapat diminimalisir atau bahkan dapat dihindari.

#### 2.1.3 Kinerja

Kinerja merupakan sebuah pencapaian yang telah dicapai oleh individu atau kelompok. Kinerja dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai jawaban dari tercapai atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Srimindarti (2006) Kinerja adalah penentuan rutin efektivitas operasional organisasi,

komponennya dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar, dan pedoman yang telah ditentukan sebelumnya. Dan Murdijanto P. (2001:29) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diusahakan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk dicapai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan etika dan etika.

Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat kita simpulkan bahwa kinerja atau *performance* adalah suatu gambaran tentang pencapaian atau pelaksanaan suatu kegiatan atau program pada perusahaan. Kinerja dapat diukur jika telah ditetapkan standar atau kriteria keberhasilan sebagai tolak ukur yang telah ditentukan oleh organisasi.

#### 2.1.4 Kinerja Operasional

Kinerja operasional (*operational performance*) terdiri dari 2 kata, yaitu kinerja dan operasional. Kinerja berarti suatu gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program pada organisasi, sedangkan operasional berarti menurut KBBI adalah operasi yang didasarkan pada aturan. Operasi yang sesuai dan tidak menyimpang dari suatu norma atau kaidah. Sehingga kinerja operasional adalah gambaran mengenai pencapaian operasi yang dilakukan oleh organisasi. Menurut Daft (2010), kinerja operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan diri dalam produksi barang dan jasa dan menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi. Sementara menurut Handoko (2010),

kinerja operasional adalah pelaksanaan kegiatan manajemen dalam pemilihan, desain, pembaruan, pengoperasian dan pengawasan sistem produksi. Kinerja operasional organisasi juga menjadi salah satu prospek yang akan dipakai oleh investor untuk pertimbangan berinvestasi pada perusahaan tertentu.

#### 2.1.5 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Sedangkan Anderson dan Clancy (1991) dalam Sony Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans, it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities* yang berarti umpan balik yang diberikan oleh akuntan kepada manajemen memberikan informasi tentang bagaimana tindakan tersebut mewakili rencana, juga mengidentifikasi area di mana manajemen mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian di masa depan.

Dari definisi di atas, dapat diambil kesimpulan yaitu pengukuran kinerja merupakan aktivitas untuk mengukur seluruh kegiatan yang dikerjakan pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa peneliti terdahulu yang meneliti mengenai “Analisis Dampak Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Operasional”. Antara lain adalah analisis yang dilakukan oleh Sandhy Primadhana Islamy pada tahun 2017 yang berjudul “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Operasional Pada PT. So Good Food”. Seperti yang tertera pada judul penelitian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menentukan pengaruh TQM terhadap kinerja operasional pada PT. So Good Food yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan makanan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner yang kemudian dibagikan langsung kepada 38 karyawan PT. So Good Food, namun hanya 30 kuesioner saja yang diteliti karena ada beberapa persyaratan yang tidak terpenuhi oleh 8 karyawan PT. So Good Food. Penelitian ini memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara implementasi TQM pada kinerja operasional perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sha’ri Mohd Yusof dan Elaine Aspinwall pada tahun 1999 yang berjudul “*Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small Medium Enterprise*”. Penelitian tersebut bertujuan untuk meneliti faktor penentu keberhasilan implementasi

TQM pada UKM di Inggris. Sha'ri dan Elaine berpendapat bahwa ada 10 faktor penentu yang dapat menentukan apakah implementasi TQM pada UKM akan berhasil atau tidak. Sehingga hal tersebut sejalan dengan pendapat Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001) yang menyatakan bahwa ada 10 unsur utama yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengimplementasikan TQM.

Kemudian ada penelitian yang dilakukan oleh Fitriana Ulfah pada tahun 2013 yang berjudul “Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Kota Salatiga”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi dilihat dari sudut pandang *Total Quality Management* yang berada di kota Salatiga. Objek dari penelitian ini adalah sebanyak 42 UKM yang berada di kota Salatiga. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa manajemen kualitas sangat berperan dalam peningkatan kinerja operasional, kinerja finansial, dan kinerja non-finansial bagi usaha kecil menengah (UKM).

Selanjutnya terdapat penelitian berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar” yang dilakukan oleh Octriz Orista Amelia Yunanto pada tahun 2016. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh TQM di PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar melalui 4 variabel TQM, yaitu fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan, partisipasi dan pemberdayaan, dan perbaikan berkelanjutan. Hasil dari penelitian ini

adalah keempat variabel TQM tersebut berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Klas II Makassar. Akan tetapi untuk variabel fokus pada pelanggan dan pendidikan & pelatihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian ada penelitian oleh O.H. Widjaya dan I.N. Suryawan yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan *Quality Management Information* (QMI) Terhadap Kinerja Perusahaan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM dan QMI terhadap kinerja PT. Bridgestone Tire Indonesia. Dan pada penelitian ini menghasilkan bahwa Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PT. Bridgestone Tire Indonesia. Paling sedikit ada satu variabel bebas (TQM maupun QMI) yang berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja PT. Bridgestone Tire Indonesia.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Hubungan Fokus pada Pelanggan Terhadap Kinerja Operasional**

Pelanggan adalah individu yang membeli produk yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan yang diinginkan dan sesuai dengan individu tersebut. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk memahami proses dan pelanggan sehingga perusahaan dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Sehingga

dengan adanya implementasi fokus pada pelanggan maka akan meningkatkan kinerja operasional. Menurut *International Standard Organization* (2000:5) adalah top manajemen harus menjamin persyaratan/keinginan pelanggan yang ditetapkan dan dipenuhinya tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan begitu dapat ditarik kesimpulan hipotesis pertama seperti berikut:

H1: Fokus pada Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.

b. Hubungan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Operasional

Dalam melaksanakan manajemen kualitas terpadu (TQM), karyawan adalah faktor yang paling penting. Karena kualitas produk – produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah hasil dari pekerjaan karyawan. Menurut Nasution (2010:183) tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan untuk memberikan nilai kepada pelanggan. Sehingga dengan adanya implementasi pemberdayaan terhadap karyawan maka akan meningkatkan kinerja operasional bagi perusahaan. Dan dapat kita simpulkan hipotesis yang kedua yaitu:

H2: Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.

c. Hubungan Peningkatan Mutu Berkelanjutan Terhadap Kinerja Operasional

Peningkatan mutu untuk suatu produk tidaklah dapat berhasil dalam sekali coba, sehingga perubahan inovatif yang diharapkan tidak dapat terwujud secara langsung. Agar sukses, perusahaan hendaklah untuk melakukan

proses terstruktur dalam memperbaiki secara berkelanjutan (Tjiptono & Diana, 2001:14). Dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan dan sistematis maka secara otomatis akan dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga seperti berikut:

H3: Peningkatan Mutu Berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.

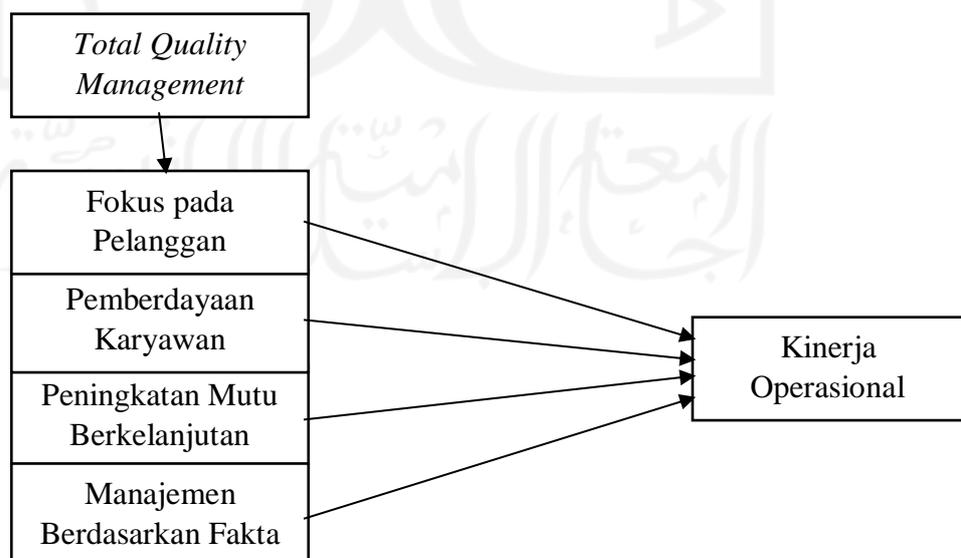
- d. Hubungan Manajemen Berdasarkan Fakta Terhadap Kinerja Operasional
- Menurut Tjiptono dan Diana (2001: 14) perusahaan kelas dunia berkiblat berdasarkan fakta yang ada, dalam artian setiap ketentuan yang ada pada perusahaan haruslah berdasarkan data, dan bukan hanya perasaan atau *feeling* belaka. Dengan terus menerus berusaha untuk memperoleh data untuk memutuskan sesuatu maka akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan tersebut. Oleh karena itu fakta adalah salah satu faktor yang penting dalam TQM agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk sekaligus kinerja operasional mereka. Sehingga dapat kita tarik hipotesis yang keempat yang berbunyi seperti berikut:
- H4: Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.
- e. Hubungan Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta Terhadap Kinerja Operasional

Dalam penelitian oleh O.H. Widjaya dan I.N. Suryawan (2017) menyatakan bahwa TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan. Sehingga dapat kita tarik hipotesis yang kelima sebagai berikut:

H5: Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.

## 2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian ini menjelaskan 4 unsur utama yang ada di dalam TQM. Yaitu, fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta yang dapat berdampak terhadap kinerja operasional organisasi. Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di toko sekaligus pabrik pembuatan Getuk Eco yang berlokasi di Jl. D.I. Panjaitan 5, Jambon, Magelang.

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

##### 3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Variabel penelitian terbagi menjadi 2, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

##### 1. Variabel Independen

Merupakan variabel yang menjadi sebab dari suatu perubahan variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini, memiliki variabel independen yaitu 4 unsur utama yang ada pada *Total Quality Management* (Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta).

##### 2. Variabel Dependen

Merupakan perubahan yang terjadi karena adanya variabel independen. Dalam hal ini variabel dependennya adalah Kinerja Operasional.

Sehingga variabel dependen pada penelitian ini adalah Kinerja Operasional dan untuk variabel bebas (independen) pada penelitian ini adalah unsur – unsur pada *Total Quality Management (TQM)*, yaitu Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta.

### 3.2.2 Definisi Operasional

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran Data
Kinerja Operasional (Variabel Dependen)	Menurut Handoko (2010) kinerja operasional merupakan pelaksanaan kegiatan manajemen dalam pemilihan, desain, pembaruan, pengoperasian dan pengawasan sistem produksi. Sedangkan menurut Daft (2010) kinerja operasional adalah suatu bidang manajemen yang menghususkan pada dalam	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, akurat, dan terperinci.</li> <li>Barang telah terdistribusi dengan baik tanpa keterlambatan.</li> <li>Tata letak fasilitas operasional disusun dengan susunan</li> </ol>	Skala Interval

	<p>produksi barang dan jasa dan menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi. Dengan kata lain, kinerja operasional adalah berbagai kegiatan operasi dalam perusahaan yang meliputi pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan pada sistem – sistem produksi.</p>	<p>tertentu agar lebih efisien</p> <p>4. Anggaran dan pengelolaan biaya telah tersusun dengan baik</p> <p>5. <i>Quality control</i> produk dilakukan dengan baik</p> <p>6. Perusahaan telah meminimalisir adanya produk cacat / <i>Reject</i></p> <p>7. Perusahaan memelihara (<i>maintenance</i>) alat produksi dengan rutin</p> <p>8. Perusahaan terbuka akan teknologi baru yang mampu memberikan kualitas lebih baik</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>Fokus pada Pelanggan (Variabel Independen)</p>	<p>Fokus pada Pelanggan merupakan kondisi yang cukup untuk memastikan kualitas total. Organisasi TQM perlu sepenuhnya untuk menyusun strategi untuk memenuhi kebutuhan customer mereka. Pendidikan menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hubungannya dengan pelanggan eksternal (Sallis, 2002:28).</p>	<p>1. <i>Customer</i> (pelanggan) memegang peranan penting dalam penentuan standard mutu produk. Perusahaan melakukan survey kepuasan pelanggan</p> <p>2. <i>Customer</i> (pelanggan) memberikan saran untuk desain produk baru</p> <p>3. Perusahaan mensurvei pasar perihal keinginan dan kebutuhan <i>customer</i> (pelanggan)</p> <p>4. Keputusan yang diambil perusahaan selalu memikirkan dampak terhadap <i>customer</i> (pelanggan)</p>	<p>Skala Interval</p>
---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

		5. Kebutuhan <i>customer</i> (pelanggan) dijadikan pertimbangan dalam perencanaan perbaikan kualitas	
Pemberdayaan Karyawan (Variabel Independen)	Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan (Noe et.al, 1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan</li> <li>2. Karyawan diberikan informasi yang tepat untuk dapat mencapai penilaian produk yang berkualitas</li> <li>3. Karyawan selalu mendapatkan pelatihan dan pengembangan</li> <li>4. Kegiatan karyawan selalu diawasi oleh manajemen</li> <li>5. Karyawan paham akan konsep kualitas</li> </ol>	Skala Interval

		perusahaan dengan baik	
Peningkatan Mutu Berkelanjutan (Variabel Independen)	<p>Perbaikan berkesinambungan merupakan unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkelanjutan diterapkan baik kepada proses produksi dan juga terhadap orang yang memproduksinya.</p> <p>(Tjiptono, 2003)</p>	<p>1. Manajemen memiliki rencana operasional yang menggambarkan kualitas</p> <p>2. Prioritas utama perusahaan adalah menghasilkan produk yang bermutu</p> <p>3. Perusahaan selalu meningkatkan kualitas produk untuk memuaskan pelanggan</p> <p>4. Perusahaan berupaya untuk meminimalkan kesalahan produksi.</p> <p>5. Perusahaan berupaya menurunkan keluhan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan</p>	Skala Interval

<p>Manajemen Berdasarkan Fakta (Variabel Independen)</p>	<p>Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christoper, 1993) Manajemen berdasarkan fakta berarti setiap keputusan selalu didasarkan pada data, dan bukan sekedar pada perasaan (<i>feeling</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya menurut kebijakan yang ditetapkan perusahaan</li> <li>2. Perusahaan menguji juga mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran</li> <li>3. Perusahaan menggunakan teknik statistika dalam membuat keputusan</li> <li>4. Perusahaan selalu bertindak berdasarkan hasil analisis dan pengalaman</li> <li>5. Perusahaan telah melakukan koordinasi antar bagian dalam perusahaan</li> </ol>	<p>Skala Interval</p>
----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

### 3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

#### 3.3.1 Jenis Data yang Diperlukan

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2006) dan Menurut Mudrajad Kuncoro (2003) data dapat dibagi menjadi 2 berdasarkan asal data tersebut didapatkan, untuk itu penelitian ini akan menggunakan salah 1 dari 2 jenis data menurut Mudrajad Kuncoro, yaitu:

1. Sumber data primer, yaitu informasi yang berasal dari orang yang terlibat secara langsung mengenai pelaksanaan TQM dan Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.
2. Sumber data sekunder, yaitu pihak atau orang yang sudah mengumpulkan data dari sumber data primer atau juga melalui data sekunder lain yang dapat berupa dokumen, literatur dan jurnal penelitian yang mampu menunjang data primer dari Gethuk Eco yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer yang diperoleh melalui hasil dari survey secara langsung dan menggunakan angket (kuesioner) yang diisi oleh responden (pimpinan dan staf Getuk Eco). Jenis kuesioner yang digunakan peneliti ialah kuesioner tertutup agar alternatif jawabannya sesuai dengan yang peneliti inginkan. Kemudian data primer yang diinginkan diupload ke internet menggunakan *google form* untuk karyawan yang tidak bekerja pada waktu penelitian dilakukan.

### 3.3.2 Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah rangkaian pernyataan yang bertujuan untuk memperoleh data informasi tentang hal yang dibutuhkan dalam penelitian yang diberikan kepada responden (Supriyanto, 2009). Jenis kuesioner yang digunakan peneliti ialah kuesioner tertutup agar alternatif jawabannya sesuai dengan yang peneliti inginkan. Kemudian data primer yang diinginkan diupload ke *google form* untuk karyawan Getuk Eco yang tidak bekerja pada waktu penelitian dilakukan.

Dari jawaban – jawaban responden tersebut lalu diberi skor nilai, setelah itu maka dapat diolah data kuantitatifnya. Pemberian bobot skor disusun dengan bertingkat yang konsisten. Jawaban yang tersedia tersebut dibuat skala dalam tingkatan (Supardi, 2005):

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

### 3.3.3 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi merupakan objek, keseluruhan anggota sekelompok orang, organisasi, atau kumpulan yang telah dirumuskan oleh peneliti dengan jelas (Furchan, 2004). Dalam penelitian ini populasinya adalah para karyawan, staff dan pimpinan UKM Getuk Eco.

#### 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau sebagai wakil populasi yang akan diteliti. Jika penelitian yang dilakukan sebagian dari populasi maka bisa dikatakan bahwa penelitian tersebut adalah penelitian sampel (Arikunto, 2006). Jumlah sampel yang akan diambil oleh peneliti adalah sebanyak 30 orang pimpinan dan staff Getuk Eco yang telah bekerja selama minimal 2 tahun.

#### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Sample merupakan sebagian dari total jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Karena populasi terlalu banyak dan peneliti tidak mungkin untuk mempelajari seluruh populasinya (karena keterbatasan dana, tenaga, waktu), maka peneliti bisa memakai sampel yang dipilih dari populasi tersebut (Sugiyono, 2012). Pada penelitian ini penulis menggunakan kuesioner untuk melakukan pengambilan data dan menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu Teknik pengambilan sampel yang menggunakan kriteria yang telah ditentukan oleh penulis dalam memilih sampel (Sugiyono, 2008).

### 3.4 Metode Analisis Data

#### 3.4.1 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 1986). Teknik uji validitas yang dipakai yaitu korelasi *product moment* Pearson, yang merupakan perhitungan korelasi antar pernyataan dengan skor total (Umar, 2003). Dalam pengujian ini akan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05) dengan ketentuan:

- Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka dinyatakan terdapat korelasi antara instrument pertanyaan dengan total skor (valid).
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dinyatakan tidak terdapat korelasi antar instrument pertanyaan dengan total skor (tidak valid).

##### 2. Uji Reliabilitas

Setelah alat ukur dinyatakan sah, maka selanjutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya, yaitu suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk mengukur reliabilitas kuesioner digunakan teknik *alpha Cronbach* (Umar, 2003). Kriteria penilaian uji reliabilitas menurut V. Wiratna Sujarweni (2014) adalah:

- Jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,60$  maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten
- Dan jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $< 0,60$  maka kuesioner atau angket tersebut dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten

### 3.4.2 Teknik Analisis Data

#### 1. Teknik Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2011), statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata – rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan skewness (kemencengan distribusi). Analisis ini merupakan Teknik analisis deskriptif yang memberikan informasi mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis.

Hasil dari analisis deskriptif ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu karakteristik responden yang berisikan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan masa bekerja. Selanjutnya memuat mengenai rangkuman yang menunjukkan *mean* atau rata – rata yang berdasarkan dari jawaban responden dari setiap item pada variabel penelitian yaitu Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, Manajemen Berdasarkan Fakta dan Kinerja Operasional UKM Getuk Eco.

#### 2. Uji Asumsi Klasik

##### a. Normalitas

Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen, atau keduanya berdistribusi secara normal atau tidak (Umar, 2011:181). Dalam penelitian ini, data pada setiap variabel akan diuji normalitasnya. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Singgih

Santoso (2001: 214) telah menetapkan dasar pengambilan keputusan yang akan digunakan sebagai berikut:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Multikolinearitas**

Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui jika suatu model regresi terjadi hubungan antara variabel bebas (Umar, 2011:177), menggunakan pendekatan D-W (Durbin Watson). Pada penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), dan *tolerance*. Apabila nilai VIF disekitar angka 1 serta kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dapat disimpulkan bahwa multikolinearitas tidak terdapat pada model regresi antar variabel (Santoso,2000).

#### **c. Autokorelasi (Durbin-Watson)**

Uji autokorelasi memiliki tujuan untuk melihat apakah ada atau tidak hubungan baik positif maupun negatif antar indikator pada variabel penelitian. Jika terjadi korelasi maka bisa dikatakan ada *problem* autokorelasi. Autokorelasi biasanya terjadi pada sampel

dengan data yang bersifat time series. Uji Durbin Watson adalah cara untuk mendeteksi autokorelasi, di mana model regresi linear berganda terbebas dari autokorelasi jika nilai Durbin Watson hitung terletak di daerah Tidak Ada Autokorelasi Positif dan Negatif atau mendekati angka 2 (Rietveld dan Sunaryanto,1994)

#### d. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya (Umar, 2011:179). Dengan melihat bentuk titik – titik pada *scatterplot* yang menunjukkan hubungan antara *Regression Studentized Residual* dengan *Regression Standardized Predicted Value*, dapat diketahui terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas. Menurut Singgih Santoso (2001:210) menetapkan dasar pengambilan keputusan berkaitan dengan gambar tersebut adalah:

- Jika titik – titik pada scatterplot membentuk pola tertentu (seperti bergelombang atau melebar kemudian menyempit) maka dapat dikatakan bahwa terdapat masalah heteroskedastisitas
- Jika titik – titik pada scatterplot tidak membentuk pola yang jelas, atau hanya menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas.

### 3. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, yaitu apakah masing – masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi linear bergandanya dituliskan:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Operasional

$A$  = Konstanta

$X_1$  = Fokus Pada Pelanggan

$X_2$  = Pemberdayaan Karyawan

$X_3$  = Peningkatan Mutu Berkelanjutan

$X_4$  = Manajemen Berdasarkan Fakta

$\beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4$  = Koefisien Regresi dari  $X_1; X_2; X_3; X_4$

$e$  = Standard Error

(Dwi Priyatno, 2008:73)

#### 4. Analisis Uji Statistik Klasik

##### a. Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas memiliki pengaruh secara bersama-sama dengan signifikan terhadap satu variabel terikat. Bisa juga digunakan untuk melihat model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel terikat atau tidak. Hubungan yang bisa berfungsi untuk populasi dinamakan signifikan. Persentase signifikansi yang digunakan pada umumnya adalah 5% atau 0,05 (Dwi Priyatno, 2008:82).

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel ANOVA bagian kolom sig. Jika bernilai  $<0,05$  (kurang dari 0,05), maka dapat dikatakan variabel bebas memiliki pengaruh signifikan secara bersama – sama terhadap variabel terikat dan juga model regresi dapat dipakai untuk memperkirakan variabel terikat. Dan jika nilai signifikansi  $>0,05$  (lebih dari 0,05) maka dapat dikatakan variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan secara bersama–sama terhadap variabel terikat.

##### b. Uji T

Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen secara parsial (Ghozali, 2018). Pengujian secara parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat dengan dengan melihat nilai T pada taraf signifikan 5%.

### c. Analisis Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2014) Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase sambungan variabel independen secara bersamaan terhadap terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  dikatakan baik jika bernilai di atas 0,5 karena nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1. Koefisien korelasi mempunyai kriteria-kriteria diantaranya sebagai berikut.

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

*Sumber: Sugiyono (2014)*

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini penulis akan menjelaskan hasil analisis dari penelitian “Analisis Dampak Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco”. Analisis data ini berisi karakteristik responden, uji instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas data, hasil uji asumsi klasik, hasil statistik deskriptif, hasil uji regresi linear berganda, dan hasil uji statistik klasik.

Pengumpulan data penelitian digunakan untuk pengujian hipotesis, yaitu unsur – unsur dasar TQM dan kinerja operasional pada UKM Getuk Eco. Secara keseluruhan sampel yang didapat berjumlah 45 responden. Akan tetapi, terdapat 2 responden yang tidak memenuhi syarat sebagai data penelitian dan 3 orang tidak mengembalikan kuesioner yang telah dibagikan, sehingga jumlah responden yang memenuhi syarat terdapat sebanyak 40 orang responden. Setelah data terkumpul dan dipilih sesuai syarat yang ditentukan, selanjutnya data – data tersebut dianalisis menggunakan SPSS 26.0.

#### **4.1 Karakteristik Responden**

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dideskripsikan karakteristik responden yang mengisi kuesioner dan terdapat dalam penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan UKM Getuk Eco di Kota Magelang yang telah bekerja minimal 2 tahun. Deskripsi responden dalam penelitian ini terbagi menjadi 4 karakter, yaitu berdasarkan

usia, jenis kelamin, Pendidikan terakhir, dan masa jabatan. Deskripsi mengenai karakteristik responden penelitian dijabarkan sebagai berikut:

#### 4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan dengan jenis kelamin digunakan penulis untuk membedakan antara responden pria dan wanita yang ada di dalam sampel. Jumlah responden berdasarkan jenis kelaminnya dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (f)	persentase
1.	Pria	23	57,5%
2.	Wanita	17	42,5%
	Jumlah	40	100%

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.1 di atas, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini yaitu jumlah dari responden pria berjumlah 23 responden atau 57,5% dari total jumlah responden. Sedangkan jumlah dari responden berjenis kelamin Wanita sebanyak 17 responden atau 42,5% dari total jumlah responden. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini responden didominasi oleh responden dengan jenis kelamin pria yang berjumlah 23 responden.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia terbagi menjadi 4, yaitu responden berusia 17 – 25 tahun, 26 – 35 tahun, 36 – 45 tahun, dan berusia lebih dari 45 tahun. Jumlah responden sesuai dengan usianya dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi (f)	persentase
1.	17 – 25 Tahun	9	22,5%
2.	26 – 35 Tahun	16	40%
3.	36 – 45 Tahun	11	27,5%
4.	Lebih dari 45 Tahun	4	10%
Jumlah		40	100%

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan usia di atas, jumlah responden berumur 17 – 25 Tahun sebanyak 9 responden, atau 22,5% dari total jumlah responden. Untuk responden berumur 26 – 35 Tahun sebanyak 16 responden atau 40% dari total responden. Responden berumur 36 – 45 Tahun sebanyak 11 responden atau 27,5% dari total responden. Sedangkan responden berumur lebih dari 45 Tahun sebanyak 4 responden atau 10% dari total responden. Dengan demikian responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden berumur 26 – 35 Tahun yaitu sebanyak 16 responden.

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kriteria responden berdasarkan pendidikan terakhir terbagi menjadi 3, yaitu responden dengan pendidikan terakhir Sekolah Dasar (SD) atau sederajat, Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau sederajat, Sekolah Menengah Atas (SMA) sederajat, dan Diploma/Sarjana. Responden berdasarkan pendidikan terakhirnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (f)	persentase
1.	SD	4	10%
2.	SMP	11	27,5%
3.	SMA	23	57,5%
4.	Diploma / Sarjana	2	5%
Jumlah		40	100%

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.3 karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir di atas, dapat dilihat bahwa responden berpendidikan terakhir SD berjumlah sebanyak 4 responden (10%), responden berpendidikan terakhir SMP berjumlah 11 responden (27,5%), responden berpendidikan SMA sebanyak 23 responden (57,5%), sedangkan responden berpendidikan Diploma atau Sarjana sebanyak 2 responden (5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden berpendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 23 responden atau 57,5% dari total jumlah responden.

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Kriteria responden yang bekerja yang bekerja di UKM Getuk Eco berdasarkan masa jabatannya terbagi menjadi 5 kriteria, yaitu Karyawan, Staf Toko, Kuli, Distributor, dan Staf Pabrik. Jumlah responden berdasarkan jabatannya dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Frekuensi (f)	persentase
1.	Karyawan	21	52,5%
2.	Staff Toko	8	20%
3.	Kuli	1	2,5%
4.	Distributor	2	5%
5.	Staff Pabrik	8	20%
	Jumlah	40	100%

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa responden yang memiliki jabatan sebagai Karyawan berjumlah 21 orang (52,5%), responden yang memiliki jabatan sebagai Staff Toko sebanyak 8 orang (20%), responden yang berjabatan sebagai Kuli sebanyak 1 orang (2,5%), responden berjabatan sebagai Distributor sebanyak 2 orang (5%), dan responden yang memiliki jabatan sebagai Staff Pabrik sebanyak 8 orang (20%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden yang memiliki jabatan sebagai Karyawan yaitu sebanyak 21 orang atau 52,5% dari total jumlah responden.

#### 4.1.5 Karakteristik, Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kriteria responden berdasarkan masa jabatannya terbagi menjadi 4 kriteria, yaitu kurang dari 2 tahun, 2 – 3 tahun bekerja, 3 – 4 tahun, dan lebih dari 4 tahun bekerja di UKM Getuk Eco. Akan tetapi kriteria responden kurang dari 2 tahun tidak dimasukkan ke dalam analisis karena tidak memenuhi syarat. Responden berdasarkan masa kerjanya dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi (f)	persentase
1.	2 – 3 Tahun	12	30%
2.	3 – 4 Tahun	11	27,5%
3.	Lebih dari 4 Tahun	17	42,5%
Jumlah		40	100%

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 karakteristik responden berdasarkan masa kerja di atas, jumlah responden yang bekerja di Getuk Eco selama 2 – 3 Tahun sebanyak 12 responden (30%). Untuk responden yang bekerja selama 3 – 4 Tahun sebanyak 11 responden (27,5%). Dan responden bekerja lebih dari 4 Tahun sebanyak 17 responden (42,5%). Dengan demikian responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang telah bekerja selama lebih dari 4 tahun di Getuk Eco yaitu sebanyak 17 responden atau 42,5% dari total jumlah responden.

## 4.2 Hasil Uji Instrumen

### 4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid/sah atau tidaknya suatu pernyataan dalam kuesioner. Jika valid/sah maka akan menunjukkan bahwa pernyataan tersebut tepat dan cermat untuk melakukan fungsi alat ukurnya. Validitas memastikan bahwa suatu alat ukur seberapa tepat dan cermat dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar 1986). Teknik uji validitas yang dipakai yaitu korelasi *product moment* Pearson, yang merupakan perhitungan korelasi antar pernyataan dengan skor total (Umar, 2003).

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52).

Dalam pengujian ini akan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05) dan ketentuan sebagai berikut:

- Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  , maka dinyatakan terdapat korelasi antara instrument pertanyaan dengan total skor (valid).
- Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  , maka dinyatakan tidak terdapat korelasi antar instrument pertanyaan dengan total skor (tidak valid).

Item pernyataan juga dapat dinyatakan valid apabila nilai signifikansinya  $< \alpha$  (lebih kecil dari 0,05) dan tidak valid apabila nilai signifikansinya  $> \alpha$  (lebih besar dari 0,05). Hasil uji validitas dalam penelitian ini dengan item pernyataan yang berkaitan dengan Fokus pada Pelanggan (X1), Pemberdayaan Karyawan (X2), Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3), Manajemen

Berdasarkan Fakta (X4) dan Kinerja Operasional (Y) dapat dilihat pada tabel – tabel sebagai berikut:

#### 4.2.1.1 Uji Validitas Variabel Fokus Pada Pelanggan

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Fokus Pada Pelanggan (X1)

Variabel	Sig	Kriteria (0,05)	r hitung	r tabel	Keterangan
FP1	0,000	0,05	0,685	0,312	Valid
FP2	0,000	0,05	0,644	0,312	Valid
FP3	0,003	0,05	0,452	0,312	Valid
FP4	0,000	0,05	0,748	0,312	Valid
FP5	0,000	0,05	0,718	0,312	Valid

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.6 di atas, dapat dilihat bahwa masing – masing item pernyataan Fokus Pada Pelanggan (X1) menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel yang artinya item – item pernyataan pada variabel Fokus Pada Pelanggan (X1) adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima pernyataan yang terdapat pada variabel Fokus Pada Pelanggan (X1) bisa digunakan untuk mengukur variabel Fokus Pada Pelanggan (X1).

#### 4.2.1.2 Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan (X2)

Variabel	Sig	Kriteria (0,05)	r hitung	r tabel	Keterangan
PK1	0,001	0,05	0,494	0,312	Valid
PK2	0,000	0,05	0,687	0,312	Valid
PK3	0,000	0,05	0,651	0,312	Valid
PK4	0,000	0,05	0,688	0,312	Valid
PK5	0,000	0,05	0,727	0,312	Valid

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada Tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa masing – masing item pernyataan Pemberdayaan Karyawan (X2) menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel yang artinya item – item pernyataan pada variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima pernyataan yang terdapat pada variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) bisa digunakan untuk mengukur variabel Pemberdayaan Karyawan (X2).

#### 4.2.1.3 Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)

Variabel	Sig	Kriteria (0,05)	r hitung	r tabel	Keterangan
PMB1	0,000	0,05	0,590	0,312	Valid
PMB2	0,000	0,05	0,717	0,312	Valid
PMB3	0,000	0,05	0,527	0,312	Valid
PMB4	0,000	0,05	0,612	0,312	Valid
PMB5	0,000	0,05	0,694	0,312	Valid

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas, dapat dilihat bahwa masing – masing item pernyataan Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel yang artinya item – item pernyataan pada variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima pernyataan yang terdapat pada variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) bisa digunakan untuk mengukur variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3).

#### 4.2.1.4 Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)

Variabel	Sig	Kriteria (0,05)	r hitung	r tabel	Keterangan
MBF1	0,000	0,05	0,779	0,312	Valid
MBF2	0,000	0,05	0,702	0,312	Valid
MBF3	0,000	0,05	0,725	0,312	Valid
MBF4	0,000	0,05	0,526	0,312	Valid
MBF5	0,000	0,05	0,678	0,312	Valid

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa masing – masing item pernyataan Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel yang artinya item – item pernyataan pada variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima pernyataan yang terdapat pada variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) bisa digunakan untuk mengukur variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4).

#### 4.2.1.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Operasional

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Operasional (Y)

Variabel	Sig	Kriteria (0,05)	r hitung	r tabel	Keterangan
KO 1	0,015	0,05	0,381	0,312	Valid
KO 2	0,001	0,05	0,489	0,312	Valid
KO 3	0,000	0,05	0,623	0,312	Valid
KO 4	0,000	0,05	0,701	0,312	Valid
KO 5	0,000	0,05	0,743	0,312	Valid
KO 6	0,004	0,05	0,443	0,312	Valid
KO 7	0,000	0,05	0,616	0,312	Valid
KO 8	0,000	0,05	0,625	0,312	Valid

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa masing – masing item pernyataan Kinerja Operasional (Y) menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel yang artinya item-item pernyataan yang terdapat pada Kinerja Operasional (Y) adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedelapan pernyataan pada variabel Kinerja Operasional (Y) bisa digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Operasional (Y).

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Setelah alat ukur dinyatakan valid/sah, maka selanjutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya, yaitu suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. (Umar, 2003). Suatu kuesioner dapat dinyatakan handal (reliabel) jika jawaban seseorang pada pernyataan tersebut konsisten atau sama dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini akan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Untuk melihat apakah kuesioner reliabel atau belum, maka uji reliabilitas kuesioner akan dilakukan dengan pertolongan program komputer SPSS 26.0. Kriteria penilaian uji reliabilitas menurut V. Wiratna Sujarweni (2014) adalah:

1. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten
2. Sementara jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) < 0,60 maka kuesioner atau angket tersebut dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria (0,6)	Keterangan
Fokus pada Pelanggan (X1)	0,663	0,6	Reliabel
Pemberdayaan Karyawan (X2)	0,642	0,6	Reliabel
Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)	0,612	0,6	Reliabel
Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)	0,719	0,6	Reliabel
Kinerja Operasional (Y)	0,713	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.11 tersebut di atas dapat dilihat bahwa variabel Independen yaitu Fokus pada Pelanggan (X1) memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,663, Pemberdayaan Karyawan (X2) memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,642, Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,612, Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,719. Sedangkan untuk variabel Dependen yaitu Kinerja Operasional (Y) memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,713. Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 atau  $\alpha > 0,60$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan seluruh variabel dinyatakan reliabel atau konsisten untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

#### **4.3 Hasil Statistik Deskriptif**

Analisis Deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini setelah mengetahui karakteristik dari responden penelitian, berikut ini penulis sertakan hasil olahan data primer yang merupakan deskriptif penelitian berdasarkan pendapat responden. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, Manajemen Berdasarkan Fakta sebagai variabel bebas (independen) terhadap Kinerja Operasional sebagai variabel terikat

(dependen) yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada 45 orang yang menjadi karyawan di UKM Getuk Eco Kota Magelang.

Tujuan penggunaan teknik analisis deskriptif pada penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian melalui proses analisis data, karena statistik digunakan oleh para peneliti terdahulu sebagai metode untuk menganalisis data yang dapat berupa deskripsi dan estimasi data untuk menarik kesimpulan hasil penelitian. Berikut adalah pembagian kategori berdasarkan nilai rata – rata:

Tabel 4.12 Pembagian Kategori Berdasarkan Nilai Rata – Rata

<b>Kategori</b>	<b>Batasan</b>
Sangat Tidak Setuju	$1,00 < x \leq 1,80$
Tidak Setuju	$1,80 < x \leq 2,60$
Ragu – Ragu	$2,60 < x \leq 3,40$
Setuju	$3,40 < x \leq 4,20$
Sangat Setuju	$4,20 < x \leq 5,00$

Pada penelitian ini pembahasan mengenai statistik deskriptif dilakukan berdasarkan nilai rata – rata (*mean*) dari setiap item pertanyaan pada setiap variabel penelitian yang berdasarkan jawaban dari seluruh responden.

### 4.3.1 Statistik Deskriptif Fokus pada Pelanggan (X1)

Analisis variabel Fokus pada Pelanggan diukur dengan 5 item pertanyaan.

Setelah 5 item ini dirata – rata dan diklasifikasikan maka deskripsi variabel

Fokus pada Pelanggan dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Statistik Deskriptif Fokus pada Pelanggan

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
FP1	<i>Customer</i> (pelanggan) memegang peranan penting dalam penentuan standard mutu produk	4,17	Setuju
FP2	<i>Customer</i> (pelanggan) memberikan masukan mengenai desain produk baru	3,83	Setuju
FP3	Perusahaan melakukan penelitian pasar mengenai kebutuhan dan keinginan <i>customer</i> (pelanggan)	4,27	Sangat Setuju
FP4	Kebijakan yang diambil oleh perusahaan selalu memikirkan dampak terhadap <i>customer</i> (pelanggan)	4,22	Sangat Setuju
FP5	Kebutuhan <i>customer</i> (pelanggan) dijadikan pertimbangan dalam proses perencanaan perbaikan kualitas	4,22	Sangat Setuju
Fokus pada Pelanggan (X1)		4,14	Setuju

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, penilaian responden terhadap variabel Fokus pada Pelanggan dengan nilai rata – rata tertinggi ada pada pernyataan ke 3 yaitu Perusahaan melakukan penelitian pasar mengenai kebutuhan dan keinginan *customer* (pelanggan) dengan nilai *mean* 4,27. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah pada pernyataan ke 2 yaitu *Customer*

(pelanggan) memberikan masukan mengenai desain produk baru dengan nilai *mean* 3,83. Untuk variabel Fokus pada Pelanggan memiliki total nilai *mean* sebesar 20,73 dan nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,14 yang berarti masuk ke kategori setuju sesuai dengan skala dalam tingkatan menurut Supardi (2005).

#### 4.3.2 Statistik Deskriptif Pemberdayaan Karyawan (X2)

Analisis variabel Pemberdayaan Karyawan diukur dengan 5 item pertanyaan. Setelah 5 item ini dirata – rata dan diklasifikasikan maka deskripsi variabel Pemberdayaan Karyawan dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Statistik Deskriptif Pemberdayaan Karyawan

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
PK1	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada perusahaan	4,10	Setuju
PK2	Karyawan diberikan informasi yang tepat untuk dapat mencapai penilaian produk yang berkualitas	4,53	Sangat Setuju
PK3	Karyawan selalu mendapatkan pelatihan dan pengembangan	4,20	Setuju
PK4	Manajemen selalu memantau kegiatan karyawan	4,22	Sangat Setuju
PK5	Karyawan memahami konsep mutu perusahaan dengan baik	4,20	Setuju

Pemberdayaan Karyawan (X2)	4,25	Sangat Setuju
----------------------------	------	---------------

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, penilaian responden terhadap variabel Pemberdayaan Karyawan dengan nilai rata – rata tertinggi ada pada pernyataan ke 2 yaitu Karyawan diberikan informasi yang tepat untuk dapat mencapai penilaian produk yang berkualitas dengan nilai *mean* 4,53. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah pada pernyataan pertama yaitu Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada perusahaan dengan nilai *mean* 4,10. Untuk variabel Pemberdayaan Karyawan memiliki total nilai *mean* sebesar 21,25 dan nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,25 yang berarti masuk ke kategori setuju sesuai dengan skala dalam tingkatan menurut Supardi (2005).

#### 4.3.3 Statistik Deskriptif Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)

Analisis variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan diukur dengan 5 item pertanyaan. Setelah 5 item ini dirata – rata dan diklasifikasikan maka deskripsi variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Statistik Deskriptif Peningkatan Mutu Berkelanjutan

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
PMB1	Manajemen memiliki rencana operasional yang menggambarkan kualitas	4,05	Setuju
PMB2	Prioritas utama perusahaan adalah menghasilkan produk yang berkualitas	4,60	Sangat Setuju
PMB3	Perusahaan selalu melakukan upaya peningkatan kualitas produk yang bertujuan memberikan kepuasan terhadap pelanggan.	4,63	Sangat Setuju
PMB4	Perusahaan melakukan upaya - upaya yang bertujuan meminimalisasikan kesalahan produksi.	4,13	Setuju
PMB5	Perusahaan melakukan upaya - upaya yang bertujuan menurunkan keluhan dari pelanggan terhadap produk yang ditawarkan	4,03	Setuju
	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)	4,28	Sangat Setuju

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, penilaian responden terhadap variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan dengan nilai rata – rata tertinggi ada pada pernyataan ke 3 yaitu Perusahaan selalu melakukan upaya peningkatan kualitas produk yang bertujuan memberikan kepuasan terhadap pelanggan dengan nilai *mean* 4,63. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah pada pernyataan ke 5 yaitu Perusahaan melakukan upaya - upaya yang bertujuan

menurunkan keluhan dari pelanggan terhadap jasa yang ditawarkan dengan nilai *mean* 4,03. Untuk variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan memiliki total nilai *mean* sebesar 21,43 dan nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,28 yang berarti masuk ke kategori setuju sesuai dengan skala dalam tingkatan menurut Supardi (2005).

#### 4.3.4 Statistik Deskriptif Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)

Analisis variabel Manajemen Berdasarkan Fakta diukur dengan 5 item pertanyaan. Setelah 5 item ini dirata – rata dan diklasifikasikan maka deskripsi variabel Manajemen Berdasarkan Fakta dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Statistik Deskriptif Manajemen Berdasarkan Fakta

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
MBF1	Perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya menurut kebijakan yang ditetapkan perusahaan	4,15	Setuju
MBF2	Perusahaan melakukan pengujian serta pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran	4,03	Setuju
MBF3	Perusahaan menggunakan teknik statistik dalam membuat suatu keputusan	3,90	Setuju
MBF4	Dalam membuat keputusan, perusahaan selalu menindaklanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman	4,20	Setuju

MBF5	Perusahaan telah melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi perusahaan	4,05	Setuju
Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)		4,06	Setuju

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, penilaian responden terhadap variabel Manajemen Berdasarkan Fakta dengan nilai rata – rata tertinggi ada pada pernyataan ke 4 yaitu Dalam membuat keputusan, perusahaan selalu menindaklanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman dengan nilai *mean* 4,20. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah pada pernyataan ke 3 yaitu Perusahaan menggunakan teknik statistik dalam membuat suatu keputusan dengan nilai *mean* 3,90. Untuk variabel Manajemen Berdasarkan Fakta memiliki total nilai *mean* sebesar 20,33 dan nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,06 yang berarti masuk ke kategori setuju sesuai dengan skala dalam tingkatan menurut Supardi (2005).

#### 4.3.5 Statistik Deskriptif Kinerja Operasional (Y)

Analisis variabel Kinerja Operasional diukur dengan 8 item pertanyaan. Setelah 8 item ini dirata – rata dan diklasifikasikan maka deskripsi variabel Kinerja Operasional dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Statistik Deskriptif Kinerja Operasional

No.	Pernyataan	Mean	Kategori
KO1	Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, akurat, dan terperinci	4,47	Sangat Setuju
KO2	Barang telah terdistribusi dengan baik tanpa keterlambatan	4,08	Setuju
KO3	Tata letak fasilitas operasional disusun dengan susunan tertentu agar lebih efisien	4,35	Sangat Setuju
KO4	Anggaran dan pengelolaan biaya telah tersusun dengan baik	3,95	Setuju
KO5	<i>Quality control</i> produk dilakukan dengan baik	4,30	Setuju
KO6	Perusahaan telah melakukan meminimalisir adanya produk cacat / <i>Reject</i>	4,25	Sangat Setuju
KO7	Perusahaan melakukan <i>maintenance</i> (Pemeliharaan) alat produksi secara berkala	4,08	Setuju
KO8	Perusahaan terbuka tentang adanya teknologi baru yang menunjang produksi dan dapat memberikan kualitas lebih baik	4,37	Sangat Setuju
Kinerja Operasional (Y)		4,23	Sangat Setuju

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, penilaian responden terhadap variabel Kinerja Operasional dengan nilai rata – rata tertinggi ada pada pernyataan

pertama yaitu Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, akurat, dan terperinci dengan nilai *mean* 4,47. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah pada pernyataan ke 4 yaitu Anggaran dan pengelolaan biaya telah tersusun dengan baik dengan nilai *mean* 3,95. Untuk variabel Kinerja Operasional memiliki total nilai *mean* sebesar 33,85 dan nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 4,23 yang berarti masuk ke kategori setuju sesuai dengan skala dalam tingkatan menurut Supardi (2005).

#### **4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik**

##### **4.4.1 Hasil Uji Normalitas Data**

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data akan dianalisis dalam bentuk sebaran normal atau tidak. Dalam penelitian ini, data untuk setiap variabel akan diuji normalitasnya. Deteksi normalitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada suatu grafik.

Data dapat dikatakan normal apabila nilai Asymp signifikansinya lebih besar dari 0,05 dan apabila data memiliki nilai Asymp signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data dapat dikatakan tidak normal atau tidak berdistribusi normal dengan tingkat kepercayaan 5% atau 0,05.

Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,62368960
Most Extreme Differences	Absolute	,082
	Positive	,082
	Negative	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		,516
Asymp. Sig. (2-tailed)		,953

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.18 di atas nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,953. Dengan demikian nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05 dan dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.4.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2001). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel Independen (Ghozali, 2012).

Dalam penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi adalah dengan melihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dan nilai *tolerancenya*. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi (Santoso, 2000). Berikut ini adalah hasil output dari uji multikolinearitas hasil olah data menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Fokus pada Karyawan	0,283	3,528
Pemberdayaan Karyawan	0,403	2,481
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	0,362	2,766
Manajemen Berdasarkan Fakta	0,379	2,636

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada tabel 4.19 di atas, hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan bahwa variabel independen memiliki *tolerance* lebih besar dari 0,10 ( $X_1 = 0,283$ ;  $X_2 = 0,403$ ;  $X_3 = 0,362$ ;  $X_4 = 0,379$ ), yang berarti tidak ada multikolinearitas antara variabel independen.

Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 ( $X_1 = 3,528$ ;

$X_2 = 2,481$ ;  $X_3 = 2,766$ ;  $X_4 = 2,636$ ), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel Independen model regresi.

#### 4.4.3 Hasil Uji Autokorelasi (Durbin – Watson)

Uji Autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi baik positif maupun negatif antar data dalam variabel pengamatan pada periode sebelumnya yang biasanya terjadi karena menggunakan data time series.

Tabel 4.20 Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,829	0,688	0,652	1,714	2,554

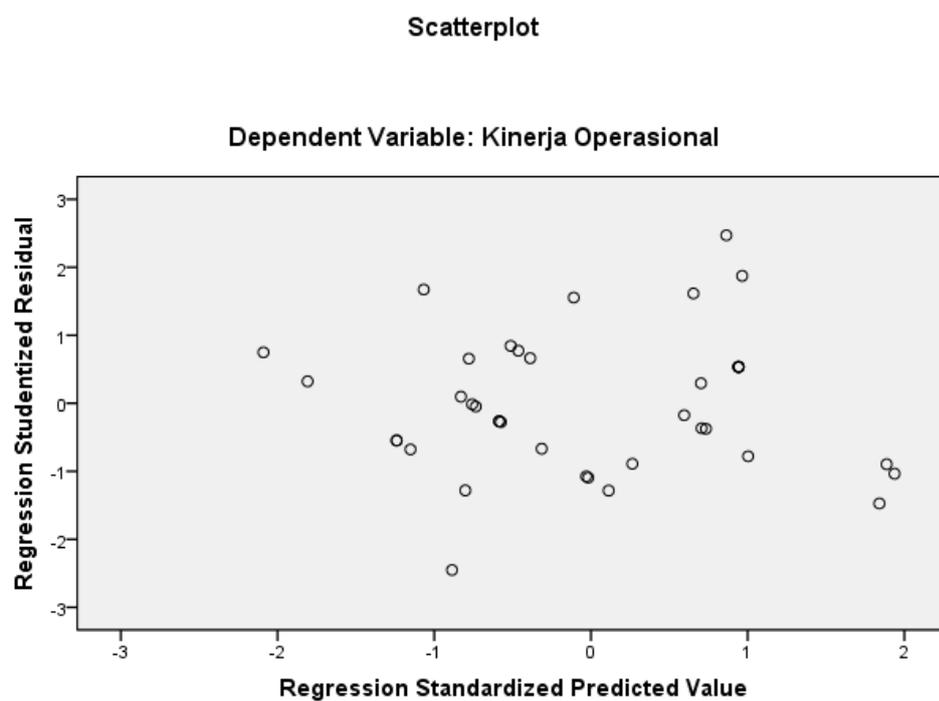
Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Dari hasil uji autokorelasi pada tabel 4.20 tersebut di atas dapat kita lihat bahwa pada penelitian ini memiliki nilai Durbin-Watson sebesar 2,554. Dengan menggunakan Durbin-Lower (DL) sebesar 1.2848 dan Durbin Upper (DU) sebesar 1.7209. Berdasarkan data tersebut tidak ditemukan autokorelasi positif karena  $d > DU$  dan juga autokorelasi negatif juga tidak ditemukan karena  $(4-d) > DU$ . Maka dapat disimpulkan bahwa pada analisis regresi dalam penelitian ini tidak terdapat autokorelasi positif dan autokorelasi negatif, sehingga dapat dikatakan sama sekali tidak terdapat autokorelasi pada variabel dalam penelitian ini.

#### 4.4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan yang lain. Analisis data menggunakan *Scatterplot* dan sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicted standardized* sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai *residual studentized*. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan pada gambar 4.1 di atas, sesuai dengan dasar – dasar untuk menganalisis uji heteroskedastisitas maka dapat dilihat bahwa titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dan tidak membentuk pola sehingga dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini tidak terjadi

heteroskedastisitas dan variabel – variabel fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta layak untuk memprediksi kinerja operasional.

#### 4.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur pengaruh seluruh variabel bebas kepada satu variabel terikat. Uji atau analisis ini digunakan untuk menafsirkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dan seberapa besar pengaruhnya (Sugiyono, 2009:227).

Tabel 4.21 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	1,716	0,447
Fokus pada Pelanggan	-0,124	0,150
Pemberdayaan Karyawan	0,520	0,094
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	0,061	0,103
Manajemen Berdasarkan Fakta	0,135	0,099

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda tersebut, diketahui persamaan Regresi Linear Berganda sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

$$Y = 1,716 + (-0,124) (X_1) + 0,520 (X_2) + 0,061 (X_3) + 0,135 (X_4) + e$$

$$Y = 1,716 + (-0,124) (\text{Fokus pada Pelanggan}) + 0,520 (\text{Pemberdayaan Karyawan}) + 0,061 (\text{Peningkatan Mutu Berkelanjutan}) + 0,135 (\text{Manajemen Berdasarkan Fakta}) + e$$

Dari persamaan tersebut di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta (a) sebesar 1,716 menyatakan bahwa jika variabel independen yaitu Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta dianggap konstan, maka Kinerja Operasional memiliki nilai sebesar 1,716.
2. Koefisien regresi Fokus pada Pelanggan (X1) sebesar -0,124 dan bernilai negatif yang berarti apabila variabel Fokus pada Pelanggan (X1) turun sebesar 1 satuan, maka variabel dependen yaitu Kinerja Operasional (Y) akan naik sebesar -0,124 begitupun sebaliknya.
3. Koefisien regresi Pemberdayaan Karyawan (X2) sebesar 0,520 menjelaskan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada variabel Pemberdayaan Karyawan akan meningkatkan Kinerja Operasional sebesar 0,520. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan bahwa semakin meningkat Pemberdayaan Karyawan maka semakin meningkat pula tingkat Kinerja Operasional. Begitu juga sebaliknya.

4. Koefisien regresi Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) sebesar 0,679 menjelaskan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan akan meningkatkan Kinerja Operasional sebesar 0,061. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan bahwa semakin meningkat Peningkatan Mutu Berkelanjutan maka semakin meningkat pula tingkat Kinerja Operasional. Begitu juga sebaliknya.
5. Koefisien regresi Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) sebesar 0,135 menjelaskan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada variabel Manajemen Berdasarkan Fakta akan meningkatkan Kinerja Operasional sebesar 0,135. Koefisien regresi bernilai positif menunjukkan bahwa semakin meningkat Manajemen Berdasarkan Fakta maka semakin meningkat pula tingkat Kinerja Operasional. Begitupun sebaliknya.

#### **4.6 Hasil Uji Statistik Klasik**

##### **4.6.1 Uji T**

Uji T digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan antara variabel X dan variabel Y secara parsial. Dapat juga dikatakan uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi-variasi dependen (Ghozali, 2011:98). Untuk melihat seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel

dependen secara individual dalam penelitian ini, dapat dilihat dalam gambar tabel berikut ini:

Tabel 4.22 Hasil Uji T

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3,841	0,000
Fokus pada Pelanggan	-0,827	0,414
Pemberdayaan Karyawan	5,541	0,000
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	0,588	0,560
Manajemen Berdasarkan Fakta	1,363	0,182

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Dari tabel 4.22 yang berisi tabel hasil uji T yang diperoleh dari SPSS 26,0 di atas, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Fokus pada Pelanggan (X1) dalam penelitian ini menunjukkan t hitung sebesar -0,827 dengan tingkat signifikansi 0,414. Karena nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,05 atau  $0,414 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Operasional (Y).
2. Pada variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) dalam penelitian ini menunjukkan t hitung sebesar 5,541 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih kecil dari 0,05

atau  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Operasional ( $Y$ ).

3. Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan ( $X_3$ ) dalam penelitian ini menunjukkan  $t$  hitung sebesar 0,588 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,560. Karena nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,05 atau  $0,560 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Operasional ( $Y$ ).

4. Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta ( $X_4$ ) dalam penelitian ini menunjukkan  $t$  hitung sebesar 1,363 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,182. Karena nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,05 atau  $0,182 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen Berdasarkan Fakta ( $X_4$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Operasional ( $Y$ ).

#### 4.6.2 Uji F

Uji F pada umumnya membuktikan apakah seluruh variabel independen atau variabel bebas yang ada pada penelitian memiliki pengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat atau dependen (Ghozali, 2011:98). Jika tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang berarti seluruh variabel bebas tidak berpengaruh secara

simultan terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Sebaliknya jika hasil signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti seluruh variabel bebas atau independent memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat atau dependen.

Hasil dari uji F atau uji Simultan ini dapat dilihat pada gambar yang diperoleh dari olah data menggunakan SPSS 26,0 berikut ini:

Tabel 4.23 Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,161	4	0,790	13,964	0,000
	Residual	1,981	35	0,057		
	Total	5,142	39			

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 13,964 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih kecil dari 0,05 atau  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen (Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta) berpengaruh simultan atau bersama – sama terhadap variabel terikat (Kinerja Operasional).

### 4.6.3. Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 4.24 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,784	0,615	0,571	0,238

Sumber: Data primer, data diolah dari SPSS 26.0 (2021)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, besarnya koefisien determinasi (adjusted R Square) adalah 0,571 atau 57,1%. Hal ini berarti 57,1% variabel Dependen yaitu Kinerja Operasional dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh ke empat variabel independen yang meliputi Fokus pada Pelanggan (X1), Pemberdayaan Karyawan (X2), Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3), dan Manajemen Berdasarkan Fakta (X4). Sedangkan sisanya yaitu 41,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

### 4.7 Pembahasan

Dari beberapa metode dan teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh hasil – hasil sebagai berikut:

1. Hasil uji F diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 atau 0%. Karena nilai signifikansi atau probabilitas 0% yang lebih kecil dari 5%, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan (X1), Pemberdayaan Karyawan (X2), Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3), dan Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) berpengaruh terhadap Kinerja Operasional (Y) UKM Getuk Eco Kota Magelang secara simultan.

2. Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan (X1) memiliki tingkat signifikansi 41,4% dengan nilai t hitung sebesar -0,827. Karena nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih besar dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan (X1) tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Operasional (Y) dan juga memiliki pengaruh secara terbalik karena nilai koefisien regresinya yang negatif. Variabel Fokus pada Pelanggan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Operasional UKM Getuk Eco karena sejak awal pembuatan perusahaan tersebut sudah cukup banyak memberikan perhatian kepada pelanggan sehingga jika terlalu fokus terhadap pelanggan maka Kinerja Operasional suatu perusahaan juga akan menjadi turun. Selain itu keinginan dan kepuasan tiap pelanggan pun juga berbeda – beda, sehingga akan menyulitkan bagi perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan yang berbeda – beda tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco, tidak diperlukan untuk menggunakan variabel Fokus pada Pelanggan karena pengaruh variabel tersebut yang tidak berpengaruh dan juga berbanding terbalik terhadap Kinerja Operasional (Y).
3. Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) memiliki tingkat signifikansi 0% dengan nilai t hitung sebesar 5,541. Oleh karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) berpengaruh secara parsial

terhadap Kinerja Operasional (Y) dan pengaruhnya pun berbanding lurus dengan variabel Kinerja Operasional (Y) karena nilai koefisien regresinya yang positif. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa instrumen (pernyataan) yang paling berpengaruh pada variabel Pemberdayaan Karyawan adalah Karyawan diberikan informasi yang tepat untuk dapat mencapai penilaian produk yang berkualitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan diberikan informasi yang tepat dapat meningkatkan Kinerja Operasional (Y) pada UKM Getuk Eco.

4. Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) memiliki tingkat signifikansi 0% dan nilai t hitungnya sebesar 0,588. Karena nilai signifikansi ( $\alpha$ ) lebih besar dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Operasional (Y) akan tetapi jika berpengaruh, maka akan memiliki pengaruh yang berbanding lurus dengan variabel Kinerja Operasional (Y) karena nilai koefisien regresinya positif.
5. Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) memiliki tingkat signifikansi 18,2% dengan nilai t hitung sebesar 1,363. Karena probabilitas 18,2% yaitu lebih besar dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasional (Y) akan tetapi jika berpengaruh, maka memiliki pengaruh yang berbanding lurus dengan variabel Kinerja Operasional (Y) karena nilai koefisien regresinya positif.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari O. H. Widjaya dan I. N. Suryawan yang menyatakan bahwa TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan. Akan tetapi dalam penelitian ini hanya ditemukan 1 variabel dari 4 variabel TQM yang diteliti yang memiliki pengaruh parsial terhadap Kinerja Operasional Perusahaan. Dalam penerapan *Total Quality Management*, pelanggan hanya merupakan *driver* dari perusahaan sehingga tidak terlalu berpengaruh terhadap Kinerja Operasional perusahaan, akan tetapi tanpa adanya karyawan yang bekerja secara optimal maka perusahaan tidak akan dapat berjalan dan berkembang seperti sekarang.

Dengan menjalankan unsur – unsur TQM yang tepat dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan manfaat yaitu meningkatnya Kinerja Operasional yang ditunjukkan yaitu salah satunya adalah karyawan yang bekerja secara efektif, efisien dan optimal.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan analisis regresi linear berganda dan pembahasan analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dari 40 orang responden pada penelitian ini adalah pria yaitu 57,5% (23 orang), berusia antara 26 – 35 tahun yaitu sebanyak 40%, memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 57,5%, memiliki jabatan sebagai karyawan sebanyak 52,5%, dan 42,5% responden telah bekerja pada UKM Getuk Eco selama lebih dari 4 tahun.
2. Adanya pengaruh secara simultan antara unsur – unsur TQM (*Total Quality Management*) yaitu Fokus pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.
3. Salah satu unsur TQM (*Total Quality Management*) yaitu Fokus pada Pelanggan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional, dan jika berpengaruh maka akan memiliki pengaruh secara berbanding terbalik, hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar pengaruh Fokus pada Pelanggan maka akan semakin kecil Kinerja Operasionalnya, begitu juga sebaliknya jika semakin kecil pengaruh unsur Fokus pada Pelanggan maka akan semakin besar pengaruh Kinerja Operasionalnya.
4. Pada unsur TQM (*Total Quality Management*) Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.

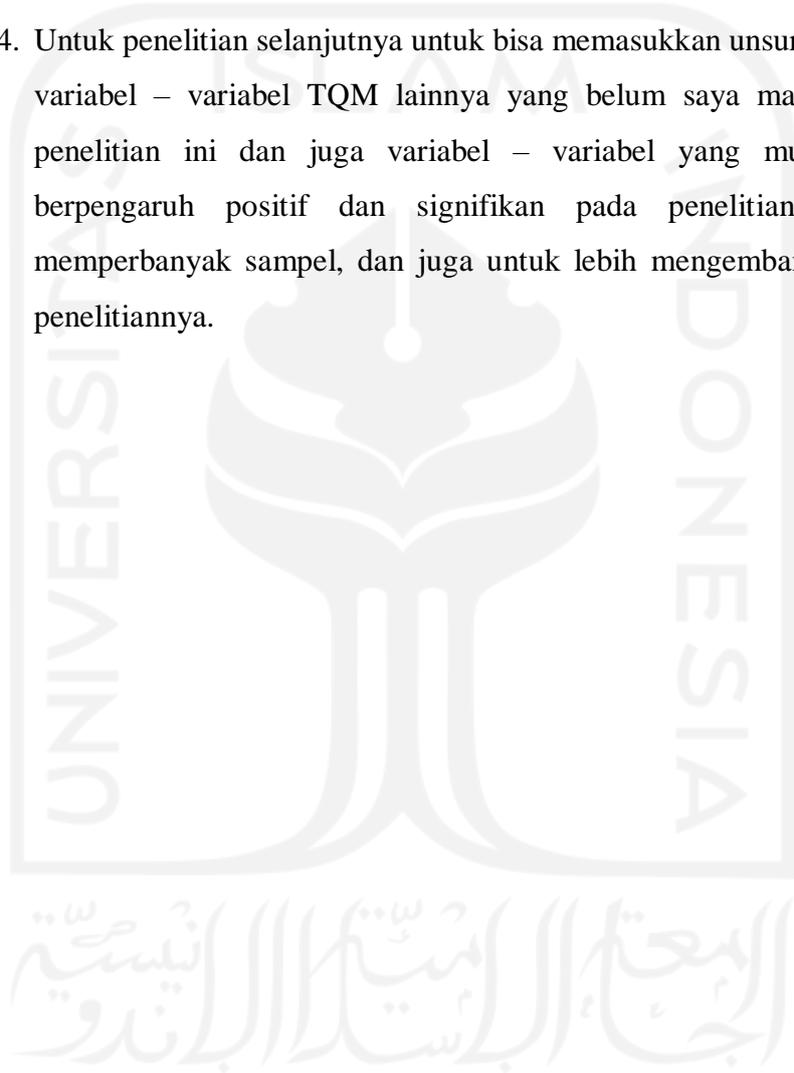
5. Pada salah satu unsur TQM (*Total Quality Management*) Peningkatan Mutu Berkelanjutan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.
6. Pada unsur TQM (*Total Quality Management*) Manajemen Berdasarkan Fakta secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada UKM Getuk Eco.

## 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, penulis menyarankan kepada pembaca penelitian ini untuk:

1. Kepada UKM Getuk Eco Kota Magelang untuk lebih meningkatkan Pemberdayaan Karyawan, karena berdasarkan hasil penelitian variabel Pemberdayaan Karyawan merupakan unsur yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Operasional di antara keempat variabel yang diteliti. Selain itu, menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14), salah satu unsur yang penting dan perlu dikembangkan adalah Pemberdayaan Karyawan. Karena tujuan memberdayakan karyawan selain untuk meningkatkan Kinerja Operasional juga untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk perusahaan.
2. Kepada UKM Getuk Eco Kota Magelang agar tidak terlalu Fokus pada Pelanggan karena perhatian yang telah perusahaan berikan kepada pelanggan atau *customer* sudah cukup banyak sejak awal dibentuknya UKM Getuk Eco, dan jika diberikan berlebihan maka akan mengurangi Kinerja Operasional perusahaan. Hal itu didasarkan pada hasil pengolahan data penelitian yang menunjukkan bahwa selain tidak berpengaruh secara parsial, koefisien regresi pada variabel Fokus pada Pelanggan pun bernilai negatif.

3. Kepada UKM Getuk Eco Kota Magelang untuk lebih berfokus kepada unsur – unsur atau variabel – variabel TQM lainnya karena pada penelitian ini ditemukan bahwa untuk variabel TQM Fokus pada Pelanggan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta tidak berpengaruh signifikan terhadap perusahaan.
4. Untuk penelitian selanjutnya untuk bisa memasukkan unsur – unsur atau variabel – variabel TQM lainnya yang belum saya masukkan pada penelitian ini dan juga variabel – variabel yang mungkin lebih berpengaruh positif dan signifikan pada penelitian ini, lebih memperbanyak sampel, dan juga untuk lebih mengembangkan model penelitiannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ulfah, Fitriana. 2013. *ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) DI KOTA SALATIGA*. Semarang, Universitas Diponegoro.
- Islamy, S. P. 2017. *ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. SO GOOD FOOD*. Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia.
- Dwi, Christine, K. S., Agustina, L., Carolina, V. 2012. *Kajian Teoritis Sistem Manajemen Mutu pada Usaha Kecil Menengah menghadapi Tantangan Globalisasi*. Yogyakarta.
- Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., Othman, H. B. 2018. *Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management*. Tunisia, University of Tunis El Manar.
- Aspinwall, E., Yusof, S. M. *Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises*. University of Birmingham, Edgbaston, Birmingham, United Kingdom.
- Yunanto, O. O. A. (2016). *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar).
- Dyaninggar, A. S. (2013). *PENGARUH MANAJEMEN BERBASIS FAKTA, EFEKTIFITAS INSENTIF KUALITAS, KONTROL DAN MONITORING PROSES TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN KUALITAS EKSTERNAL PRODUK* (Doctoral dissertation, STIE PERBANAS Surabaya).

- Widjaya, O. H., & Suryawan, I. N. (2014). Pengaruh *Total Quality Management* dan *Quality Management Information* Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Media Bisnis*, 6(2).
- Tjiptono, F., & Anastasia, D. (2001). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi. In Wahid, Fathul (2004). *Teknologi Informasi di Perguruan Tinggi Peluang dan Tantangan*. Makalah yang dipresentasikan pada Seminar Nasional: Aplikasi Teknologi Informasi dan Penyehatan Perguruan Tinggi di Yogyakarta.
- Yamit, Z. (2013). *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Assauri, S. (2004). *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*, lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Kajianpustaka.com, 2020, 'Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses)', [diakses pada 16 April 2021], <https://www.kajianpustaka.com/2020/02/pengukuran-kinerja-pengertian-tujuan-syarat-model-dan-proses.html>
- e-journal.uajy.ac.id, 2020, 'Pengukuran Kinerja', [diakses pada 16 April 2021], <http://e-journal.uajy.ac.id/636/3/2EA16033.pdf>
- WHISNU, P. (2013). *NALISA MANAJEMEN KUALITAS DENGAN METODE TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) BERBASIS DEMING PRIZE DI CV. EMWE RONA JAYA-SIDOARJO (Doctoral dissertation, UPN" VETERAN" JAWA TIMUR)*.
- Toswari.staff.gunadarma.ac.id, 2021, 'Analisis Data Deskriptif', [diakses pada 13 Juni2021],<http://toswari.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/56594/9+Analisis+Data+Deskriptif.pdf>

**LAMPIRAN**



## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon bapak/ibu mengisi daftar pertanyaan berikut :

Nama : \_\_\_\_\_

No. Telepon\* : \_\_\_\_\_

\*bagi 5 orang yang beruntung akan mendapatkan Rp50.000 berbentuk OVO, Gopay, atau Pulsa

Jenis Kelamin :  Wanita  Pria

Usia :  17-25 Tahun

26-35 Tahun

36-45 Tahun

45> Tahun

Pendidikan Terakhir :  SD  SMP  SMA  Diploma/Sarjana

Jabatan : \_\_\_\_\_

Masa Kerja :  <2 Tahun

2-3 Tahun

3-4 Tahun

4> Tahun

## II. DAFTAR PERTANYAAN

Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pernyataan berikut dengan memberukan tanda checklist / centang (v) pada kolom yang telah disediakan dengan keterangan:

**STS** : Sangat Tidak Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**N** : Netral

**S** : Setuju

**SS** : Sangat Setuju

### Total Quality Management

No.	Uraian Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>Fokus pada Pelanggan</b>						
1.	<i>Customer</i> (pelanggan) memegang peranan penting dalam penentuan standard mutu produk					
2.	<i>Customer</i> (pelanggan) memberikan masukan mengenai desain produk baru					
3.	Perusahaan melakukan penelitian pasar mengenai kebutuhan dan keinginan <i>customer</i> (pelanggan)					
4.	Kebijakan yang diambil oleh perusahaan selalu memikirkan dampak terhadap <i>customer</i> (pelanggan)					
5.	Kebutuhan <i>customer</i> (pelanggan) dijadikan pertimbangan dalam					

	proses perencanaan perbaikan kualitas					
<b>Pemberdayaan Karyawan</b>						
1.	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada perusahaan					
2.	Karyawan diberikan informasi yang tepat untuk dapat mencapai penilaian produk yang berkualitas					
3.	Karyawan selalu mendapatkan pelatihan dan pengembangan					
4.	Manajemen selalu memantau kegiatan karyawan					
5.	Karyawan memahami konsep mutu perusahaan dengan baik					
<b>Peningkatan Mutu Berkelanjutan</b>						
1.	Manajemen memiliki rencana operasional yang menggambarkan kualitas					
2.	Prioritas utama perusahaan adalah menghasilkan produk yang bermutu					
3.	Perusahaan selalu melakukan upaya peningkatan kualitas produk yang bertujuan memberikan kepuasan terhadap pelanggan.					
4.	Perusahaan melakukan upaya - upaya yang bertujuan					

	meminimalisasikan kesalahan dalam produksi.					
5.	Perusahaan melakukan upaya - upaya yang bertujuan menurunkan keluhan dari pelanggan terhadap jasa yang ditawarkan					
<b>Manajemen Berdasarkan Fakta</b>						
1.	Perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya menurut kebijakan yang ditetapkan perusahaan					
2.	Perusahaan melakukan pengujian serta pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran					
3.	Perusahaan menggunakan teknik statistik dalam membuat suatu keputusan					
4.	Dalam membuat keputusan, perusahaan selalu menindaklanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman					
5.	Perusahaan telah melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi perusahaan					

### Kinerja Operasional

No.	Uraian Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, akurat, dan terperinci					
2.	Barang telah terdistribusi dengan baik tanpa keterlambatan					
3.	Tata letak fasilitas operasional disusun dengan susunan tertentu agar lebih efisien					
4.	Anggaran dan pengelolaan biaya telah tersusun dengan baik					
5.	<i>Quality control</i> produk dilakukan dengan baik					
6.	Perusahaan telah melakukan minimalisir adanya produk cacat / <i>Reject</i>					
7.	Perusahaan melakukan <i>maintenance</i> (Pemeliharaan) alat produksi secara berkala					
8.	Perusahaan terbuka tentang adanya teknologi baru yang menunjang produksi dan dapat memberikan kualitas lebih baik					

## Lampiran 2

## Tabulasi Data

No.	Fokus pada Pelanggan (X1)						Pemberdayaan Karyawan (X2)						Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)						Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)						Kinerja Operasional (Y)									
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total X3	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	Total X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Total Y	
1.	4	3	5	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	3	4	4	30	
2.	4	4	4	5	5	22	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	32
3.	4	3	3	3	3	16	4	4	3	3	4	18	3	4	5	3	3	18	4	3	4	4	3	18	4	3	4	5	5	3	4	4	4	32
4.	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	4	4	5	37	
5.	3	3	4	4	4	18	3	4	4	3	3	17	4	5	5	3	3	20	3	3	3	4	3	16	5	4	4	3	3	4	3	4	30	
6.	5	4	4	5	5	23	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	4	24	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	5	5	5	40	
7.	5	4	5	4	5	23	4	4	3	5	4	20	4	5	5	5	5	24	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	4	4	4	30	
8.	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	4	4	5	37	
9.	3	3	4	4	4	18	5	4	4	3	3	19	4	5	5	3	3	20	3	3	3	4	3	16	5	4	4	3	3	4	3	4	30	
10.	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	4	4	5	37	
11.	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	4	4	5	37	
12.	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	4	4	5	37	
13.	3	3	4	4	4	18	3	4	4	3	3	17	4	4	5	3	3	19	3	3	3	4	3	16	5	4	4	3	3	4	3	4	30	
14.	3	3	4	4	4	18	5	4	4	3	3	19	4	5	5	3	3	20	3	3	3	4	3	16	5	4	4	3	3	4	3	4	30	
15.	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	3	4	4	4	5	20	5	5	4	5	5	5	5	5	39	
16.	5	4	5	4	4	22	5	5	3	5	4	22	4	5	5	4	5	23	3	4	4	4	5	20	3	3	4	3	5	5	5	4	32	
17.	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	3	4	5	5	5	5	5	5	37	
18.	5	4	5	4	3	21	4	5	3	3	4	19	5	5	5	4	4	23	5	4	3	4	5	21	5	4	4	3	5	5	5	5	36	
19.	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	5	4	4	4	4	5	5	5	36	
20.	5	4	5	5	5	24	4	5	4	4	4	21	3	5	5	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	3	4	3	4	28	
21.	4	3	4	4	4	19	2	4	4	4	4	18	4	4	5	4	3	20	4	3	4	3	5	19	5	3	4	4	5	4	4	5	34	
22.	4	3	5	4	4	20	4	4	5	5	4	22	4	4	4	3	5	20	4	5	3	4	4	20	4	5	4	3	5	4	3	4	32	
23.	4	4	5	3	4	20	4	4	4	5	4	21	4	5	4	3	4	20	5	4	4	4	4	21	4	5	4	3	4	4	3	5	32	
24.	4	5	4	3	4	20	4	5	5	4	5	23	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	4	22	5	4	5	5	4	4	5	37		
25.	5	4	3	3	4	19	5	5	4	3	4	21	4	4	4	5	3	20	4	3	3	4	3	17	4	3	4	4	4	3	5	5	32	
26.	4	4	4	3	3	18	4	5	4	4	4	21	4	5	5	4	4	22	4	4	3	4	4	19	5	3	4	5	4	5	5	4	35	
27.	4	3	4	4	4	19	2	4	4	5	4	19	3	4	4	5	4	20	4	5	4	4	3	20	5	4	4	4	5	4	4	4	34	
28.	5	5	4	5	4	23	5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	4	23	4	4	4	5	4	21	5	4	5	5	4	5	4	3	35	
29.	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	4	22	4	5	4	4	5	22	5	4	4	5	5	23	5	4	5	4	4	5	4	4	35	
30.	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	4	21	3	3	4	4	4	18	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	5	4	33		
31.	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	5	20	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	3	19	4	4	5	4	4	4	3	4	32	
32.	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33.	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
34.	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
35.	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	3	5	5	4	21	4	4	5	4	5	4	4	4	34	
36.	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	4	21	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	5	4	4	4	34
37.	4	3	5	4	4	20	5	4	4	4	5	22	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	4	4	4	33	
38.	5	4	4	5	4	22	4	5	5	4	3	21	4	5	5	5	5	24	5	4	4	5	4	22	5	4	5	5	5	4	5	5	38	
39.	4	5	4	4	4	21	5	5	4	4	5	23	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	4	4	5	35	
40.	4	4	5	4	4	21	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	4	23	5	4	5	5	5	24	4	4	4	5	5	5	5	4	36	

### Lampiran 3

#### Profil Responden

No.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Jabatan	Masa Kerja
1.	L	45>	SMA	Karyawan	4> Th
2.	P	26-35	SMP	Karyawan Pabrik	4> Th
3.	L	17-25	Diploma/Sarjana	Karyawan	2-3 Th
4.	P	36-45	SD	Karyawan	4> Th
5.	L	26-35	SMP	Karyawan	4> Th
6.	L	36-45	SMP	Karyawan	4> Th
7.	P	36-45	SMA	Staff Toko	4> Th
8.	P	23	SD	Staff Pabrik	4> Th
9.	L	36-45	SMP	Kuli	4> Th
10.	P	26-35	SMP	Staff Pabrik	4> Th
11.	P	26-35	SMP	Staff Pabrik	4> Th
12.	P	36-45	SD	Staff Pabrik	4> Th
13.	L	17-25	SMA	Karyawan	2-3Th
14.	L	36-45	SD	Karyawan	4> Th
15.	P	17-25	SMA	Staff Toko	2-3Th
16.	P	26-35	SMP	Staff Toko	4> Th
17.	L	26-35	SMA	Staff	4> Th
18.	P	17-25	Diploma/Sarjana	Staff Toko	4> Th
19.	L	26-35	SMA	Staff Toko	4> Th
20.	P	17-25	SMA	Karyawan	2-3Th
21.	L	26-35	SMA	Staff Pabrik	2-3Th
22.	L	>45	SMA	Distributor	>4Th
23.	L	36-45	SMP	Distributor	>4Th
24.	P	26-35	SMA	Staff Toko	2-3Th
25.	L	26-35	SMP	Karyawan Toko	>4Th
26.	L	17-25	SMA	Staff	3-4Th
27.	L	>45	SMP	Staff Pabrik	>4Th
28.	L	36-45	SMA	Karyawan Pabrik	>4Th
29.	L	>45Th	SMA	Karyawan Pabrik	>4Th
30.	L	36-45	SMA	Staff Peralatan	>4Th
31.	P	36-45	SMP	Staff Toko	>4Th
32.	P	26-35	SMA	Karyawan	>4Th
33.	L	17-25	SMA	Karyawan	2-3Th
34.	L	26-35	SMA	Karyawan	2-3Th
35.	P	26-35	SMA	Karyawan	>4Th
36.	P	17-25	SMA	Karyawan	2-3Th
37.	P	26-35	SMA	Karyawan	2-3Th
38.	L	26-35	SMA	Karyawan	>4Th
39.	L	36-45	SMA	Karyawan	2-3Th
40.	L	26-35	SMA	Karyawan	2-3Th

الجامعة الإسلامية  
الاستاذ الدكتور

## Lampiran 4

### Karakteristik Responden

#### Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Jabatan	Masa Kerja
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	23	57,5	57,5	57,5
	Wanita	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-25 Tahun	9	22,5	22,5	22,5
	26-35 Tahun	16	40,0	40,0	62,5
	36-45 Tahun	11	27,5	27,5	90,0
	Lebih dari 45 Tahun	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	4	10,0	10,0	10,0
	SMP	11	27,5	27,5	37,5
	SMA	23	57,5	57,5	95,0
	Diploma/Sarjana	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Karyawan	21	52,5	52,5	52,5
	Staf Toko	8	20,0	20,0	72,5
	Kuli	1	2,5	2,5	75,0
	Distributor	2	5,0	5,0	80,0
	Staf Pabrik	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-3 Tahun	12	30,0	30,0	30,0
	3-4 Tahun	11	27,5	27,5	57,5
	Lebih dari 4 Tahun	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



## Lampiran 5

### Deskripsi Variabel

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Fokus pada Pelanggan	40	3	5	4,17	,594
Fokus pada Pelanggan	40	3	5	3,83	,594
Fokus pada Pelanggan	40	3	5	4,27	,554
Fokus pada Pelanggan	40	3	5	4,22	,660
Fokus pada Pelanggan	40	3	5	4,22	,577
Fokus pada Pelanggan	40	16	25	20,73	1,948
Valid N (listwise)	40				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pemberdayaan Karyawan	40	2	5	4,10	,709
Pemberdayaan Karyawan	40	4	5	4,53	,506
Pemberdayaan Karyawan	40	3	5	4,20	,687
Pemberdayaan Karyawan	40	3	5	4,22	,733
Pemberdayaan Karyawan	40	3	5	4,20	,648
Pemberdayaan Karyawan	40	17	25	21,25	2,121
Valid N (listwise)	40				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	40	3	5	4,05	,504
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	40	3	5	4,60	,545
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	40	4	5	4,63	,490
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	40	3	5	4,13	,686
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	40	3	5	4,03	,660
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	40	18	25	21,43	1,824
Valid N (listwise)	40				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Manajemen Berdasarkan Fakta	40	3	5	4,15	,662
Manajemen Berdasarkan Fakta	40	3	5	4,03	,660
Manajemen Berdasarkan Fakta	40	3	5	3,90	,632
Manajemen Berdasarkan Fakta	40	3	5	4,20	,464
Manajemen Berdasarkan Fakta	40	3	5	4,05	,677
Manajemen Berdasarkan Fakta	40	16	25	20,33	2,141
Valid N (listwise)	40				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Operasional	40	3	5	4,47	,599
Kinerja Operasional	40	3	5	4,08	,694
Kinerja Operasional	40	4	5	4,35	,483
Kinerja Operasional	40	3	5	3,95	,714
Kinerja Operasional	40	3	5	4,30	,687
Kinerja Operasional	40	3	5	4,25	,588
Kinerja Operasional	40	3	5	4,08	,694
Kinerja Operasional	40	3	5	4,37	,540
Kinerja Operasional	40	28	40	33,85	2,905
Valid N (listwise)	40				

## Lampiran 6

### Hasil Uji Instrumen

### Hasil Uji Validitas

#### Correlations

		Fokus pada Pelanggan					
Fokus pada Pelanggan	Pearson Correlation	1	,525**	,239	,289	,181	,685**
	Sig. (2-tailed)		,001	,137	,070	,263	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Fokus pada Pelanggan	Pearson Correlation	,525**	1	,072	,234	,267	,644**
	Sig. (2-tailed)	,001		,659	,147	,095	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Fokus pada Pelanggan	Pearson Correlation	,239	,072	1	,107	,122	,452**
	Sig. (2-tailed)	,137	,659		,511	,452	,003
	N	40	40	40	40	40	40
Fokus pada Pelanggan	Pearson Correlation	,289	,234	,107	1	,740**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,070	,147	,511		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Fokus pada Pelanggan	Pearson Correlation	,181	,267	,122	,740**	1	,718**
	Sig. (2-tailed)	,263	,095	,452	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
Fokus pada Pelanggan	Pearson Correlation	,685**	,644**	,452**	,748**	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Pemberdayaan Karyawan					
Pemberdayaan Karyawan	Pearson Correlation	1	,350*	,063	,005	,178	,494**
	Sig. (2-tailed)		,027	,698	,976	,270	,001
	N	40	40	40	40	40	40
Pemberdayaan Karyawan	Pearson Correlation	,350*	1	,354*	,226	,453**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,027		,025	,160	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Pemberdayaan Karyawan	Pearson Correlation	,063	,354*	1	,417**	,253	,651**
	Sig. (2-tailed)	,698	,025		,007	,115	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Pemberdayaan Karyawan	Pearson Correlation	,005	,226	,417**	1	,496**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,976	,160	,007		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Pemberdayaan Karyawan	Pearson Correlation	,178	,453**	,253	,496**	1	,727**
	Sig. (2-tailed)	,270	,003	,115	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40
Pemberdayaan Karyawan	Pearson Correlation	,494**	,687**	,651**	,688**	,727**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Peningkatan Mutu Berkelanjutan					
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 40	,448** ,004 40	,285 ,074 40	,130 ,425 40	,150 ,354 40	,590** ,000 40
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,448** ,004 40	1 40	,575** ,000 40	,068 ,675 40	,314* ,049 40	,717** ,000 40
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,285 ,074 40	,575** ,000 40	1 40	-,010 ,953 40	,030 ,856 40	,527** ,000 40
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,130 ,425 40	,068 ,675 40	-,010 ,953 40	1 40	,503** ,001 40	,612** ,000 40
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,150 ,354 40	,314* ,049 40	,030 ,856 40	,503** ,001 40	1 40	,694** ,000 40
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,590** ,000 40	,717** ,000 40	,527** ,000 40	,612** ,000 40	,694** ,000 40	1 40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Manajemen Berdasarkan Fakta					
Manajemen Berdasarkan Fakta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 40	,637** ,000 40	,404** ,010 40	,234 ,147 40	,326* ,040 40	,779** ,000 40
Manajemen Berdasarkan Fakta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,637** ,000 40	1 40	,313* ,049 40	,067 ,681 40	,284 ,076 40	,702** ,000 40
Manajemen Berdasarkan Fakta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,404** ,010 40	,313* ,049 40	1 40	,419** ,007 40	,371* ,018 40	,725** ,000 40
Manajemen Berdasarkan Fakta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,234 ,147 40	,067 ,681 40	,419** ,007 40	1 40	,294 ,066 40	,526** ,000 40
Manajemen Berdasarkan Fakta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,326* ,040 40	,284 ,076 40	,371* ,018 40	,294 ,066 40	1 40	,678** ,000 40
Manajemen Berdasarkan Fakta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,779** ,000 40	,702** ,000 40	,725** ,000 40	,526** ,000 40	,678** ,000 40	1 40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Kinerja Operasional								
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	1	,282	,208	,117	-,044	,164	-,088	,228	,381*
	Sig. (2-tailed)		,077	,197	,472	,789	,312	,589	,157	,015
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,282	1	,455**	,059	,274	,016	-,172	,402*	,489**
	Sig. (2-tailed)	,077		,003	,715	,087	,923	,289	,010	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,208	,455**	1	,424**	,448**	,045	,073	,369*	,623**
	Sig. (2-tailed)	,197	,003		,006	,004	,782	,656	,019	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,117	,059	,424**	1	,502**	,275	,577**	,183	,701**
	Sig. (2-tailed)	,472	,715	,006		,001	,086	,000	,259	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	-,044	,274	,448**	,502**	1	,127	,543**	,518**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,789	,087	,004	,001		,435	,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,164	,016	,045	,275	,127	1	,455**	-,061	,443**
	Sig. (2-tailed)	,312	,923	,782	,086	,435		,003	,711	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	-,088	-,172	,073	,577**	,543**	,455**	1	,334*	,616**
	Sig. (2-tailed)	,589	,289	,656	,000	,000	,003		,035	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,228	,402*	,369*	,183	,518**	-,061	,334*	1	,625**
	Sig. (2-tailed)	,157	,010	,019	,259	,001	,711	,035		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	,381*	,489**	,623**	,701**	,743**	,443**	,616**	,625**	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,001	,000	,000	,000	,004	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Hasil Uji Realibilitas

## Fokus pada Pelanggan (X1)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	5

### Pemberdayaan Karyawan (X2)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,642	5

### Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	5

### Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,719	5

## Kinerja Operasional (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	8



## Lampiran 7

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 1. Hasil Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,62368960
Most Extreme Differences <sup>*</sup>	Absolute	,082
	Positive	,082
	Negative	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		,516
Asymp. Sig. (2-tailed)		,953

a. Test distribution is Normal.

#### 2. Hasil Uji Multikolinieritas

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	9,323	3,391		,009		
	Fokus pada Pelanggan	-,862	,265	-,578	-,003	,283	3,528
	Pemberdayaan Karyawan	,684	,204	,500	,002	,403	2,481
	Peningkatan Mutu Berkelanjutan	,679	,250	,427	,010	,362	2,766
	Manajemen Berdasarkan Fakta	,654	,208	,482	,003	,379	2,636

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

#### 3. Hasil Uji Autokorelasi (Durbin – Watson)

##### Model Summary<sup>b</sup>

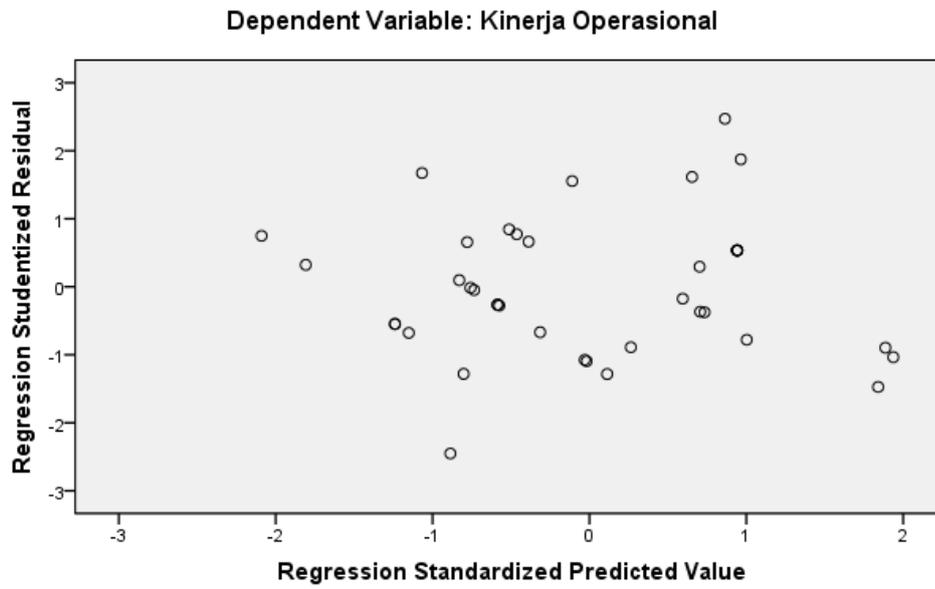
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,829 <sup>a</sup>	,688	,652	1,714	2,554

a. Predictors: (Constant), Manajemen Berdasarkan Fakta, Peningkatan

b. Dependent Variable: Kinerja Operasional

## 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

## Scatterplot



## Lampiran 8

### Hasil Uji Regresi Linear Berganda

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x3, x2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 <sup>a</sup>	.615	.571	.238

a. Predictors: (Constant), x4, x3, x2, X1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.716	.447		3.841	.000
	X1	-.124	.150	-.133	-.827	.414
	x2	.520	.094	.733	5.541	.000
	x3	.061	.103	.078	.588	.560
	x4	.135	.099	.178	1.363	.182

a. Dependent Variable: y

## Lampiran 9

### Hasil Uji Statistik Klasik

#### 1. Hasil Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.716	.447		3.841	.000
	X1	-.124	.150	-.133	-.827	.414
	x2	.520	.094	.733	5.541	.000
	x3	.061	.103	.078	.588	.560
	x4	.135	.099	.178	1.363	.182

a. Dependent Variable: y

#### 2. Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.161	4	.790	13.964	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.981	35	.057		
	Total	5.142	39			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4, x3, x2, X1

## Lampiran 10

DISTRIBUSI NILAI  $r_{\text{tabel}}$  SIGNIFIKANSI 5% dan 1%

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081