

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN PT. ANEKA ADHILOGAM KARYA,
CEPER, KLATEN, JAWA TENGAH**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Satrio Wahyu Nugroho
Nomor Mahasiswa : 16311254
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2021

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN PT. ANEKA ADHILOGAM KARYA, CEPER, KLATEN,
JAWA TENGAH**

SKRIPSI

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

Universitas Islam Indonesia.



Oleh:

Nama : Satrio Wahyu Nugroho
Nomor Mahasiswa : 16311254
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 14 November 2021

Penulis,



Satrio Wahyu Nugroho

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Aneka

Adhilogam Karya, Ceper, Klaten, Jawa Tengah



Ditulis Oleh:

Nama : Satrio Wahyu Nugroho

Nomor Mahasiswa : 16311254

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 14 November 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Siti Nurul Ngaini'.

Dra. Siti Nurul Ngaini, MM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
PT. ANEKA ADHILOGAM KARYA, CEPER, KLATEN, JAWA TENGAH**

Disusun Oleh : **SATRIO WAHYU NUGROHO**
Nomor Mahasiswa : **16311254**

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

Pada hari, tanggal: Selasa, 14 Desember 2021

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



Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu mengenai pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan, penelitian ini terdiri dari 6 (enam) variabel, Kepemimpinan Perusahaan, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Manajemen Kualitas Pemasok, Perencanaan dan Pengembangan Strategis, serta Kinerja Perusahaan. Populasi pada penelitian ini ialah manajer/pengelola/pemilik serta karyawan dari PT. Aneka Adhilogam Karya yang berada di Klaten, sampel penelitian ini yaitu 80 responden. Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini, digunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan *software* SPSS Statistik 21. Penelitian ini memberikan hasil yang memberikan dampak positif antara Kepemimpinan Perusahaan dengan Kinerja Perusahaan, dampak positif antara Fokus Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Perusahaan, dampak positif antara Hubungan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan, dampak positif antara Manajemen Kualitas Pemasok dengan Kinerja Perusahaan, serta dampak positif antara Perencanaan dan Pengembangan Strategis dengan Kinerja Perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwasannya ketika *Total Quality Management* diterapkan untuk meningkatkan kualitas proses produksi, TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan perusahaan lebih dominan dalam pengaruh kinerja perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya (AAK).

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

Abstract

This research aims to find out the effect of practical effect of Total Quality Management towards corporation performance, this research consists of 6 (six) variable including: company leadership, human resource focus, customer satisfaction and relationship, supplier quality management, strategic planning and development, and company performance. The subjects of this research are manager/owner and workers from PT. Aneka Adhilogam Karya located in Klaten, Special Region of Yogyakarta, which amount to 80 respondents. In order to verify the hypothesis mentioned in this research, the experiment will be conducted using the method of Multiple Linear Regression with the help of SPSS Statistics Software Version 21. This research offer some of positive results between Human Resources Goals and Company Performance, Customer Satisfaction and its relationship, Supplier Quality Management and Company Performance, ultimately, Planning and Strategic Development towards Company Performance. This research found that if Total Quality Management applied in order to gain Production Quality, it can boosts the company performance. Finally it is known that Company Leadership more dominant in effect to Company Performance at PT. Aneka Adhilogam Karya (AAK).

Keyword: Total Quality Management, TQM , Company Performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur Alhamdulillah. Puji syukur kehadiran Allah SWT., atas segala berkah, petunjuk, inayah, serta karunia-Nya. Pada kesempatan ini penulis mampu menyelesaikan penelitian tugas akhir atau skripsi guna sebagai syarat kelulusan dalam menempuh pendidikan S1 di Fakultas Bisnis dan Ekonomika dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Aneka Adhilogam Karya)”**. Tak lupa sholawat serta salam peneliti haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat dengan segala keistime menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Tujuan dari penelitian ini guna untuk mengetahui pengaruh dari *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan pengecoran logam, PT. Aneka Adhilogam Karya yang terletak di Batujaya, Cepur, Klaten, Jawa Tengah dengan total responden pada penelitian ini adalah 80 karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Dalam penyelesaian tugas akhir ini, peneliti menyadari bahwa dalam menyelesaikan tugas ini memperoleh berbagai dukungan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan dan dukung tersebut, peneliti ingin mengucapkan terimakasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Allah SWT. atas rahmat dan segala pertolongan yang telah diberikan kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang menjadi inspirator dan panutan peneliti dalam berpikir serta bertindak dalam kehidupan sehari-hari, dan menjadi suri teladan hingga akhir nanti.

3. Keluarga saya terutama kedua orang tua saya yang telah memberikan usaha dan doa serta dukungan penuh dalam menyelesaikan pendidikan ini dan selalu memberikan semangat, motivasi, serta nasihat yang sangat berarti dalam menjalani kehidupan yang lebih baik.
4. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
6. Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia
7. Teruntuk Ibu Dra. Siti Nurul Ngaini, M.M selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, dan informasi seputar penelitian ilmiah. Serta telah membimbing peneliti dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatian dalam proses perkuliahan.
8. Kepada seluruh dosen terutama dosen dengan konsentrasi Operasional yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, pengalaman serta bimbingannya saat memberikan materi perkuliahan.
9. Kepada Dzaky Fau a.k.a Jeki dan Dimas Purna A.S.v a.k.a Samid yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi serta telah menjadi rekan *party* dotA 2 (meskipun lebih banyak kalahnya dibandingkan dengan menangnya) sebagai sarana pelepas penat serta telah bersedia menjadi tempat untuk *ngersula*.
10. Kepada anggota RUDIN Iqbal, Yoga, Arga, Irfan, Vikar, Mifta, Manggala, Dyo, Bobi, Aan, dan Chitoz terimakasih atas kebersamaannya dan tempat singgahnya. Terimakasih sekali lagi untuk kalian.
11. Kepada teman-teman KKN unit 06 angkatan 60, Affan, Naufal, Rofiq, Dhani, Vyanda, dan Nurul terimakasih atas 1 bulannya di Padukuhan Ngurak-urak. Terima kasih atas pembelajaran dan pengalaman yang telah kalian berikan selama

1 bulan, telah kudapatkan banyak sekali sudut pandang baru dari kalian. Sekali lagi terima kasih.

12. Kepada Bapak Rusmiyanto selaku kepala padukuhan Ngurak-urak, desa Petir, Gn. Kidul serta masyarakat padukuhan Ngurak-urak dan desa Petir, terima kasih atas bimbingan, pertolongan, dukungan, serta telah memberikan banyak pengalaman baru dalam pelaksanaan KKN angkatan 60 selama 1 bulan.
13. Kepada seluruh teman-teman dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika serta teman-teman Universitas Islam Indonesia.
14. Serta kepada semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu, serta memberikan dukungan dan doa. Peneliti hanya bisa berdoa agar Allah SWT. membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik.

Semoga karya tulis ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan pembaca.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 11 November 2021

Satrio Wahyu Nugroho

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang Masalah.....	1
2. Rumusan Masalah.....	5
3. Tujuan Penelitian.....	6
4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Manajemen Kualitas.....	10
2.2.2 Total Quality Management.....	26
2.3 Elemen Praktik TQM.....	27
2.4 Kinerja Perusahaan.....	29
2.5 Formulasi Hipotesis.....	31
2.5.1 Pengaruh Praktik Kepemimpinan Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	31
2.5.2 Pengaruh Fokus Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan.....	32

2.5.3 Pengaruh Hubungan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	33
2.5.4 Pengaruh Manajemen Kualitas Pemasok Terhadap Kinerja Perusahaan.....	34
2.5.5 Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan.....	34
2.6 Kerangka Penelitian.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
3. Metode Penelitian.....	37
3.1 Lokasi Penelitian.....	37
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional.....	37
3.2.1 Variabel Penelitian.....	37
3.2.2 Definisi Variabel Operasional.....	37
3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.3.1 Jenis Data.....	41
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.4 Populasi dan Sampel.....	43
3.4.1 Populasi.....	43
3.4.2 Sampel.....	43
3.5 Metode Analisis Data.....	44
3.5.1 Uji Statistik Deskriptif.....	44
3.5.2 Pengukuran Skala Likert.....	45
3.6 Uji Instrumen Data.....	46
3.6.1 Uji Validitas.....	46
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	47
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.7.1 Uji Normalitas.....	47
3.7.2 Uji Heterokedastisitas.....	47
3.7.3 Uji Multikolinearitas.....	48

3.8 Analisis Regresi Linier Berganda.....	48
3.9. Uji Hipotesis.....	49
3.10 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	51
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Gambaran Umum Identitas Responden.....	52
4.1.1 Personalitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
4.1.2 Personalitas Responden Berdasarkan Usia.....	53
4.1.3 Personalitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	54
4.1.4 Personalitas Responden Berdasarkan Jabatan.....	55
4.1.5 Personalitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
4.2 Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian.....	57
4.2.1 Variabel Kepemimpinan Perusahaan.....	58
4.2.2 Variabel Fokus Sumber Daya Manusia.....	59
4.2.3 Variabel Hubungan dan Kepuasan Pelanggan.....	61
4.2.4 Variabel Manajemen Kualitas Pemasok.....	62
4.2.5 Variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis.....	64
4.2.6 Variabel Kinerja Perusahaan.....	65
4.3 Uji Instrumen Penelitian.....	66
4.3.1 Uji Validitas.....	67
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	69
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	70
4.4.1 Uji Normalitas.....	70
4.4.2 Uji Heterokedastisitas.....	71
4.4.3 Uji Multikolinearitas.....	73
4.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	74
4.6 Uji Hipotesis.....	76

4.6.1 Uji T.....	76
4.6.2 Uji F.....	77
4.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	78
4.8 Pembahasan Analisis Data.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN.....	90



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Personalitas Responden Mengacu Pada Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.2 Personalitas Responden Mengacu Pada Usia.....	54
Tabel 4.3 Personalitas Responden Mengacu Pada Pendidikan Terakhir.....	55
Tabel 4.4 Personalitas Responden Mengacu Mengacu Pada Jabatan.....	56
Tabel 4.5 Personalitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
Tabel 4.6 Hasil Persepsi Variabel Kepemimpinan Perusahaan.....	58
Tabel 4.7 Hasil Persepsi Variabel Fokus Sumber Daya Manusia.....	60
Tabel 4.8 Hasil Persepsi Variabel Hubungan dan Kepuasan Pelanggan.....	61
Tabel 4.9 Hasil Persepsi Variabel Manajemen Kualitas Pemasok.....	62
Tabel 4.10 Hasil Persepsi Variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis.....	64
Tabel 4.11 Hasil Persepsi Variabel Kinerja Perusahaan.....	65
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	69
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas.....	71
Tabel 4.15 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	72
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas.....	73
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	74
Tabel 4.18 Hasil Uji F.....	78
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Perusahaan..... 36



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia saat ini telah memasuki era industri 4.0 maka banyak perusahaan-perusahaan di seluruh dunia dituntut untuk mengikuti zaman serta terus melakukan perbaikan terus menerus, tak terkecuali perusahaan-perusahaan di Indonesia. Perusahaan-perusahaan terkini telah memanfaatkan program komputer (komputerisasi) untuk melakukan proses produksi, bahkan beberapa perusahaan telah menggunakan AI (*Artificial Intelligence*) dalam proses operasionalnya. Maka dari itu, perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu meningkatkan kualitas serta kuantitas produksi mereka. Karena dengan adanya perbaikan kualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan akan berbanding lurus dengan kinerja perusahaan.

Kualitas merupakan formula penting dari suatu produk barang atau layanan jasa yang mampu untuk memberikan serta memenuhi kebutuhan para konsumennya, baik itu keinginan yang kasatmata maupun yang tak kasatmata (Heizer dan Render, 2015). Dalam dunia bisnis, manajemen kualitas telah menjadi instrumen yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena dalam era globalisasi ini, terlebih saat ini telah memasuki era perdagangan bebas lintas batas negara, konsumen di seluruh belahan dunia tentunya mengharapkan serta menginginkan kualitas yang sangat baik dari para pelaku bisnis mengenai barang ataupun jasa layanan yang mereka tawarkan. Karena fenomena tersebut, produsen-produsen di seluruh dunia terus berusaha dalam mengembangkan konsep kualitas seiring dengan perkembangan zaman. Cukup banyak perusahaan dalam prosesnya yang secara aktif mencari instrumen manajemen yang dianggap efektif agar dapat

memberikan kualitas yang cukup baik seiring dengan perkembangan zaman. Poerwanto (2016) menegaskan, instrumen manajemen yang dianggap efektif itu haruslah mampu menjadi strategi yang dapat diandalkan.

Instrumen manajemen yang dianggap stabil untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah *Total Quality Management* (TQM). Krajewski et al, (2003) menyatakan *Total Quality Management* (TQM) ini menggambarkan metode baru ketika menjalankan bisnis, di mana TQM memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dengan memperhatikan aspek-aspek yang di antaranya adalah berfokus pada kepuasan pelanggan, seluruh karyawan turut dilibatkan serta diberdayakan, dan kualitas produk, layanan, orang (SDM), proses, dan lingkungan organisasi yang diperbaiki secara terus menerus. Sementara itu Heizer & Render (2015) menyatakan, *Total Quality Management* (TQM) sebagai keunggulan di segala aspek dengan mengelola seluruh organisasi, di mana aspek-aspek tersebut penting bagi pelanggan. *Total Quality Management* (TQM), suatu metode yang penting untuk mencapai prestasi yaitu kualitas produk perusahaan yang ditingkatkan, bahkan meningkatkan kualitas perusahaan itu sendiri.

Banyak orang yang telah melakukan penelitian seputar pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan melalui beberapa riset terdahulu, bahwasannya produk yang inovatif serta berkualitas dapat diciptakan dengan menggunakan instrumen *Total Quality Management* (TQM), hal tersebut nantinya akan membawa perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja perusahaan yang meningkat akan memengaruhi kemampuan bertahan hidup (*survive*) serta perkembangan perusahaan di dalam persaingan global yang sangat ketat ini

(Wahyuningsih et al, 2010).

Peningkatan kualitas dipengaruhi oleh produktivitas. Dengan produktivitas yang tinggi, tidak hanya meningkatkan kualitas, namun juga akan meminimalkan biaya, posisi yang baik terkait tingkat kompetitif, hingga orang-orang yang merasa lebih bahagia di tempat kerja. Proses yang meningkat akan berdampak pada hasil (*output*), tingkat kesalahan yang berkurang, dan menekan borosnya tenaga kerja, mesin, serta bahan baku. Deming (1981) dalam karyawannya *Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management*), menjabarkan bahwa ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh manajemen puncak. Kewajiban dari manajemen puncak antara lain:

1. Ciptakan Kemantapan Tujuan,
2. Pelajari Filosofi Baru,
3. Membutuhkan Bukti Statistik Dari Kontrol Proses Bersamaan dengan Bagian-Bagian Penting yang Masuk,
4. Bukti Statistik dari Kontrol Proses dalam Memperoleh Suku Cadang akan Berguna bagi Perusahaan, serta Berpengaruh Pada Vendor-Vendor yang Ditangani,
5. Gunakan Metode Statistik Untuk Mencari Tahu Letak Masalah serta Sumber Masalah,
6. Memberikan Bantuan Yang Lebih Maju (Modern) Untuk Pelatihan Di Tempat Kerja,
7. Tingkatkan Pengawasan,

8. Hilangkan Rasa Takut,
 9. Hapus Penghalang Antar Departemen,
 10. Hilangkan Tujuan Numerik, Slogan, Gambar-Gambar, Poster-Poster, Desak Orang Supaya Meningkatkan Produktivitas, dll
 11. Perhatikan Dengan Seksama Standar Kerja,
 12. Buatlah Program Pelatihan Untuk Karyawan,
 13. Buatlah Program Pelatihan Untuk Melatih Orang-Orang Agar Mendapat Keterampilan Baru,
 14. Buatlah Kerangka Susunan di Manajemen Puncak Yang Akan Mendorong Kegiatan 13 (Tiga Belas) Poin Di Atas Setiap Harinya,
- Sedangkan menurut Flynn (1995) dalam jurnal “*The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage*” terdapat 11 (sebelas) faktor yang dapat memengaruhi praktik manajemen kualitas.

- Praktik Inti Manajemen Kualitas
 1. Aliran Proses Manajemen,
 2. Proses Desain Produk,
 3. Pengendalian Statistik atau Umpan Balik,
- Praktik Infrastruktur Manajemen Kualitas
 1. Hubungan dengan Pelanggan,
 2. Hubungan dengan Pemasok,
 3. Sikap Kerja,
 4. Manajemen Tenaga Kerja,
 5. Dukungan Manajemen Puncak,

- Hasil Kinerja
 1. Hasil Pasar Dirasa Berkualitas,
 2. Persentase Item yang Lolos Pemeriksaan Akhir Tanpa Perlu Pengerjaan Ulang,
 3. Keunggulan Bersaing,

Berdasarkan unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) tersebut di atas, maka poin-poin yang akan diambil yaitu: Dukungan Manajemen Puncak (Kepemimpinan Perusahaan), Buatlah Program Pelatihan Untuk Orang-Orang Agar Mendapat Keterampilan Baru (Fokus Sumber Daya Manusia), Hubungan dengan Pelanggan (Hubungan dan Kepuasan Pelanggan), Bukti Statistik dari Kontrol Proses dalam Memperoleh Suku Cadang akan Berguna bagi Perusahaan serta Berpengaruh Pada Vendor-Vendor yang Ditangani (Manajemen Kualitas Pemasok), Proses Desain Produk (Perencanaan dan Pengembangan Strategis).

Dengan mempertimbangkan latar belakang sebagaimana seperti yang telah diuraikan di atas, akan dilakukan penelitian pada perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya yang terletak di Batur, Ceper, Klaten, Jawa Tengah. PT. Aneka Adhilogam Karya merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pengecoran logam dalam pembuatan perlengkapan Sambungan Pipa Air Minum dan komponen drainase. Berdasarkan penjelasan serta pernyataan di atas, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Aneka Adhilogam Karya, Ceper, Klaten, Jawa Tengah”**

2. Rumusan Masalah

1. Apakah Kepemimpinan Perusahaan berpengaruh terhadap Kinerja

Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya?

2. Apakah Fokus Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya?
3. Apakah Hubungan dan Kepuasan Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya?
4. Apakah Manajemen Kualitas Pemasok berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya?
5. Apakah Pengembangan dan Perencanaan Strategis berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya?

3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mencari tahu pengaruh Kepemimpinan Perusahaan atas Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya.
2. Untuk mencari tahu pengaruh Fokus Sumber Daya Manusia atas Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya.
3. Untuk mencari tahu pengaruh Hubungan dan Kepuasan Pelanggan atas Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya.
4. Untuk mencari tahu pengaruh Manajemen Kualitas Pemasok atas Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya.
5. Untuk mencari tahu pengaruh Pengembangan dan Perencanaan Strategis atas Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya.

4. Manfaat penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi serta dapat dijadikan

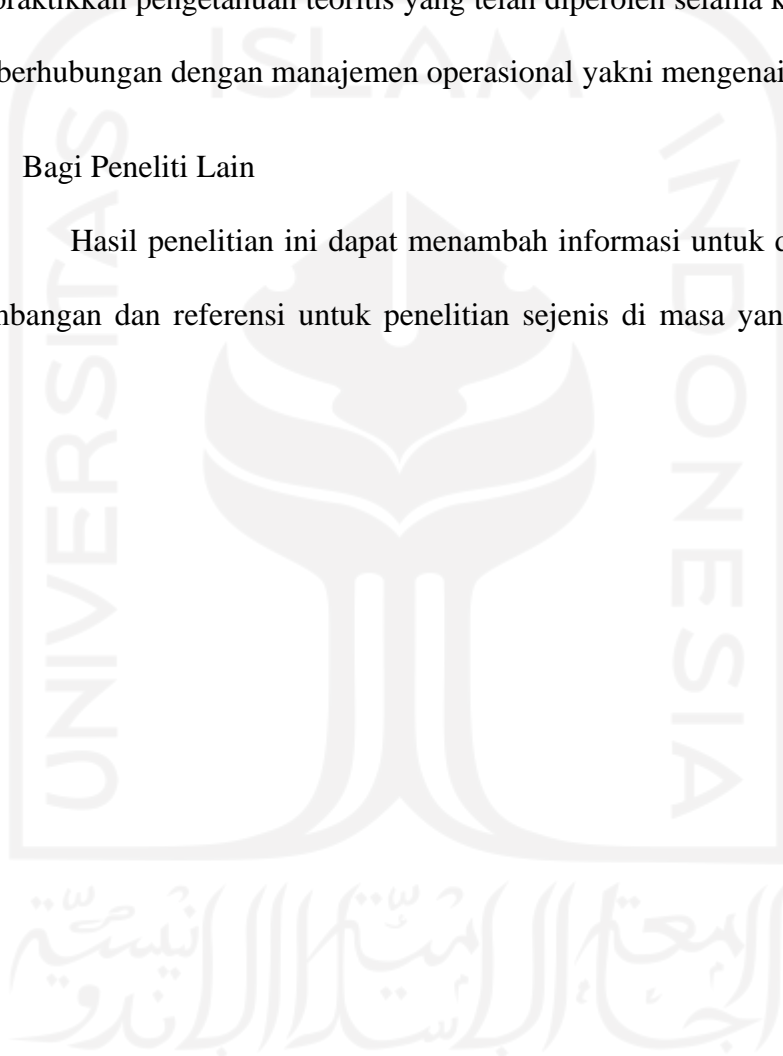
sumber informasi guna meningkatkan kualitas perusahaan yang bertujuan untuk memenuhi harapan pelanggan.

2. Bagi Penulis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan mempraktikkan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama kuliah, terutama yang berhubungan dengan manajemen operasional yakni mengenai kualitas.

3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat menambah informasi untuk dijadikan bahan pertimbangan dan referensi untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.



BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan tinjauan pustaka oleh peneliti dalam penelitian ini adalah Vedant Singh, Akshay Kumar, dan Tej Singh (2018) dengan judul “*Impact of TQM on Organisational Performance: The Case of Indian Manufacturing and Service Industry*”. Penelitian tersebut dilakukan untuk meneliti seberapa ampuh *Total Quality Management* ketika diterapkan pada perusahaan manufaktur di India. Data primer serta data sekunder merupakan data yang digunakan pada riset ini. Topik utamanya adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan manufaktur yang ada di India. Data-data yang diperoleh dibedakan ke dalam dua kategori, yaitu data yang berasal dari Manajer dan ada data yang diperoleh dari Karyawan. Program SPSS-AMOS 24, merupakan program yang digunakan untuk mengolah serta menganalisis data yang sudah terkumpul. Di antara kedua kelompok (manajer dan karyawan), tidak ditemukan pandangan yang berbeda mengenai *Total Quality Management* (TQM), selain itu energi positif terpancarkan dari unsur-unsur TQM terhadap kinerja perusahaan di India.

Riset dengan judul “*Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry*”, ditulis oleh Vedant Singh, et. al. (2018), mendiskusikan tentang *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan di perusahaan-perusahaan di India, apakah berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, serta menilik tingkat penerapan *Total Quality Management* di perusahaan-perusahaan di India. Sebab itulah dapat disimpulkan, bahwasanya berbagai tingkatan kerja di dalam sebuah organisasi dapat menghasilkan hasil yang berbeda di antara hubungan *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Perusahaan. Manajer memiliki pengetahuan serta

pemahaman yang lebih luas mengenai *Total Quality Management* serta hubungannya dengan kinerja perusahaan dibandingkan dengan responden karyawan. Ilmu atau pengetahuan dasar mengenai kinerja perusahaan seperti penjualan, keuntungan, dan ekspor haruslah ditanamkan pada karyawan. Agar dapat memberikan hasil yang lebih baik.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Wahyuningsih, et. al. (2010) tentang “*Analisis Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM), Terhadap kinerja Bisnis dan Kepuasan Konsumen (Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan Kabupaten Bantul, Yogyakarta)*”, didapatkan bahwasanya kinerja bisnis dipengaruhi oleh praktik *Total Quality Management*, selain itu TQM juga berpengaruh pada rasa puas pelanggan. Data primer adalah data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan menyebarkan kuesioner ke pelaku bisnis. *Non probability sampling* adalah teknik yang digunakan untuk mengambil sampel penelitian.

Prayhoego dan Devie (2013) melakukan riset dengan judul “*Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*”, dengan tujuan untuk mencari tahu apakah ada pengaruh yang relevan antara *Total Quality Management* atas keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Untuk mengukur variabel TQM ada 8 (delapan) indikator di antaranya adalah Manajemen Proses, Keterlibatan Pelanggan, Informasi Kualitas, Desain Produk, Manajemen Aliran Kerja, Keterlibatan Pemasok, dan Pemberdayaan Karyawan. Indikator untuk mengukur variabel Keunggulan Kompetitif ada 5 (lima), yaitu *price, product innovation, delivery dependability, quality*, dan *time to market*. Kinerja keuangan dan kinerja operasional merupakan 2 (dua) indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Perusahaan. Menyebarkan kuesioner adalah teknik yang dipilih untuk mengumpulkan data. *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* adalah metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hubungan antara TQM atas keunggulan kompetitif, TQM atas kinerja

perusahaan, dan keunggulan kompetitif atas kinerja perusahaan, berhasil dibuktikan dalam penelitian ini.

Oey Hannes Widjaya, Ian Nurpatricia Suryawan (2014) melakukan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) Terhadap Kinerja Perusahaan*”. Analisis yang dilakukan ialah seberapa besar pengaruh TQM dan *Quality Management Information (QMI)* terhadap prestasi PT. Bridgestone Tire Indonesia di Jakarta. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak dalam pembuatan ban. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada seluruh karyawan di *departemen quality assurance* PT. Bridgestone Tire Indonesia, dengan jumlah karyawan 19 orang. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak pengolah data SPSS. Melalui penelitian tersebut, hasil pengujian yang dilakukan oleh para peneliti menunjukkan bahwa ada pengaruh positif terhadap kinerja dari TQM dan QMI.

Persamaan riset preseden (yang telah dilakukan) dengan riset yang sedang dilakukan sekarang adalah kesamaan tema riset, teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, perangkat lunak pengolah data yang digunakan SPSS, serta objek penelitiannya yang hanya meneliti 1 (satu) perusahaan saja. Perbedaannya adalah, klasifikasi yang diambil oleh peneliti hanyalah karyawan dari *departemen quality assurance* saja, sedangkan penelitian saat ini menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan dari keseluruhan *department* (sejumlah 80 orang karyawan).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Kualitas

Heizer & Render (2015) mengatakan, kualitas merupakan ornamen (pola) yang menyeluruh atas kesempurnaan produk atau layanan di mana kebutuhan yang terlihat

maupun yang tak terlihat dapat dipenuhi. Semua kontrol kualitas yang dilakukan oleh perusahaan membutuhkan kinerja terbaik dari semua anggota yang terlibat dalam proses pembuatan produk. Untuk mencapai tujuan perusahaan, fokus utama adalah pada jaminan kualitas atau kualitas produk. Jika suatu perusahaan memiliki kualitas atau kualitas yang menjamin konsumen maka akan memengaruhi kepuasan dan loyalitas konsumen. Semakin baik mutu atau kualitas yang diberikan, maka kepuasan dan loyalitas konsumen juga akan meningkat. Dengan kata lain, kualitas berbanding lurus dengan perasaan puas dan kesetiaan pelanggan. Hal tersebut akan berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan karena pada akhirnya memengaruhi *benefit* perusahaan.

Peningkatan mutu dipengaruhi oleh produktivitas. Dengan produktivitas yang tinggi, tidak hanya meningkatkan kualitas, namun juga akan meminimalkan biaya, posisi yang baik terkait tingkat kompetitif, hingga orang-orang yang merasa lebih bahagia di tempat kerja. Proses yang meningkat akan menghasilkan kualitas, selain itu proses yang meningkat juga akan meningkatkan kesamaan hasil dari barang atau jasa layanan, tingkat kesalahan berkurang, dan hemat tenaga kerja, mesin, serta bahan baku. Proses yang meningkat tidak hanya meningkatkan kualitasnya saja yang menjadi lebih baik, namun untuk jangka panjang juga akan berpengaruh pada peningkatan pangsa pasar, serta produktivitas juga akan menjadi lebih baik lagi. Deming (1981), menjabarkan bahwa ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh manajemen puncak. Berikut adalah kewajiban dari manajemen puncak.

Ciptakan Kemantapan Tujuan di Perusahaan. Dividen beberapa bulan berikutnya tidak sepenting dengan keberadaan perusahaan sepuluh, dua puluh, atau bahkan 30

(tiga puluh tahun mendatang). Oleh karena itu, tujuan dari sebuah perusahaan haruslah tetap, perusahaan harus memiliki keteguhan terhadap tujuannya agar dapat bertahan dalam persaingan tanpa batas dan tetap eksis di pasar. Perusahaan melalui manajemen puncak harus menciptakan inovasi, tidak hanya inovasi yang sekali datang, namun juga inovasi yang berkelanjutan. Alokasikan sumber daya untuk kepentingan serta perencanaan jangka panjang. Inovasi, pondasi masa depan, tidak dapat berkembang kecuali manajemen puncak telah menyatakan kebijakan kualitas dan produktivitas sebagai kegiatan yang mutlak. Salah satu syarat inovasi adalah keyakinan bahwa akan ada masa depan. Apabila kebijakan tersebut tidak dinobatkan sebagai kebijakan yang tetap, manajemen tingkat menengah dan semua orang di perusahaan akan skeptis tentang efektivitas upaya terbaik mereka. Selain itu, manajemen puncak juga perlu memanfaatkan sumber daya untuk kepentingan penelitian dan pembelajaran. Menempatkan sumber daya untuk pemeliharaan peralatan, furnitur atau aksesoris kecil dan perlengkapan, peralatan penunjang baru untuk produksi di kantor dan di pabrik.

Pelajari Filosofi Baru. Sekarang merupakan zaman ekonomi baru (*new economic age*). Perusahaan tidak bisa lagi bertahan dengan tingkat kesalahan yang tinggi, produk cacat, bahan baku yang tidak cocok untuk suatu pekerjaan, orang-orang di tempat kerja namun tidak tahu apa pekerjaan itu dan takut untuk bertanya. Orang-orang harus berani bertanya ketika tidak tahu, menangani kerusakan, manajemen yang mampu memahami permasalahan produk yang digunakan, serta pengawasan yang efektif dan memadai. Penggunaan bahan yang tidak memadai dan pengerjaan yang buruk oleh perusahaan untuk dapat bertahan hidup merupakan salah satu penghalang terhadap kualitas dan produktivitas yang lebih baik. Oleh karena itu manajemen perlu mempelajari filosofi baru agar dapat bertahan hidup.

Membutuhkan Bukti Statistik Dari Kontrol Proses Bersamaan dengan Bagian

Bagian Penting yang Masuk. Tidak ada jalan pintas untuk mencapai ekonomi dan produktivitas terbaik. Manajer pembelian harus mempelajari pengendalian kualitas secara statistik. Mereka harus melanjutkan dengan filosofi baru: Karakteristik kualitas yang tepat harus dibangun, tanpa mengandalkan inspeksi. Kebanyakan manajer pembelian tidak mengetahui pemasok mana yang memenuhi syarat. Salah satu langkah yang harus diambil manajer pembelian adalah belajar cukup tentang pengendalian statistik kualitas untuk dapat menilai kualifikasi pemasok.

Kebutuhan bukti statistik dari kontrol proses dalam memperoleh suku cadang yang krusial akan berarti bagi perusahaan, hal tersebut akan berpengaruh pada penurunan drastis vendor-vendor yang mereka tangani. Perusahaan harus mempertimbangkan biaya untuk memiliki 2 (dua) atau lebih vendor untuk barang yang sama. Perusahaan yang mampu menemukan 1 (satu) vendor yang dapat memberikan bukti statistik kualitas mereka merupakan perusahaan yang beruntung. Karena apabila perusahaan mendapat vendor yang tidak mampu memberikan bukti kualitas bahan bakunya, maka perusahaan hanya akan mengeluarkan banyak biaya, dan vendor tersebut bukanlah rekan bisnis yang baik.

Gunakan metode statistik untuk mencari tahu di mana letak permasalahan, apa sumber masalahnya. Di mana yang merupakan kesalahan lokal ? Kesalahan mana yang termasuk kesalahan sistem? Taruhlah pertanggungjawaban pada tempatnya. Jangan mengandalkan keputusan/pendapat. Pendapat selalu memberikan jawaban yang keliru atas pertanyaan “Di mana kesalahannya?”. Tingkatkan sistem secara terus menerus. Kewajiban ini tidak pernah berhenti. Kebanyakan orang dalam manajemen tidak memahami bahwa sistem (tanggung jawab mereka) adalah segala sesuatu yang

tidak berada di bawah pengelola kelompok lokal.

Berikanlah Bantuan Yang Lebih Maju (Modern) Untuk Pelatihan di Tempat Kerja. Pelatihan harus disusun ulang. Metode statistik harus digunakan untuk dipelajari ketika pelatihan telah selesai, dan ketika akan dilaksanakan pelatihan lebih lanjut.

Tingkatkan Pengawasan. Pengawasan termasuk sistem, dan hal tersebut merupakan tanggung jawab manajemen.

- Mandor atau kepala harus memiliki lebih banyak waktu untuk membantu orang dalam pekerjaannya.
- Metode statistik sangat penting sebagai alat bantu bagi mandor dan manajer produksi untuk menunjukkan di mana letak kesalahan; apakah itu kesalahan dalam sistem atau kesalahan lokal.

Hilangkan Rasa Takut. Kebanyakan orang yang sedang bekerja, bahkan orang yang berada dalam posisi manajemen, tidak memahami apa pekerjaan itu, atau apa yang benar atau salah. Banyak dari mereka yang takut bertanya atau melaporkan masalah. Kerugian yang disebabkan oleh ketakutan sangatlah mengerikan. Orang-orang perlu untuk tidak takut mengutarakan gagasannya, tidak takut bertanya, tidak takut meminta petunjuk lebih lanjut, tidak takut melaporkan bila ada peralatan yang rusak. Bahkan bila bahan baku tidak sesuai atau kondisi kerja yang mengganggu kualitas serta produksi, orang-orang tidak perlu takut untuk melaporkannya.

Hapuskan Penghalang Antar Departemen. Orang-orang bagian penelitian, desain, pembelian bahan, penjualan, bagian penerima bahan yang masuk, haruslah belajar

tentang permasalahan-permasalahan yang ditemui sesuai dengan berbagai bahan-bahan dan spesifikasi dalam produksi dan perakitan. Karena bila tidak, maka akan menimbulkan penurunan produksi dari yang dibutuhkan, serta kerugian dalam produksi, karena kebutuhan untuk pengerjaan ulang dan dari upaya untuk menggunakan bahan yang tidak cocok dengan tujuan awal. Kurangnya koordinasi antar departemen akan menyebabkan perusahaan menjadi perusahaan nirlaba. Manajer pembelian harus tahu, bahwa spesifikasi bahan baku yang masuk tidak menceritakan keseluruhan cerita. Akan ada masalah yang ditemui oleh bahan baku dalam produksi. Oleh karena itu, manajer perlu mengikuti sampel bahan melalui seluruh proses produksi untuk mempelajari masalah yang dihadapi, kemudian barulah ke masalah konsumen.

Hilangkan Tujuan Numerik, Slogan, Gambar-Gambar, Poster-Poster, Desak Orang Supaya Meningkatkan Produktivitas, Setujui Pekerjaan Yang Mereka Kerjakan dengan Menandatangani, dll. *Zero Defects* (Nol Cacat) merupakan salah satu contohnya. Poster dan slogan tidak membantu siapapun untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Sasaran numerik (target) akan memberikan efek negatif berupa frustrasi kepada orang-orang. Hal itu menunjukkan bahwa manajemen terlihat putus asa dan tidak mampu.

Perhatikan Baik-baik Standar Kerja. Apakah orang-orang memperhitungkan kualitas, atau hanya angka? Apakah mereka membantu seseorang, sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih baik? Standar kerja yang buruk akan sangat merugikan, sama merugikannya dengan kerugian bahan baku dan kesalahan yang dilakukan. Karena itu, kuota dan manajemen berdasarkan sasaran perlu dihapuskan.

Buatlah Program Pelatihan Untuk Karyawan. Banyak orang harus mempelajari metode statistik. Satu dari 500 (lima ratus) orang harus menghabiskan 10 (sepuluh) tahun supaya menjadi ahli statistik. Karena masalah itu, pelatihan menjadi hal yang mahal bagi perusahaan. Oleh sebab itu, buatlah pelatihan untuk karyawan dengan metode statistik yang sederhana namun cukup kuat.

Buatlah Program Pelatihan Untuk Melatih Orang-Orang Agar Mendapat Keterampilan Baru. Berikanlah *skill* baru dengan mengadakan program pelatihan. Program yang diadakan pun harus mengikuti perubahan baik itu dalam model dan gaya kerja, bahan baku, metode, bahkan hingga mesin baru.

Buatlah Kerangka Susunan di Manajemen Puncak Yang Akan Mendorong Kegiatan 13 (Tiga Belas) Poin Di Atas Setiap Harinya. Manfaatkan semaksimal mungkin pengetahuan dan bakat yang ada di perusahaan. Manajemen puncak akan membutuhkan bimbingan dari orang yang berpengalaman (konsultan). Akan tetapi, konsultan ini tidak dapat melampaui batasannya sebagai konsultan atau mengambil kewajiban yang hanya dapat dilakukan oleh pihak manajemen.

Bagi manajemen, langkah pertama adalah memahami apa pekerjaan mereka (14 poin di atas). Selanjutnya adalah eksekusi penerapannya. Produktivitas dan kualitas merupakan tugas semua orang, tetapi manajemen puncak harus memimpin agar tercipta karyawan yang produktif dan kualitas yang baik. Hingga manajemen menetapkan tujuan yang tetap serta memungkinkan setiap karyawan di perusahaan bisa bekerja tanpa rasa takut terhadap perusahaan, dan tidak hanya untuk membuat seseorang senang. Karena seterampil apapun orang tersebut, hal tersebut bisa saja hanya sementara bila masih diselimuti rasa takut. Selain itu, 14 (empat belas) poin di

atas terus berlanjut selamanya, tidak satu pun dari hal tersebut terpenuhi sepenuhnya.

Manajemen kualitas didefinisikan sebagai pendekatan terintegrasi untuk mencapai dan mempertahankan hasil keluaran berkualitas tinggi, dengan fokus pada pemeliharaan dan peningkatan berkelanjutan dari proses dan pencegahan cacat di semua tingkatan dan di semua fungsi organisasi, untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Manajemen kualitas adalah komponen penting baik dalam desain maupun dalam produksi produk yang lebih unggul dari produk pesaing. Desain produk berkualitas tinggi yang dapat diproduksi, dikombinasikan dengan proses gagal-aman yang berfokus membangun kualitas dan lingkungan perbaikan serta pengembangan yang berkelanjutan, akan mengarah pada pengembangan keunggulan kompetitif di mana akan sulit ditiru. Ada 11 (sebelas) faktor yang dapat memengaruhi praktik manajemen kualitas menurut Flynn (1995).

Praktik Inti Manajemen Kualitas

Aliran Proses Manajemen. Aliran proses manajemen yang efektif dinyatakan memiliki dampak langsung pada kinerja kualitas melalui pengurangan variasi proses. Ketika variasi proses berkurang, kemungkinan bagian yang rusak berkurang. Praktik aliran proses manajemen termasuk sangat bergantung pada pemeliharaan preventif, yang menekankan pemeliharaan terjadwal untuk menghindari kerusakan peralatan.

Aliran proses manajemen menitikberatkan pada manajemen kontinuitas perusahaan agar berjalan seperti yang diharapkan, *zero defect* (tak ada galat), material utuh dan lengkap, kelengkapan alat, perkakas, dll, terlepas dari variabilitas tenaga kerja. Peralatan yang tetap terawat dan terpelihara merupakan salah satu aspek dari manajemen, yang memastikan bahwa variasi tetap terjaga dalam batas yang telah

ditetapkan, menjaga proses manufaktur berjalan dengan lancar. Penggunaan peralatan yang tetap berada dalam batasan yang telah ditentukan juga akan mengurangi dampak kerusakan dan keausan pada mesin-mesin operasional. Selain itu, hal tersebut juga akan mengurangi kegagalan atau pemeliharaan selama jam-jam produktif berlangsung.

Proses Desain Produk. Akar kegagalan terbesar dalam produk seringkali terletak pada desain yang tidak solid atau kokoh, karena itu desain produk merupakan dimensi penting dari manajemen kualitas. Proses desain produk yang efektif diyakini berdampak langsung pada kinerja kualitas melalui efeknya pada keandalan produk, fitur produk, dan kemudahan pelayanan. Tingkat keandalan yang tinggi dicapai dengan mempertimbangkan kemungkinan kegagalan masing-masing sistem dan sub- sistem selama proses desain produk. Semakin sedikit bagian dalam suatu produk, semakin rendah tingkat kegagalannya. Fitur produk dan kemudahan pelayanan dapat ditingkatkan dengan menyertakan pelanggan dalam tim desain produk, memasukkan perspektif pelanggan dalam proses desain. Fitur produk meningkatkan kualitas dengan menyediakan produk yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan, sementara kemudahan pelayanan memengaruhi kemudahan penggunaan pelanggan. Desain produk yang baik akan memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan lebih baik daripada para kompetitor, yang akan mengarah pada peningkatan pangsa pasar.

Ada beberapa komponen penting dari desain produk untuk kualitas. Proses *engineering* yang bersamaan dengan penekanan pada pembentukan hubungan kerja sama di seluruh proses desain produk. Perwakilan dari manufaktur, pemasaran, pembelian, penjualan dan jaminan kualitas, serta pemasok suku cadang eksternal,

bertemu dengan staf desain untuk mengartikulasikan detail desain produk. Hal tersebut akan membantu pengembangan desain yang memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan dampak pada kinerja, fitur, estetika, dan kualitas yang dirasakan.

Proses desain produk juga diyakini memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja kualitas melalui dampak desain untuk manufakturabilitas pada manajemen aliran proses. Pengembangan desain suku cadang yang mudah dibuat dan dirakit menyebabkan lebih sedikit variasi proses. Praktik manajemen utama mencakup interaksi konstan antara *engineer* desain, fungsi manufaktur, pelanggan dan pemasok, pembuatan prototipe ekstensif, dan uji coba produksi. Tujuannya adalah untuk menghilangkan bug dari produk baru sebelum produksi, daripada terburu-buru ke pasar dengan produk yang meragukan. Untuk mencapai desain produk yang andal dan dapat diproduksi yang memenuhi kebutuhan pelanggan, tim desain interdisipliner digunakan, dalam hubungannya dengan proses desain produk yang diformalkan. Daripada terbatas pada insinyur desain, tim desain melibatkan beragam konstituen, termasuk pekerja langsung, insinyur manufaktur, insinyur kualitas, pelanggan, pemasok, dan perwakilan pemasaran. Mereka mengikuti proses yang ditentukan yang dirancang untuk mendapatkan masukan dari sejumlah perspektif di setiap tahap, memasukkan pertimbangan kualitas ke dalam desain produk baru dan melakukannya dengan cara yang efisien.

Pengendalian Statistik atau Umpan Balik. Penggunaan pengendalian statistik atau umpan balik bertujuan untuk memberikan efek langsung pada kinerja kualitas dengan mendeteksi dan memberikan kembali informasi tentang suku cadang yang rusak kepada operator dan insinyur atau teknisi. Informasi umpan balik tentang proses sering didapatkan dari

tingkat kerusakan, ketepatan jadwal, produktivitas pabrik, dll. Umpan balik juga dapat diberikan secara lisan kepada individu melalui *supervisor* mereka.

Praktik Infrastruktur Manajemen Kualitas

Hubungan dengan Pelanggan. Pembentukan dan pemeliharaan hubungan yang terbuka dengan pelanggan dapat memberikan masukan untuk proses desain produk dengan menyediakan masukan dari kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dari sudut pandang pelanggan, pabrik merupakan pemasok. Jadi, kunci dari manajemen kualitas adalah menjaga hubungan yang erat dengan pelanggan, untuk sepenuhnya menentukan kebutuhan pelanggan, serta untuk menerima umpan balik tentang sejauh mana kebutuhan tersebut terpenuhi. Pelanggan harus dilibatkan secara erat dalam proses desain dan pengembangan produk, dengan masukan di setiap tahap proses, sehingga kemungkinan masalah kualitas akan berkurang setelah produksi penuh dimulai. Umpan balik pelanggan juga memungkinkan penyesuaian proses dilakukan dengan segera, daripada melanjutkan produksi produk yang tidak dapat diterima. Suasana dan keadaan saling percaya serta dukungan antara pabrik dan pelanggannya menjembatani interaksi ini. Tillery (1985) menemukan bahwa antarmuka pelanggan dalam fase desain produk merupakan faktor kunci dalam kinerja kualitas.

Hubungan dengan pelanggan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja kualitas dalam tiga cara. Pertama, dengan meningkatkan kualitas desain awal, hubungan yang kuat dengan pelanggan akan meningkatkan kinerja kualitas dengan mengurangi jumlah pesanan perubahan teknik setelah desain mencapai produksi, sehingga mengurangi variabilitas proses manufaktur. Kedua, pembentukan hubungan yang solid dengan konsumen akan bermanfaat dalam pengembangan desain yang dapat diproduksi, memungkinkan penentuan spesifikasi dan toleransi mana yang penting dari

sudut pandang pelanggan. Ketiga, interaksi pelanggan cenderung mengarah pada desain fitur produk baru, yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan.

Hubungan dengan Pemasok. Fungsi pasokan merupakan dimensi penting dari manajemen kualitas, karena bahan dan suku cadang yang dibeli sering menjadi sumber utama masalah kualitas yang dimulai dari kriteria pemilihan pemasok. Kunci untuk memaksimalkan kontribusi mereka adalah pemilihan sejumlah kecil penyuplai dan membangun hubungan jangka panjang dengan mereka. Pemilihan pemasok dengan mempertimbangkan mutu, bukan biaya, mendorong penyediaan suku cadang berkualitas tinggi; sebaliknya, pemasok yang dipilih melalui proses penawaran kompetitif tidak memiliki dorongan untuk meningkatkan kualitas setelah kontrak diberikan.

Hubungan pembeli dan pemasok dalam suatu perusahaan yang berorientasi pada manajemen kualitas cenderung sangat erat, karena hal tersebut disebabkan oleh kesamaan kepentingan jangka panjang. Pertemuan yang sering antara pembeli dan pemasok memungkinkan pertukaran sistematis informasi dan layanan teknis, ekonomi dan manajerial, serta bantuan dalam memenuhi persyaratan sertifikasi. Hal tersebut didukung oleh penggunaan sejumlah kecil pemasok dan pengembangan hubungan yang dimotivasi oleh saling ketergantungan dan kerja sama, bukan konflik. Pabrik yang mengutamakan manajemen kualitas lebih cenderung menggunakan proses sertifikasi atau kualifikasi pemasok.

Sikap Kerja. Mengembangkan karyawan dengan menanamkan energi positif, termasuk loyal kepada organisasi, kebanggaan dalam bekerja, fokus pada tujuan

organisasi bersama dan kemampuan untuk bekerja dengan karyawan dari departemen lain, memfasilitasi kerja tim dan fleksibilitas.

Komunikasi yang efektif antara berbagai bagian organisasi, daripada persaingan, sangat penting. Pengetahuan tentang tujuan organisasi bersama sangat penting dalam memastikan bahwa tim akan maju ke arah yang tidak bertentangan dengan tujuan bersama organisasi. Ketika karyawan setia kepada organisasi dan memiliki kebanggaan menjadi bagiannya, mereka akan lebih bersedia mengambil risiko individu untuk memperbaiki organisasi. Dengan demikian, karyawan dengan perilaku yang positif mempunyai pengetahuan dan kepercayaan diri untuk menghadapi perkara atau persoalan yang dihadapi, daripada tunduk pada supervisor, dan menjadi anggota tim yang hanya berkontribusi secara pasif.

Manajemen Tenaga Kerja. Manajemen tenaga kerja yang efektif dimulai dengan perekrutan dan pemilihan pekerja lantai pabrik secara hati-hati, untuk mengembangkan tenaga kerja yang handal dan berkomitmen, setia pada tujuan organisasi, termasuk kinerja yang berkualitas. Calon karyawan harus disaring berdasarkan keterampilan yang berorientasi pada tugas mereka, potensi mereka untuk bekerja dengan tim, dedikasi mereka terhadap nilai-nilai kualitas dan motivasi mereka serta kemauan mereka untuk melakukan perbaikan. Kerja tim dan pemecahan masalah kelompok merupakan bagian penting dari manajemen kualitas, yang memungkinkan pengambilan keputusan terdesentralisasi.

Bidang lain yang tidak kalah penting dari manajemen ketenagakerjaan adalah pelatihan. Pelatihan yang berorientasi pada kualitas mencakup pelatihan pemecahan masalah di dalam sebuah kelompok kecil, komunikasi, pengendalian proses statistik,

dan bidang lain yang relevan. Selain kelas dan pelatihan di tempat kerja yang terkait dengan tugas-tugas tertentu, pelatihan tersebut juga dapat mengembangkan karyawan agar menjadi pemecah masalah yang fleksibel. Mengelola tenaga kerja untuk meningkatkan sikap kerja membutuhkan pendekatan non tradisional untuk pemecahan masalah dan kompensasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya gagasan karyawan serta pertumbuhan dan perkembangan mereka yang berkelanjutan. Dalam mengembangkan dan mendorong pendekatan pemecahan masalah tim, penting bahwa supervisor mengambil peran baru, berfungsi sebagai pelatih, daripada memberi perintah kepada bawahan. Seorang supervisor pembinaan bersedia membiarkan karyawan membuat kesalahan mereka sendiri, untuk belajar bagaimana diberdayakan dan mengelola pekerjaan mereka sendiri; dengan demikian, supervisor berfungsi lebih sebagai sumber daya daripada sebagai atasan dalam jenis lingkungan ini

Dukungan Manajemen Puncak. Tema utama dalam literatur manajemen kualitas adalah bahwa loyalitas yang kuat dari manajemen puncak merupakan hal yang penting. Kesesuaian tujuan didorong dengan mengembangkan strategi yang jelas, yang mengidentifikasi sifat dan arah organisasi. Karyawan berperilaku seperti persepsi yang diharapkan dengan berdasarkan ekspektasi manajemen tingkat di atasnya. Garvin (1986) melaporkan bahwa kinerja kualitas tingkat tinggi selalu disertai dengan komitmen organisasi untuk tujuan tersebut. Dukungan manajemen atas terhadap kualitas merupakan faktor kunci dalam peningkatan kualitas. Selain berdampak pada kinerja kualitas, sikap serta perilaku manajemen puncak juga diketahui berkaitan dengan praktik manajemen kualitas dalam sebuah organisasi.

Tanggung jawab penting lainnya dari manajemen puncak adalah pembentukan

lingkungan di mana kinerja yang berkualitas dihargai. Garvin (1984) menemukan bahwa perusahaan dengan kualitas yang buruk memberikan kompensasi kepada pekerja berdasarkan *total output*, daripada *total output* bebas cacat. Sebaliknya, pabrik yang berfokus pada manajemen kualitas lebih cenderung menggunakan pendekatan kompensasi dan promosi yang menghargai kerja tim, fleksibilitas pekerja, dan kualitas hasil. Promosi didasarkan pada pengetahuan tentang bagaimana keseluruhan proses beroperasi, bukan pada keahlian yang terisolasi dalam lingkup kerja. Hal tersebut akan meningkatkan fleksibilitas karyawan.

Dukungan dari manajemen puncak diharapkan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam mendorong praktik dan perilaku yang mengarah pada kinerja berkualitas di seluruh organisasi. Hal ini diharapkan berdampak pada seluruh elemen organisasi. Hubungan yang kuat dengan pemasok dapat dipupuk oleh manajemen puncak yang tidak menekankan pertimbangan harga dalam mengevaluasi pemilihan dan retensi pemasok, menyediakan perlengkapan yang dibutuhkan departemen pembelian agar menilai mutu penyuplai, mendorong kontrak jangka panjang dengan penyuplai, serta meminta penyuplai disertifikasi mutunya.

Hasil Kinerja

Hasil Pasar yang Dirasakan Berkualitas. Hasil pasar yang dirasakan berkualitas menitik beratkan pada sudut pandang manajemen tentang mutu produk pabrik dan layanan pelanggan, namun juga bersifat nisbi terhadap pesaingannya. Dengan demikian, ini adalah konstruksi multidimensi, yang secara implisit mencakup karakteristik produk seperti kesesuaian, keandalan, kinerja, dan daya tahan, serta kemudahan layanan dan persepsi kepuasan pelanggan, yang berpotensi mencakup fitur

dan estetika.

Persentase Item yang Lolos Pemeriksaan Akhir Tanpa Perlu Pengerjaan Ulang.

Persentase item yang lolos pemeriksaan akhir, tanpa perlu diproses ulang adalah skala internal dari kecakapan pabrik dalam mengontrol proses, sehingga mutu didesain dan dibangun ke dalam produknya, bukan pemeriksaan cacat. Karena kesesuaian dengan spesifikasi berdampak pada kinerja, daya tahan, dan keandalan.

Keunggulan Bersaing. Keunggulan kompetitif perusahaan adalah caranya menciptakan nilai bagi pelanggannya. Perusahaan melakukannya dengan mengungguli pesaingnya dari berbagai sisi, yang memungkinkannya membangun dan mempertahankan posisi yang dapat dipertahankan di pasaran.

Pelanggan, pemasok, manajemen puncak dan tenaga kerja bekerja sama untuk membentuk infrastruktur yang mendukung penggunaan praktik manajemen mutu inti. Praktik inti mencakup praktik yang terkait dengan proses desain produk, manajemen aliran proses, dan umpan balik kontrol statistik. Sementara proses desain produk penting dalam menentukan persepsi pasar tentang kualitas, manajemen aliran proses dan kontrol statistik memberikan kontribusi terhadap kualitas fisik produk.

Akan tetapi, dari faktor-faktor tersebut di atas, dukungan manajemen puncak merupakan pusat dari seluruh kegiatan operasional. Hal tersebut sangat penting untuk infrastruktur dan praktik manajemen kualitas inti. Hal ini memberikan gagasan bahwa manajemen kualitas adalah filosofi yang meliputi keseluruhan lapisan organisasi, daripada tanggung jawab beberapa individu atau departemen. Tanpa dukungan manajemen puncak yang kuat, praktik inti dan infrastruktur tidak akan dapat berjalan dengan efektif.

2.2.2 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) menitikberatkan pada mutu yang mencakup seluruh individu yang terlibat, dari hulu ke hilir (penyuplai hingga konsumen). Heizer & Render (2015) berpendapat, TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang ingin terus menggapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa penting bagi pelanggan. Sedangkan Tjiptono dan Diana (2003) menyatakan, TQM merupakan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan produktivitas buruh (kinerja kuantitatif), menaikkan mutu (tingkat kesalahan dan kerusakan rendah), menaikkan efektivitas pada seluruh operasional, meningkatkan efisiensi (meningkatkan produktivitas sehingga menurunkan penggunaan sumber daya), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat. Sementara itu menurut Nursya'bani (2006), *Total Quality Management* memiliki pengertian sebagai berikut:

1. Total: Perbaikan berkesinambungan yang dilakukan oleh setiap individu yang terlibat dengan perusahaan.
2. Kualitas: Penyesuaian produk atau jasa dengan persyaratan yang telah ditentukan pelanggan.
3. Manajemen: Perusahaan memiliki komitmen seutuhnya terhadap kualitas.

Heizer & Render (2015), menegaskan bahwa *Total Quality Management (TQM)* lebih terfokus pada penitikberatan kualitas yang melingkupi organisasi keseluruhan, mulai dari penyuplai hingga pembeli. *Total Quality Management (TQM)* menitikberatkan loyalitas manajemen supaya mendapatkan tuntunan perusahaan yang

terus ingin mencapai keunggulan dalam seluruh aspek produk dan jasa yang penting bagi pembeli.

2.3 Elemen Praktik TQM

Menurut Singh, et al. (2018), terdapat lima (5) praktik elemen pendukung yang harus diperhatikan perusahaan praktik TQM, yakni:

1. Kepemimpinan Perusahaan

Menurut Tjiptono & Diana (2003), Kepemimpinan menjadi proses untuk membangkitkan motivasi atau semangat orang lain, yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Ada hubungan antara praktik kepemimpinan dengan TQM, hubungan itu ialah terdapatnya kecakapan pada pemimpin untuk mengangkat perasaan antusiasme pada setiap orang supaya mereka siap serta merasa bertanggung jawab penuh atas usaha dalam mencapai sasaran organisasi.

2. Fokus Pada Sumber Daya Manusia

Memberikan pelatihan yang dibutuhkan oleh seluruh karyawan merupakan kewajiban perusahaan, supaya mereka dapat meningkatkan kecakapan mereka yang didasarkan pada tupoksi masing-masing karyawan. Pelatihan yang diberikan dapat membuka jalan kesuksesan bagi perusahaan itu sendiri. Apabila pelatihan diberikan pada karyawan, maka hal tersebut akan membuat mereka merasa nyaman ketika mereka menghasilkan produk atau layanan jasa, selain itu apabila karyawan diberikan pelatihan maka mereka akan mampu untuk memproduksi suatu barang atau layanan jasa dengan kualitas tinggi. Heizer & Render (2015) mengatakan, tujuan dari fokus pada sumber daya manusia adalah untuk mengelola tenaga kerja dan merancang pekerjaan sehingga para karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien seperti

di dalam kendala keputusan manajemen operasional dan memiliki mutu pekerjaan yang memadai yang hidup di dalam suasana komitmen yang saling menguntungkan dan kepercayaan. Dengan mengajarkan pentingnya belajar kepada karyawan perusahaan, mereka mengembangkan tenaga kerja yang terampil dan siap pakai yang mengasah keterampilan teknis dan profesional mereka serta mendukung pengiriman produk berkualitas tinggi sesuai permintaan pelanggan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan merupakan elemen yang sangat mendasar bagi perusahaan yang menerapkan TQM.

3. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan pendapat Hansler dan Brunell dari M.N. Nasution (2015), kepuasan pembeli dimulai ketika layanan yang diberikan memenuhi harapan pelanggan, tetapi ada kesenjangan di antara keduanya dan sulit untuk memuaskan pelanggan. Produk yang diproduksi dapat disebut kualitas sesuai dengan permintaan pelanggan, sehingga perlu untuk membuat produk dan memberikan layanan yang sejalan dengan permintaan dan keinginan pembeli. Perusahaan akan terus menaikkan kinerja serta mutu produk dan layanannya, karena ketika perusahaan turut fokus pada pelanggan, mereka akan mampu merespon dengan cepat mengenai perubahan kebutuhan pelanggan.

4. Manajemen Kualitas Pemasok

Manajemen rantai pasokan dalam TQM dapat mengurangi basis pemasok dan mempersempit rantai pasokan dalam mengkreasikan hasil keluaran untuk mencontoh kemampuan dan keterampilannya. Pengendalian mutu penyuplai mengacu pada *supply chain management*. Heizer & Render (2015) menegaskan, pengendalian mutu pemasok bertujuan untuk mengoordinasikan aktivitas rantai pasokan untuk memaksimalkan

keunggulan kompetitif dan mencapai manfaat kepuasan pelanggan melalui pemilihan dan pemantauan pemasok yang cermat.

5. Pengembangan dan Perencanaan Strategis

Heizer & Render (2015) berpendapat perencanaan dan pengembangan strategis dalam pengendalian produksi mengacu pada strategi proses dalam sebuah perusahaan. Ini adalah pendekatan yang diambil organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi barang dan jasa dengan tujuan menciptakan proses yang dapat menghasilkan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.4 Kinerja Perusahaan

Ada hubungan antara kinerja perusahaan dengan sistem pengendalian berkelanjutan perusahaan. Prestasi kerja bisa ditaksir dengan memperhatikan keterampilan, rekognisi, dan profesionalisme buruh perusahaan. Keberhasilan perusahaan bisa diukur melalui prestasi kerja harian dalam menuntaskan tugas serta kewajiban yang telah diberikan. Ini karena kinerja karyawan yang buruk dapat menyia-nyaikan perusahaan dan menonaktifkan layanan organisasi. Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh sekumpulan insan atau organisasi yang bekerja dengan kekuatan dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai sasaran bisnis berdasarkan pada legal, adab atau tata krama, dan budi pekerti. Rivai & Basri (2005) menegaskan, kinerja perusahaan adalah apa yang diberikan perusahaan untuk jangka waktu tertentu dalam kaitannya dengan kriteria yang ditetapkan. Penilaian kinerja perusahaan digunakan untuk memastikan bagaimana kinerja dan sasaran target dicapai. Kinerja perusahaan merupakan bagian akibat dari proses bisnis yang menggunakan semua kekayaan yang ada. Peningkatan kinerja usaha tersebut tercermin dari

peningkatan kegiatan usaha yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal.

Menurut Richard et al. (2009), kinerja organisasi secara keseluruhan mencakup 3 (Tiga) bidang spesifik hasil perusahaan:

1. Kinerja keuangan (Laba: Penghasilan yang diperoleh perusahaan terhadap penjualan barang atau jasa mereka setelah dikurangi biaya-biaya lainnya; Laba atas aset (ROA): Salah satu jenis rasio profitabilitas yang mampu menilai kemampuan perusahaan dalam hal memperoleh laba dari aktiva yang digunakan; Laba atas investasi (ROI): Rasio uang yang didapatkan sebagai laba dan bunga atau yang hilang atas investasi; dll.),
2. Kinerja pasar produk (Penjualan: Pendapatan yang diperoleh perusahaan dari barang atau jasa yang dijual; Pangsa pasar: Perbandingan total penjualan perusahaan jika dibandingkan dengan total penjualan pada industri sejenis; dll.),
3. Pengembalian pemegang saham (Total pengembalian pemegang saham (TSR): Tingkat pengembalian yang diperoleh pemegang saham yang terdiri dari perubahan harga saham dan dividen yang diterima pemegang saham dari perusahaan pada waktu tertentu (umumnya tiap tahun); Nilai tambah ekonomi atau keuntungan ekonomis: Sistem manajemen keuangan untuk mengukur laba ekonomi dalam suatu perusahaan, yang menyatakan bahwa kesejahteraan hanya dapat tercipta jika perusahaan mampu memenuhi semua biaya operasi dan biaya modal; dll.).

Karena tujuan dari perusahaan adalah memaksimalkan kekayaan atau nilai

perusahaan bagi pemilik atau pemegang saham (*stakeholder*). Peningkatan nilai perusahaan dapat melalui peningkatan kemakmuran para pemegang saham. Seorang manajer harus dapat melaksanakan peranan dan tugasnya dalam perusahaan dengan baik, agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, masih menurut Richard et al. (2009), ketika mendefinisikan apa yang dimaksud dengan kinerja, manajer harus merefleksikan semua pemangku kepentingan, tingkat heterogenitas (lingkungan, sumber daya, dan pilihan strategis), serta kerangka waktu dan ketekunan kinerja. Banyak ukuran kinerja bergantung pada waktu. Efek reputasi menjadi penghubung kinerja masa lalu dengan kinerja masa depan, bahkan ketika kegigihan menunjukkan adanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kegigihan kinerja sebagian disebabkan oleh karakteristik waktu yang mengarah pada kelekatan dalam umpan balik.

Dari sini dapat kita simpulkan bahwa kinerja perusahaan sangat menentukan kesuksesan yang dicapai serta menjelaskan prestasi manajer/pemimpin. Dalam arti lainnya, kinerja adalah prestasi seikat kerja berdasarkan asas legalitas serta patokan atau kriteria yang berlaku (Ardiana et al., 2010).

2.5 Formulasi Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Praktik Kepemimpinan Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Sebuah studi oleh Singh, et. al. (2018), serta studi pendukung yang ditulis oleh Prayhoego, dan Devie (2013), penerapan kepemimpinan perusahaan pada Manajemen Mutu Menyeluruh memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan tata

kelola perusahaan yang apik menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal. Kepemimpinan adalah proses menciptakan motivasi dan semangat bagi orang lain. Yaitu melalui inspirasi dan motivasi (Tjiptono & Diana, 2003).

Praktik kepemimpinan perusahaan dapat meningkatkan serta menjaga mutu. Seyogyanya praktik kepemimpinan perusahaan dapat merencanakan serta mengantisipasi perubahan. Berlandaskan penelitian tersebut, dapat dibuat hipotesis:

H1: Kepemimpinan Perusahaan berpengaruh positif atas Kinerja Perusahaan

2.5.2 Pengaruh Praktik Fokus Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan

Sebuah studi oleh Singh., et. al. (2018), Wahyuningsih, dkk (2010), serta Widjaya & Suryawan menunjukkan bahwa praktik yang berfokus sumber daya manusia berefek positif bagi penerapan TQM atas kinerja perusahaan. Berfokus pada kekayaan manusia bertujuan untuk membimbing karyawan serta menyusun pekerjaan, sehingga para buruh dapat dikerahkan atau diberdayakan secara cermat (efektif efisien). Heizer dan render (2015), seperti di dalam masalah keputusan manajemen operasional, memiliki mutu pekerjaan yang layak, yang hidup di dalam aura-aura komitmen yang saling menguntungkan dan saling percaya.

Oleh karena itu, makin banyak perhatian yang diberikan pada bakat-bakat karyawan, semakin baik kinerja serta pengaruh terhadap perusahaan. Penyuluhan atau edukasi yang efektif, kebersihan serta keamanan kawasan yang baik, serta menyikapi para buruh sebagai aset kekayaan yang berharga

mampu menaikkan prestasi karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada prestasi perusahaan. Berlandaskan penelitian tersebut, dapat dibuat hipotesis:

H2: Fokus Sumber Daya Manusia Berpengaruh positif atas Kinerja Perusahaan.

2.5.3 Pengaruh Hubungan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan

Sebuah studi yang dilakukan oleh Singh, et. al (2018), dan didukung oleh penelitian Widjaya & Suryawan (2014), serta penelitian Prayhoego & Devie (2013) menemukan, hubungan dan kepuasan pelanggan dengan penerapan TQM berdampak positif pada prestasi bisnis perusahaan. Dalam buku M.N. Nasution (2015), menurut Hansler dan Brunell, perasaan puas pembeli dimulai ketika layanan yang diberikan memenuhi harapan pelanggan, tetapi ada kesenjangan antara keduanya dan sulit untuk memuaskan pelanggan. Kinerja hubungan dan kepuasan pelanggan berbanding lurus dengan kinerja perusahaan (semakin tinggi relasi dan kepuasan pelanggan, kinerja perusahaan semakin baik).

Penelaahan terstruktur dari tanggapan konsumen, dapat diperuntukkan untuk meningkatkan proses atau hasil keluaran, dan pengembangan kebijakan yang berkiblat pada pelanggan dapat meningkatkan perasaan puas konsumen. Model, perekaciptaan, dan pengadaan produk yang tepat dengan kebutuhan pembeli juga bisa menaikkan prestasi perusahaan. Berlandaskan penelitian tersebut, dapat dibuat hipotesis:

H3: Hubungan dan Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif atas Kinerja Perusahaan.

2.5.4 Pengaruh Manajemen Kualitas Pemasok Terhadap Kinerja Perusahaan

Sebuah studi yang dilakukan oleh Singh., et. al. (2018), dengan studi pendukung Wahyuningsih, dkk (2010), serta studi milik Prayhoego, dan Devie (2013) menunjukkan bahwa penerapan manajemen kualitas penyuplai terhadap penerapan TQM berdampak positif atas prestasi perusahaan. Oleh karena itu, penerapan pengendalian mutu penyuplai yang efektif akan membuka jalan kemitraan jangka panjang dengan penyuplai dan menolong mereka berpartisipasi mengenai model produk atau jasa. Manajemen mutu penyuplai mengacu pada *supply chain management*. Ini bertujuan, mengoordinasikan aktivitas jaringan kiriman untuk memaksimalkan kelebihan serta menggapai manfaat perasaan puas konsumen melalui pemilihan dan pemantauan pemasok yang cermat (Heizer & Render, 2015). Semakin baik manajemen kualitas suatu pemasok, maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Berlandaskan penelitian tersebut, dapat dibuat hipotesis:

H4: Manajemen Kualitas Pemasok Berpengaruh positif atas Kinerja Perusahaan.

2.5.5 Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan

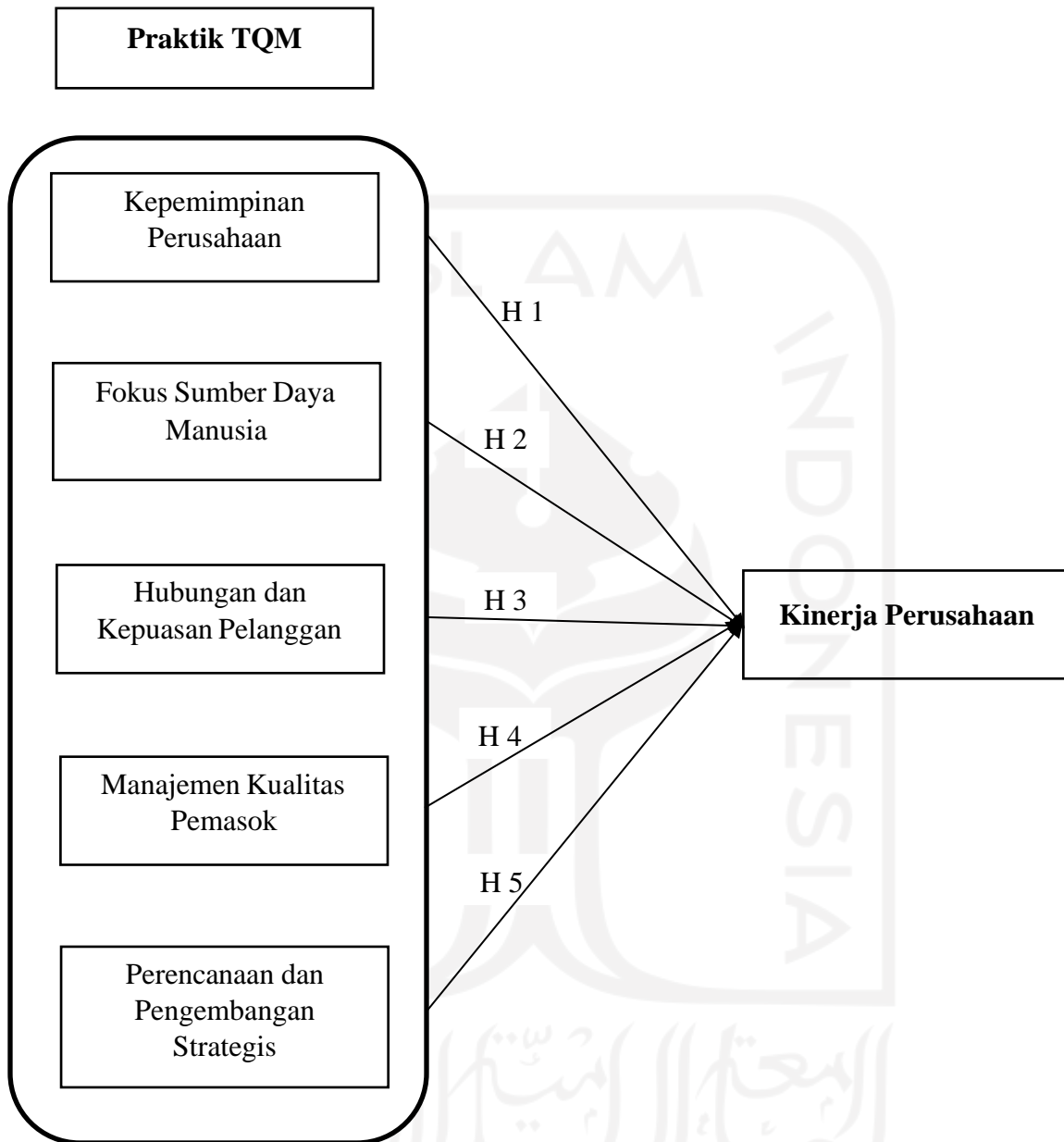
Sebuah studi yang dilakukan oleh Singh., et. al. (2018) menunjukkan bahwa perencanaan dan pengembangan strategis terhadap penerapan TQM memberikan pengaruh positif atas prestasi perusahaan. Penerapan

konseptualisasi dan inovasi strategis yang efektif memainkan peranan krusial dalam kesuksesan meningkatnya mutu. Heizer & Render (2015) menyatakan, perencanaan dan pengembangan strategis dalam manajemen produksi berhubungan dengan kebijakan proses di dalam perusahaan. Ini adalah suatu pendekatan dari serikat untuk mengubah sumber daya yang dimiliki menjadi barang dan jasa, dengan tujuan diciptakannya sebuah proses yang mampu memberikan produk yang memenuhi keinginan pembeli yang sesuai dengan biaya dan batasan manajerial lainnya.

Peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan merencanakan peningkatan terhadap seluruh lini produk dan proses, meninjau kualitas serta proses produksi secara berkala, serta meningkatkan kontrol dan proses. Konseptualisasi dan inovasi strategis berbanding lurus dengan prestasi perusahaan (semakin baik konseptualisasi dan inovasi strategisnya, semakin baik kinerja perusahaan yang dihasilkan). Berlandaskan penelitian tersebut, dapat dibuat hipotesis:

H5: Perencanaan dan Pengembangan Strategis Berpengaruh positif atas Kinerja Perusahaan

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Perusahaan

BAB III METODE PENELITIAN

3. Metode Penelitian

3.1 Lokasi Penelitian

Riset ini dilakukan di PT. Aneka Adhilogam Karya yang bertempat di Batur, Ceper, Klaten, Jawa Tengah.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.2.1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) macam variabel, yaitu Variabel Bebas (Independen) dan Variabel Terikat (Dependen).

- 1) Variabel Bebas (Independen) merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi alasan berubahnya variabel terikat. Dalam hal ini variabel bebas (independen) terdiri dari Kepemimpinan Perusahaan, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Manajemen Kualitas Pemasok, serta Perencanaan dan Pengembangan Strategis.
- 2) Variabel Terikat (Dependen) merupakan variabel yang telah dipengaruhi atau menjadi akibat karena terdapat variabel independen. Dalam penelitian ini Kinerja Perusahaan menjadi variabel terikat (dependen).

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Digunakan kuesioner pada studi sebelumnya, yang dilakukan oleh Singh., et. al (2018), pada studi kali ini. Ada 5 (lima) penerapan untuk menilai *Total Quality Management* atas kinerja perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya yang akan dijadikan indikator studi kali ini:

Praktik *Total Quality Management* (Variabel Independen)

A. Kepemimpinan Perusahaan (X1)

Menurut Vedant Singh, et al. (2018), kepemimpinan manajemen puncak terlibat aktif dalam komunikasi dan perencanaan tujuan organisasi. Kepemimpinan manajemen menyediakan sarana (sumber daya) yang sangat signifikan untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas. Selain itu manajemen puncak memandang kualitas lebih penting daripada produksi dan mereka menganggap kualitas sebagai tanggung jawab mereka. Kemudian manajemen dapat berinteraksi dengan departemen terkait untuk mengantisipasi perubahan dan membuat rencana untuk mengkomodasikannya. Bagaimana peran manajemen puncak di dalam sebuah perusahaan dapat diukur dengan:

1. Tuan Tanah atau pengurus terlibat aktif dalam perencanaan,
2. Komunikasi pemilik atau pengelola,
3. Loyalitas,
4. Kesadaran atau kewajiban,
5. Penilaian Umpan Balik,

B. Fokus Sumber Daya Manusia (X2)

Menurut Wahyuningsih (2010), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam penerapan TQM dapat membawa 2 (dua) manfaat utama. Manfaat yang pertama ialah, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Manfaat yang kedua yaitu, meningkatkan tanggung jawab dan rasa memiliki atas keputusan yang melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Apakah perusahaan atau organisasi memperhatikan karyawan mereka dengan baik dapat diukur dengan:

1. Tahapan Seleksi,
2. Pembinaan yang akurat dan efisien,
3. Penerapan K3 (Kesehatan, Keselamatan Kerja),
4. Pembinaan dan Pemutakhiran Karir.
5. Keterlibatan serta Pemberdayaan Karyawan.

C. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan (X3)

Bagi setiap organisasi, kepuasan dan hubungan dengan pelanggan adalah faktor yang paling penting, sedangkan di TQM hal itu dianggap sebagai masalah inti untuk hasil bisnis yang lebih baik. Vedant Singh, et al. (2018) berpendapat, pada TQM persyaratan pelanggan utama diidentifikasi dan strategi berorientasi pelanggan dibangun dan ditinjau untuk perbaikan lebih lanjut. Umpan balik kepuasan pelanggan diambil setelah interval regular dan keluhan pelanggan dikode ulang dan ditinjau dengan benar untuk mempertahankan standar kualitas perusahaan atau organisasi. Selain itu, dorongan diberikan kepada kemitraan dengan pelanggan untuk membuat hubungan yang lebih baik. Selanjutnya konsesi diberikan untuk suku cadang atau produk yang cacat jika dikirimkan. Hubungan dan kepuasan pelanggan sebuah perusahaan atau organisasi dapat diukur dengan:

1. Persyaratan Pembeli,
2. Kebijakan Berkiblat pada Pembeli dan Hubungan Pembeli,
3. Kepuasan Pembeli,
4. Reaksi Kepuasan Pelanggan dan Kritikan Pelanggan,
5. Dispensasi Untuk Bagian atau Produk Galat.

D. Manajemen Kualitas Pemasok (X4)

Vedant Singh (2018) berpendapat bahwa manajemen kualitas pemasok yang

efektif akan mendukung sebuah hubungan yang kooperatif serta membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok. Hal tersebut memberikan mereka peluang untuk terlibat dalam desain produk dan proses produksi dalam rangka meningkatkan kualitas bahan mentah atau bahan baku dan/atau pelayanan mereka, membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Bagaimana manajemen kualitas pemasok suatu perusahaan dapat diukur dengan:

1. Kepentingan Kualitas,
2. Inspeksi Peningkatan Kualitas,
3. Informasi Spesifik Penyuplai,
4. Hubungan Jangka Panjang dengan Pemasok,
5. Umpan Balik Pemasok.

E. Perencanaan dan Pengembangan Strategis (X5)

Pada TQM, elemen perencanaan dan pengembangan strategis juga memiliki peran utama dalam mencapai kualitas yang memuaskan dan peningkatan kinerja (Vedant Singh, 2018). Hal ini termasuk kebijakan kualitas, pernyataan misi, proses perbaikan, penggunaan kendali mutu dan alat manajemen lainnya. Perencanaan dan pengembangan strategis sangat penting untuk memeriksa bagaimana perusahaan berkembang, melaksanakan dan menyempurnakan strategi dan kebijakan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk menilai bagaimana perencanaan dan pengembangan strategis sebuah perusahaan dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Perbaikan Melalui Riset dan Perencanaan,
2. Peninjauan,

3. Pengendalian,
4. Antisipasi.
5. Inventarisasi Data dan Proses Peningkatan,

Kinerja Perusahaan (Variabel Dependen, Y)

Kinerja perusahaan itu sendiri merupakan hasil sesungguhnya atau *output* yang diharapkan (Jahanshahi, et al., 2012). Secara umum, para peneliti mendefinisikan konsep dari kinerja perusahaan berdasarkan ide bahwa sebuah perusahaan adalah kumpulan dari asset-aset produktif yang sengaja dibentuk, yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan bersama-sama (Carton, 2004).

1. Target Produksi,
2. Kepuasan Pelanggan,
3. Kualitas Produk,
4. Volume Penjualan,
5. Laba.

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Sekaran dan Bougie (2011) menyatakan, data bisa didapatkan melalui sumber primer atau sekunder. **Data primer** (*primary data*) mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari sebuah studi. Data primer dapat diperoleh dari responden individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan di mana pendapat mereka terkait persoalan tertentu dapat dicari dari waktu ke waktu, yang sumbernya seperti majalah atau buku-buku lama. Individu akan memberikan informasi ketika mereka diwawancarai, diberikan kuesioner, atau

diobservasi. Pada studi ini menggunakan data primer melalui kuesioner yang disebarakan saat studi berlangsung. Menurut Sekaran dan Bougie (2011), daftar pertanyaan tertulis yang telah disiapkan sebelumnya disebut kuesioner. Terkadang dalam alternatif yang dideskripsikan dengan lugas.

Menurut Sekaran dan Bougie, (2011) **Data sekunder** (*secondary data*) mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada yang telah dikumpulkan oleh seseorang, selain peneliti yang melakukan studi saat ini. Terdapat beberapa sumber data sekunder, publikasi pemerintah, situs web, internet, media, laporan tahunan perusahaan, jurnal penelitian, dan lain sebagainya. Studikasuk, dan catatan dokumen lainnya (sumber data sekunder) memberikan banyak informasi untuk penelitian dan pemecahan masalah. Data sekunder menjadi data yang mendukung atau melengkapi data yang berhubungan dengan penelitian yang sedang berlangsung.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

A. Data Primer

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini adalah data hasil dari penggunaan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan, pemilik atau orang yang bertanggung jawab di PT. Aneka Adhilogam Karya di Klaten. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dibagikan langsung oleh peneliti kepada responden dan responden memberikan jawaban dengan petunjuk pada setiap pertanyaan yang diberikan.

Cara pemberian jawabannya adalah dengan memberi tanda centang pada setiap

pertanyaan yang tersedia. Isi kuesioner yang dibagikan meliputi identitas, jenis kelamin, usia dan posisi responden. Kemudian mengisi kuesioner yang berisi pertanyaan tentang variabel *Total Quality Management* dan kinerja perusahaan. Kemudian kuesioner yang diisi oleh orang yang diwawancarai dikumpulkan kepada peneliti.

B. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan dari data yang dikumpulkan oleh seseorang, selain peneliti yang melakukan studi saat ini. Terdapat beberapa sumber data sekunder, publikasi pemerintah, situs web, internet, media, laporan tahunan perusahaan, dan lain sebagainya. Studi kasus, dan catatan dokumen lainnya (sumber data sekunder) memberikan banyak informasi untuk penelitian dan pemecahan masalah (Sekaran dan Bougie, 2011). Data sekunder menjadi data yang mendukung atau melengkapi data yang berhubungan dengan penelitian yang sedang berlangsung.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah di mana terdiri objek dan subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Sedangkan Sekaran dan Bougie (2011) berpendapat bahwa populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Peneliti memilih PT. Aneka Adhilogam Karya yang berada di Batur, Ceper, Klaten dengan jumlah karyawan sebanyak 225 sebagai populasi yang ingin diselidiki.

3.4.2 Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2011) sampel merupakan bagian dari populasi, sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, hanya beberapa, tidak semua, elemen dari populasi akan membentuk sampel. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT. Aneka Adhilogam Karya yang berada di Batur, Ceper, Klaten. Sampel yang dipilih ialah karyawan atau pekerja, serta manajer atau orang yang berwenang mengambil keputusan pada setiap kegiatan operasional perusahaan, dari 100 responden yang akan diteliti hanya 80 responden yang didapatkan oleh peneliti. Penentuan jumlah sampel tersebut didasarkan pada pernyataan Roscoe (1975), yang menyatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang dibatasi pada jenis kelompok sasaran tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2011). Responden yang diperlukan untuk mengisi kuesioner penelitian yaitu karyawan yang telah bekerja selama minimal 1 (satu) tahun dan karyawan yang telah memegang jabatan penting di perusahaan atau karyawan yang berwenang mengambil keputusan pada setiap kegiatan operasional perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Statistik Deskriptif

Untuk mengetahui gambaran atau deskripsi sebuah data yang ditinjau melalui *range, minimum, maximum, sum, mean*, standar deviasi dapat digunakan uji statistik deskriptif (Ghozali, 2016). Dengan kata lain, uji statistik deskriptif ini bertujuan untuk

memberikan gambaran secara umum mengenai karakteristik dari masing- masing variabel penelitian yang dilihat dari nilai *mean*, *minimum*, dan *maximum*.

3.5.2 Pengukuran Skala Likert

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan lengkap pada studi kali ini. Untuk mengukur nilai suatu pandangan, opini, tanggapan pada insan atau sekelompok orang mengenai suatu persoalan dalam lingkup komunal dapat menggunakan Skala Likert (Sugiyono, 2011). Peneliti menggunakan alat berupa kuesioner dengan keterangan sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|-------|
| 1. Sangat Setuju | (SS) |
| 2. Setuju | (S) |
| 3. Netral | (N) |
| 4. Tidak Setuju | (TS) |
| 5. Sangat Tidak Setuju | (STS) |

$$Interval = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} \\ = 0.80$$

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Uji Instrumen Data

3.6.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2016), uji keabsahan (valid) diperuntukkan guna mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner bisa untuk menjelaskan sesuatu yang akan ditaksir oleh kuesioner tersebut. Tujuan dilakukannya uji keabsahan ini adalah guna memverifikasi bahwasannya data yang terkumpul merupakan data melalui kuesioner yang akurat. Keabsahan menunjukkan suatu instrumen penaksir (kuesioner) itu menilai apa yang ingin dinilai. Korelasi *product moment Pearson* merupakan teknik analisa yang dipakai, fungsinya guna menghitung korelasi antar masing-masing pernyataan dengan jumlah poin (Umar, 2003). Item dapat dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel dan jika r hitung $<$ r tabel maka item dinyatakan tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, yang memiliki tujuan untuk mengidentifikasi pengaruh di antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Ghazali (2016) berpendapat, indikator dari variabel konstruk pada suatu kuesioner dapat diukur menggunakan reliabilitas. Ketika jawaban responden atas pertanyaan di dalam kuesioner itu bersifat stabil (konsisten) dari waktu ke waktu, maka kuesioner tersebut merupakan kuesioner yang andal (reliabel). Uji reliabilitas bisa diukur menggunakan teknik *cronbach alpha*. Kriteria pengesanan reliabilitasnya yaitu:

- A. Data reliable jika $\text{Alpha} > 0.60$ konstruk (*variable*).
- B. Data tidak reliabel jika $\text{Alpha} < 0.60$ konstruk (*variable*).

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual dari model regresi berdistribusi normal. Ada 2 (dua) prosedur untuk mengetahui apakah residual berdistribusi normal. Yaitu, telaah matriks serta uji statistik. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui keabsahan uji statistik.

Pada studi kali ini, uji statistik digunakan untuk menguji normalitas data. Uji statistik yang dipakai adalah uji statistik *non-parametric* Kolmogorov-Smirnov (K-S). Ketika *value* signifikan < 0.5 data tidak berdistribusi normal. Ketika *value* signifikan > 0.5 data terdistribusi normal (Ghozali, 2016).

3.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan

variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain di dalam model regresi (Ghozali, 2016). Jika *variance residual* di dalam satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka bisa dikatakan homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi dikatakan baik jika terjadinya homoskedastisitas atau *variance residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap.

Menjalankan Uji Glejser untuk menguji heteroskedastisitas. Cara melakukan Uji Glejser yaitu diregersikannya *value* absolut dari residual tidak standar sebagai variabel terikat dengan variabel bebas. Ketentuan model dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas adalah ketika signifikansi dari variabel independen >0.05 .

3.7.3 Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas memiliki tujuan untuk menguji, apakah di dalam rancangan regresi ditemukan sebab-akibat antar variabel bebas (independen). Tidak akan terjadi sebab-akibat antar variabel bebas (independen) bila rancangan regresinya baik. Rendahnya nilai *tolerance* akan senada dengan tingginya nilai VIF (sebab $VIF=1/tolerance$). Keputusannya diputuskan berdasarkan, saat nilai *tolerance* >0.1 sama dengan nilai $VIF < 10$ yang menunjukkan tidak terjadinya multikolinearitas antar variabel dalam rancangan regresi (Ghozali, 2016).

3.8 Analisis Regresi Linear Berganda

Galton (1994) menyatakan, analisis regresi berkaitan dengan pembelajaran tentang bergantungnya suatu variabel yang disebut dengan variabel terikat, di 1 (satu) atau variabel yang menjelaskan dengan tujuan untuk meramalkan ataupun memprediksi *values* dari variabel terikat jika poin variabel yang menjelaskan telah diketahui. Variabel yang menjelaskan juga biasa disebut variabel bebas.

Menurut Siregar (2014), regresi linear berganda bisa dipakai untuk 1 (satu) variabel terikat dan 2 (dua) atau lebih variabel bebas. Pada penelitian ini, pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan, dapat diketahui dengan digunakannya instrumen regresi linear berganda. Masih menurut Siregar (2014), persamaan regresi linear berganda dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan

Y	= Kinerja Perusahaan
α	= Konstanta
X ₁	= Kepemimpinan Perusahaan
X ₂	= Fokus Sumber Daya Manusia
X ₃	= Hubungan dan Kepuasan Pelanggan
X ₄	= Manajemen Kualitas Pemasok
X ₅	= Perencanaan dan Pengembangan Strategis
$\beta_{1\ 2\ 3\ 4\ 5}$	= Koefisien Regresi

3.9 Uji Hipotesis

Ghozali (2016) menyatakan, uji T (uji statistik krusial parameter tersendiri) menunjukkan sejauh apa pengaruh satu variabel bebas secara tersendiri menjelaskan variasi variabel terikat (dependen). Maksud dari pengetesan ini adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara tersendiri mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (dependen) dengan asumsi variabel yang lain itu konstan. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- A. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p\text{-value (sig.)} < \alpha$ (0.05) maka Ho ditolak

dan H_a diterima. Sehingga variabel bebas (independen) secara individu berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen).

B. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $p\text{-value (sig.)} > \alpha (0.05)$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga variabel bebas (independen) secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen).

Penggunaan uji F adalah untuk menunjukkan seluruh variabel bebas (independen) yang diletakkan ke dalam model rancangan mempunyai efek signifikan secara serentak atau selaras atas variabel terikat (dependen). Tahapan pengujian yang dilakukan adalah:

A. Merumuskan Hipotesis Operasional

H_0 : Tidak ditemukan dampak positif dari variabel independen (X) secara serentak atas variabel dependen (Y).

H_a : Ditemukan dampak positif antara variabel independen (X) secara serentak atas variabel dependen (Y).

B. Menentukan Taraf Signifikan (α) dan atau derajat kebebasan

(*degrees of freedom / df*) pengujian.

Taraf signifikansi (α) sebesar 5% digunakan pada studi ini, sebagaimana taraf signifikansi yang umum digunakan pada tiap studi.

Bila $p \geq 5\%$, maka H_0 diterima
Bila $p \leq 5\%$, maka H_0 ditolak

C. Dilakukannya Kriteria Hitung

Dengan kriteria pengujian hipotesis :

Probabilitasnya $\geq \alpha$ maka H_0 diterima.

Probabilitasnya $\leq \alpha$ maka H_0 ditolak.

D. Mengolah menggunakan *software* SPSS.

E. Membuat kesimpulan sesuai dengan poin tiga (3) dan empat (4) di atas.

Selain itu menurut Ghozali (2016). Uji F juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel pada tingkat signifikansi 0.05 atau 5%. Apabila F hitung $>$ F tabel yaitu $F_{\alpha}(k-1, n-k)$, maka hipotesis 0 (nol) ditolak. Di mana $F_{\alpha}(k-1, n-k)$ adalah nilai kritis F pada tingkat signifikansi α dan derajat bebas (df) pembilang (k-1) serta derajat bebas (df) penyebut (n-k).

3.10 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pada intinya koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai dari koefisien determinasi (R^2) adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai yang kecil pada (R^2) menunjukkan kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amatlah terbatas. Nilai yang paling mendekati 1 (satu) menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk dapat memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2016).

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Studi ini bertujuan untuk meneliti Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) atas Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya . Karyawan PT. Aneka Adhilogam Karya merupakan responden yang dipakai, serta menggunakan *software* SPSS Statistik 21 dengan menggunakan regresi berganda *software* SPSS Statistik 21. Peneliti mengambil data sejumlah 80 buah melalui kuesioner digital (*google form*). Bagian ini menjelaskan segala sesuatu yang berhubungan dengan hasil penganalisan informasi dan deskripsi hasil pengolahan. Pengkajiannya yaitu penganalisan data melingkupi analisis keabsahan (kevalidan), analisis reliabilitas, analisis normalitas, analisis multikolinearitas, analisis heteroskedastisitas, analisis koefisien determinasi, analisis deskriptif, serta analisis regresi linear berganda.

4.1 Gambaran Umum Identitas Responden

Gambaran umum personalitas responden didasarkan pada jenis kelamin, usia, pendidikan akhir, jabatan di perusahaan dan lama bekerja. Gambaran umum personalitas responden dijelaskan di bawah ini.

4.1.1 Personalitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari 80 kuesioner yang dikumpulkan, diketahui personalitas responden mengacu pada jenis kelamin:

Tabel 4.1

Personalitas Responden Mengacu Pada Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	57	71.3%
2	Perempuan	23	28.7%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dari hasil analisis tabel jenis kelamin di atas menunjukkan bahwa karyawan yang mengisi kuesioner berjenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang (71.3%) dan karyawan perempuan sebanyak 23 orang (28.7%). Tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan karyawan perempuan. Hal tersebut disebabkan karena perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengecoran, di mana perusahaan lebih banyak beroperasi pada kegiatan *moulding* yang menggunakan alat-alat, perlengkapan, serta proses yang cukup berbahaya (seperti pencetakan dengan menggunakan logam yang telah dilelehkan dengan suhu tinggi yang kemudian diletakkan pada alat cetak), serta peralatan yang cukup berat. Sehingga karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan perempuan.

4.1.2 Personalitas Responden Berdasarkan Usia

Personalitas usia dikelompokkan dengan mengacu pada responden yang berusia kurang dari atau sama dengan 25 tahun, usia 26-35 tahun, usia lebih dari atau sama dengan 36 tahun.

Tabel 4.2

Personalitas Responden Mengacu Pada Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	≤ 25 tahun	12	15.2%
2	26-35 tahun	47	59%
3	≥ 36 tahun	21	25.8%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer, diolah 2021

Melalui Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa usia responden yang berusia di bawah atau sama dengan 25 tahun sebanyak 12 orang (15.2%), responden dengan rentang usia 26-35 tahun sebanyak 47 orang (59%), dan responden dengan usia lebih dari atau sama dengan 36 tahun sebanyak 21 orang (25.8%). Dari tabel usia responden tersebut diketahui bahwa PT. Aneka Adhilogam Karya lebih banyak memiliki karyawan di usia muda (pekerja awal) hingga usia paruh baya.

4.1.3 Personalitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Melalui seluruh angket yang dibagikan kepada PT. Aneka Adhilogam Karya , ada 80 angket yang memenuhi kriteria dan masuk penilaian. Penyatuan responden mengacu pada pendidikan akhir responden.

Tabel 4.3

Personalitas Responden Mengacu Pada Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA/Sederajat	11	13,8%
2	D3	4	5%
3	S1	57	71.3%
4	S2	8	10%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dapat dilihat tabel 4.3 di atas, pendidikan akhir yang dienyam oleh responden PT. Aneka Adhilogam Karya kebanyakan adalah berpendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 57 orang (71.3%), untuk pendidikan terakhir SMA sebanyak 11 orang (13.8%), responden dengan pendidikan terakhir Diploma (D3) sebanyak 4 orang (5%), dan untuk responden dengan pendidikan terakhir Pascasarjana (S2) sebanyak 8 orang (10%).

4.1.4 Personalitas Responden Berdasarkan Jabatan

Berlandaskan pada angket yang telah dibagikan pada PT. Aneka Adhilogam Karya, ada 80 angket yang memenuhi kriteria dan diikutsertakan dalam penganalisisan. Penyatuan responden berdasarkan jabatan:

Tabel 4.4

Personalitas Responden Mengacu Pada Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	Administrasi	12	15.1%
2	Moulding	8	10%
3	Maintenance	4	5%
4	Finishing	4	5%
5	Quality Control	3	3.8%
6	Lain-lain	49	38.9%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer, diolah 2021

Berlandaskan tabel 4.4 di atas, yang mengacu pada pendidikan akhir yang dimiliki oleh responden PT. Aneka Adhilogam Karya kebanyakan berada di bagian administrasi sebanyak 12 orang (15.1%), kemudian *moulding* sebanyak 8 orang (10%), *maintenance* sebanyak 4 orang (5%), *finishing* sebanyak 4 orang (5%), *quality control* sebanyak 3 orang (3.8%), serta jabatan lain sebanyak 49 orang (38.9%). Jabatan terbanyak diisi oleh bagian administrasi sebanyak 12 orang (15.1%), kemudian selanjutnya bagian *moulding* sebanyak 8 orang (10%). Hal tersebut wajar mengingat perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengecoran logam. Sehingga proses produksinya berfokus pada pembuatan produk yang bersentuhan atau berhubungan dengan percetakan bahan mentah ke dalam rangka kaku atau model yang biasa disebut *mold*.

4.1.5 Personalitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut ini merupakan pengelompokan karakteristik karyawan dengan berdasarkan telah seberapa lama mereka (karyawan) bekerja di perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya :

Tabel 4.5

Personalitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

N o.	Lama bekerja	Frekuensi	Persentase
1	< 1 tahun	9	11.3%
2	1-5 tahun	45	56.3%
3	>5 tahun	26	32.5%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dari hasil tabel di atas berdasarkan kategori lama bekerja di perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya kebanyakan telah bekerja selama 1-5 tahun dengan frekuensi 45 orang (56.3%). Kemudian untuk karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun (karyawan senior) sejumlah 26 orang (32.5%), dan untuk karyawan yang baru bekerja (1 tahun) sejumlah 9 orang (11.3%).

4.2 Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian

Studi ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan data dengan membagikan digital (*google form*) yang dibagikan melalui tuan tanah/pengelola/manajer PT. Aneka Adhilogam Karya . Kuesioner yang dibagikan terdiri dari beberapa pertanyaan yang

diajukan berlandaskan 30 indikator yang disurvei. Variabel riset ini diukur dengan nilai minimal 1 (sangat rendah) dan nilai maksimal 5 (sangat tinggi). Evaluasi tuan tanah / pengelola / manajer serta evaluasi karyawan pada variabelsurvei dapat dilakukan pada interval berikut:

Nilai asumsi paling rendah = 1Nilai asumsi paling tinggi = 5

Pada akhirnya ditetapkan batasan: 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Menengah

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Diperoleh hasil analisis deskripsi:

4.2.1 Variabel Kepemimpinan Perusahaan

Pada variabel Kepemimpinan Perusahaan terdiri dari 5 indikator:

Tabel 4.6

Kepemimpinan Perusahaan

No.	Pernyataan	Mean	Ket.
1	Pemilik,Manajer/Pengelola secara aktif terlibat dalam komunikasi dan perencanaan tujuan organisasi.	4.28	Sangat tinggi
2	Pemilik/Manajer/Pengelola secara rutin berinteraksi dengan karyawannya untuk membicarakan mengenai peningkatan kinerja perusahaan	4.33	Sangat Tinggi
3	Pemilik/Manajer/Pengelola memandang kualitas lebih penting dari pada produksi (Kualitas > Jadwal Produksi)	4.20	Tinggi

4	Pemilik/Manajer/Pengelola menganggap kualitas sebagai tanggung jawab mereka.	4.3	Sangat Tinggi
5	Pemilik/Manajer/Pengelola melakukan evaluasi pada kinerja kualitas di dalam perusahaannya.	4.34	Sangat tinggi
Rata-rata variabel		4.3	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2021

Setelah menganalisis data tabel 4.6, dapat dijelaskan bahwasannya dari keseluruhan responden, didapatkan *mean* variabel sebesar 4.30 termasuk pada kategori sangat tinggi atas variabel Kepemimpinan Perusahaan. Nilai paling tinggi adalah pada poin Pengelola/Pemilik/Manajer melakukan evaluasi pada prestasi mutu di dalam perusahaannya, dengan rata-rata 4.34 yang masuk kategori sangat tinggi. Nilai paling rendah adalah pada poin Pemilik/Manajer/Pengelola menganggap kualitas lebih penting dari pada produksi (Kualitas > Jadwal Produksi), dengan *mean* 4.20 yang masuk kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwasannya di dalam kepemimpinan perusahaan haruslah memperhatikan evaluasi berkala yang disertai dengan statistik data dan berkelanjutan

4.2.2 Variabel Fokus Sumber Daya Manusia

Pada variabel fokus sumber daya manusia terdiri dari 5 indikator:

Table 4.7

Fokus Sumber Daya Manusia

No.	Pernyataan	Mean	Ket.
1	Prosedur dalam merekrut karyawan berdasarkan pada Orang Yang Tepat Untuk Pekerjaan Yang Tepat (<i>The Right Man In The Right Place</i>).	4.37	Sangat tinggi
2	Perusahaan telah menggunakan sistem penggajian dengan sangat baik.	4.20	Sangat tinggi
3	Perusahaan memperhatikan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja dengan sangat baik.	4.33	Sangat tinggi
4	Pelatihan dan pengembangan untuk karyawan disediakan oleh perusahaan (Baik di dalam maupun di luar perusahaan).	4	Tinggi
5	Karyawan turut dilibatkan dan diberdayakan untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan perusahaan.	4.01	Tinggi
Rata-rata variabel		4.18	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2021

Setelah menganalisis data tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwasannya dari keseluruhan responden, didapatkan *mean* variabel sebesar 4.18 masuk dalam kategori tinggi atas variabel fokus sumber daya manusia. Nilai paling tinggi adalah pada poin Prosedur dalam merekrut karyawan berdasarkan pada Orang Yang Tepat Untuk Pekerjaan Yang Tepat (*The Right Man In The Right Place*) dengan *mean* 4.37 yang masuk kategori sangat tinggi. Nilai paling rendah pada poin Pelatihan dan pengembangan untuk karyawan disediakan oleh perusahaan (Baik di dalam maupun di luar perusahaan). Dengan rata-rata 4 yang masuk kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwasannya proses rekrutmen yang baik adalah dengan berdasarkan asas *right man on the right place* dengan diterapkannya hal tersebut maka akan timbul

output maksimal dari tupoksi yang diberikan.

4.2.3 Variabel Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

Pada variabel hubungan dan kepuasan pelanggan terdiri dari 5 indikator:

Table 4.8

Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

No	Pernyataan	Mean	Ket.
1	Spesifikasi produk yang diminta oleh pelanggan dapat terpenuhi.	4.42	Sangat Tinggi
2	Strategi berorientasi pelanggan dan meninjau untuk perbaikan lebih lanjut, serta menjadikan pelanggan sebagai mitra kami agar menjalin hubungan yang lebih baik.	3.85	Tinggi
3	Desain, pengembangan, dan pengiriman produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.	4.37	Tinggi
4	Umpan balik kepuasan pelanggan didapatkan setiap jangka waktu tertentu (1 bulan, 1 kuartal, atau 1 semester) serta digunakan sebagai tinjauan ulang untuk menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.	3.62	Tinggi
5	Perusahaan selalu menyediakan produk pengganti, bila produk yang dikirimkan kepada pelanggan terdapat produk yang cacat.	4.42	Sangat Tinggi
Rata-rata variabel		4.14	Tinggi

Sumber : data primer, diolah 2021

Berlandaskan analisis tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwasannya dari keseluruhan responden, mendapatkan *mean* variabel sebesar 4.14, masuk dalam kategori yang tinggi atas variabel hubungan dengan kepuasan pelanggan. Penilaian tertinggi adalah pada Perusahaan selalu menyediakan produk pengganti, bila produk yang dikirimkan kepada pelanggan terdapat produk yang cacat dan spesifikasi produk yang diminta oleh pelanggan dapat terpenuhi, dengan *mean* sebesar 4.42 yang masuk kategori sangat tinggi. Penilaian terendah adalah pada poin Umpan balik kepuasan pelanggan didapatkan setiap jangka waktu tertentu (1 bulan, 1 kuartal, atau 1 semester) serta digunakan sebagai tinjauan ulang untuk menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, didapatkan *mean* 3,62 yang masuk kategori tinggi. Ini mengindikasikan, spesifikasi produk yang diinginkan oleh pelanggan, perusahaan selalu mampu untuk memenuhinya, serta apabila terdapat produk yang cacat dalam pengiriman maka perusahaan siap dan bersedia untuk mengganti produk cacat tersebut.

4.2.4 Variabel Manajemen Kualitas Pemasok

Pada variabel manajemen kualitas pemasok terdiri dari 5 indikator:

Table 4.9

Manajemen Kualitas Pemasok

No.	Pernyataan	Mean	Ket.
1	Perusahaan menganggap kualitas produk lebih penting daripada harga dalam memilih pemasok (Kualitas>Harga).	4.06	Tinggi

2	Pemilik/pengelola perusahaan secara berkala mengunjungi pemasok untuk memeriksa dan mengevaluasi bahan baku/material guna meningkatkan kualitas produk perusahaan.	3.87	Tinggi
3	Perusahaan memiliki informasi terperinci tentang pemasok serta kualitas bahan produk mereka.	3.83	Tinggi
4	Perusahaan membangun kepercayaan dengan pemasok serta membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok.	3.86	Tinggi
5	Pemasok kami secara rutin menerima umpan balik dari kami, guna menjaga standar kualitas bahan baku/material.	3.93	Tinggi
Rata-rata variabel		3.91	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2021

Berlandaskan analisis 4.9 dapat dijelaskan bahwasannya melalui seluruh responden, didapatkan *mean* variabel sebesar 3,91 masuk dalam kategori yang tinggi atas variabel manajemen kualitas pemasok. Penilaian paling tinggi pada poin Manajemen kualitas pemasok adalah Perusahaan menganggap kualitas produk lebih penting daripada harga dalam memilih pemasok (Kualitas > Harga), *mean* 4,06 yang masuk kategori tinggi. Penilaian paling rendah pada Perusahaan memiliki informasi terperinci tentang pemasok serta kualitas bahan produk mereka, dengan *mean* 3,83 yang masuk kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan, dalam manajemen kualitas pemasok pihak perusahaan menilai bahwa kualitas produk lebih penting namun belum sepenuhnya mempertimbangkan mengenai kualitas pemasok yang mereka gunakan.

4.2.5 Variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis

Pada variabel perencanaan dan pengembangan strategis terdiri dari 5 indikator:

Tabel 4.10

Perencanaan dan Pengembangan Strategis

No.	Pernyataan	Mean	Ket.
1	Perusahaan mendorong studi dan perencanaan untuk meningkatkan seluruh proses produksinya.	4.06	Tinggi
2	Perusahaan secara rutin melakukan pemeriksaan kualitas ketika proses produksi berlangsung.	4.4	Sangat tinggi
3	Perusahaan tetap memperhatikan kualitas pada saat proses perencanaan hingga proses produksi.	4.43	Sangat tinggi
4	Perusahaan mengantisipasi perubahan pada pasar dengan memperhatikan produk pesaing.	3.98	Tinggi
5	Kami mengumpulkan data terlebih dahulu, kemudian kami membuat keputusan untuk perbaikan proses produksi.	3.96	Tinggi
	Rata-rata variabel	4.17	Tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2021

Berlandaskan tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwasannya melalui seluruh responden, *mean* variabel sebesar 4.17, masuk ke dalam kategori tinggi atas variabel perencanaan dan pengembangan strategis. Penilaian tertinggi pada poin Perencanaan dan pengembangan strategis adalah Perusahaan tetap memperhatikan kualitas pada saat

proses perencanaan hingga proses produksi, dengan *mean* 4,43 yang masuk kategori sangat tinggi. Penilaian paling rendah pada poin Kami mengumpulkan data terlebih dahulu, kemudian kami membuat keputusan untuk perbaikan proses produksi, dengan *mean* 3.96 yang masuk kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwasannya, perencanaan dan pengembangan strategis yang dibangun perusahaan dari hulu ke hilir sudah bagus namun ketika perusahaan akan melakukan proses produksi untuk produk baru atau untuk melawan kompetitor perusahaan belum melakukan riset yang mendalam.

4.2.6 Variabel Kinerja Perusahaan

Pada variabel kinerja perusahaan terdiri atas 5 indikator:

Table 4.11

Kinerja Perusahaan

No.	Pernyataan	Mean	Ket.
1	Kapasitas produksi perusahaan akhir-akhir ini dapat mencapai target yang telah ditentukan.	4.38	Sangat tinggi
2	Pelanggan kami merasa sepenuhnya puas terhadap kinerja perusahaan kami.	4.26	Sangat tinggi
3	Kualitas produk kami sangat tinggi (Memastikan nol (0) cacat)	4.48	Sangat tinggi
4	Ada peningkatan penjualan (Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya).	4.06	Tinggi

5	Ada peningkatan laba (Dibandingkan tahun-tahun sebelumnya).	4.11	Tinggi
	Rata-rata variabel	4.26	Sangat tinggi

Sumber : Data primer, diolah 2021

Berlandaskan tabel 4.11, bisa dijelaskan bahwasannya melalui seluruh responden, rata-rata memberikan penilaian 4.26 masuk dalam kategori yang sangat tinggi atas variabel kinerja perusahaan. Penilaian tertinggi pada poin Kualitas produk kami sangat tinggi (Memastikan nol (0) cacat), dengan rata-rata 4,48 yang masuk kategori sangat tinggi. Penilaian paling rendah berada di poin Ada peningkatan penjualan (Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya), dengan *mean* 4.06 yang masuk kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwasannya dalam kinerja perusahaan tolok ukur pertama dalam memproduksi barang adalah kualitas barang atau produk itu sendiri.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

Survei ini memiliki dua uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, dengan total 80 responden yang berpartisipasi. Uji validitas berfungsi untuk mengukur validitas atau keabsahan suatu angket. Menurut Ghozali (2016), Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Tujuan dari uji validasi ini adalah untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner yang sah. Keabsahan menunjukkan bahwa instrumen berupa kuesioner menilai apa yang ingin dinilai. Metode pengkajian statistik yang digunakan yaitu korelasi productmoment Pearson. Ini menganalisis korelasi antara setiap pernyataan dan nilai keseluruhan

(Umar, 2003). Item dapat dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel dan jika r hitung $<$ r tabel maka item dinyatakan tidak sah. Masih dari pernyataan Ghazali (2016), instrumen yang digunakan untuk mengukur atau menilai indikator dari variabel konstruk yaitu kuesioner menggunakan uji reliabilitas. Sebuah angket bisa dibilang andal bila jawaban responden atas pertanyaan dalam angket konsisten (stabil dari waktu ke waktu). Digunakan teknik *cronbach alpha* untuk mengukur uji reliabilitas. Kriteria pengujiannya adalah:

- A. Alpha $>$ 0.60 konstruk (*variable*), data reliable.
- B. Alpha $<$ 0.60 konstruk (*variable*), data tidak reliable.

4.3.1 Uji validitas

Uji korelasi pearson merupakan metode yang digunakan untuk uji validitas pada penelitian ini. Sebagaimana hasilnya ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.12

Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung (n=80)	R Tabel	Ket.
Kepemimpinan Perusahaan	KP1	0.678	0.2199	Valid
	KP2	0.780	0.2199	Valid
	KP3	0.580	0.2199	Valid
	KP4	0.785	0.2199	Valid
	KP5	0.519	0.2199	Valid
Fokus Sumber Daya Manusia	FSDM1	0.712	0.2199	Valid
	FSDM 2	0.814	0.2199	Valid
	FSDM 3	0.636	0.2199	Valid
	FSDM 4	0.699	0.2199	Valid

	FSDM 5	0.806	0.2199	Valid
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	HKP1	0.692	0.2199	Valid
	HKP2	0.745	0.2199	Valid
	HKP3	0.663	0.2199	Valid
	HKP4	0.850	0.2199	Valid
	HKP5	0.457	0.2199	Valid
Manajemen Kualitas Pemasok	MKP1	0.692	0.2199	Valid
	MKP2	0.745	0.2199	Valid
	MKP3	0.663	0.2199	Valid
	MKP4	0.850	0.2199	Valid
	MKP5	0.457	0.2199	Valid
Perencanaan dan Pengembangan Strategis	PPRS1	0.796	0.2199	Valid
	PPRS2	0.749	0.2199	Valid
	PPRS3	0.762	0.2199	Valid
	PPRS4	0.865	0.2199	Valid
	PPRS5	0.713	0.2199	Valid
Kinerja Perusahaan	KP1	0.632	0.2199	Valid
	KP2	0.644	0.2199	Valid
	KP3	0.465	0.2199	Valid
	KP4	0.732	0.2199	Valid
	KP5	0.722	0.2199	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2021

Berlandaskan tabel 4.12, semuanya memiliki nilai >0.2199 . Untuk 80 responden, terlihat bahwa nilai r-hitung untuk semua pertanyaan $>$ nilai r-tabel (0,2199). Seperti yang terlihat pada tabel 4.12, penerapan Total Quality Management (Kepemimpinan Perusahaan, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Fokus SumberDaya Manusia, Perencanaan dan Pengembangan Strategis, Manajemen Kualitas Pemasok)

dan kinerja perusahaan memiliki nilai r-hitung >0,2199 untuk r-tabel.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Instrumen untuk menilai angket yang merupakan indikator dari variabel yang memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen disebut uji reliabilitas. Menggunakan teknik *cronbach alpha* dalam pengujian reliabilitas dalam penelitian ini. Jika *cronbach alpha* mempunyai nilai koefisien senilai 0,60 atau bahkan lebih maka suatu instrumen dapat dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Koef	Ket.
Kepemimpinan Perusahaan	0.693	0.6	Reliabel
Sumber Daya Manusia	0.755	0.6	Reliabel
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	0.726	0.6	Reliabel
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	0.879	0.6	Reliabel
Perencanaan dan Pengembangan Strategis	0.837	0.6	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0.643	0.6	Reliabel

Sumber : data primer, diolah 2021

Dapat dilihat tabel hasil uji reliabilitas seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.13, diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas untuk semua variabel memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari pada 0,60. Pernyataan Ghozali (2016), tiap

poin-poin pernyataan dalam variabel riset ini adalah andal. Sehingga poin-poin pernyataan pada variabel penelitian digunakan sebagai angket yang disebar ke responden. Lalu melalui hasil isian angket yang telah diperoleh, maka analisis selanjutnya dapat dilakukan..

4.4 Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan supaya model yang didapatkan sepenuhnya telah memenuhi premis (dugaan) persamaan model regresi. Uji regresi linear berganda menggunakan uji asumsi klasik uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

4.4.1 Uji normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah pendistribusian pengamatan terjadi secara normal atau abnormal. *Kolmogorov smirnov* adalah metode yang digunakan pada pengujian ini.

Tabel 4.14
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov
Test Unstandardized

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-.0071605
	Std. Deviation	1.08474246
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.053
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.593
Asymp. Sig. (2-tailed)		.873

1. Test distribution is Normal.
2. Calculated from data.

Sumber : Data primer, diolah 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai asymp. sig sebesar $0.873 > 0.05$, sehingga dapat diasumsikan normal sehingga memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain di dalam model regresi (Ghozali, 2016). Jika *variance residual* di dalam satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka bisa dikatakan homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi dikatakan baik jika terjadinya homoskedastisitas atau *variance residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap.

Tabel 4.15**Hasil Uji Heterokedastisitas***Coefficient^a*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.852	.747		2.479	.015
Kepemimpinan Perusahaan	.007	.050	.025	.141	.888
Sumber Daya Manusia	-.087	.046	-.305	-1.894	.062
1 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	.038	.052	.122	.724	.472
Manajemen Kualitas Pemasok	-.070	.035	-.316	-1.978	.052
Perencanaan dan Pengembangan Strategis	.064	.035	.267	1.838	.070

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data primer, diolah 2021

Pada tabel 4.17 yang diuji menggunakan SPSS, pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan Uji Glejser. Menjalankan Uji Glejser untuk menguji heteroskedastisitas. Cara melakukan Uji Glejser yaitu diregersikannya *value* absolut dari residual tidak standar sebagai variabel terikat dengan variabel bebas. Ketentuan model dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas adalah ketika signifikansi dari variabel independen >0.05 . Karena itulah variabel yang ditawarkan pada riset ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena telah memenuhi syarat model nilai probabilitasnya >0.05 .

4.4.3 Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen) digunakan uji multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (independen).

Ada atau tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance* atau Variance Inflation Factor (VIF). Batas angka *tolerance* > 0.10 merupakan batas dari model regresi yang normal, sedangkan apabila batas nilai VIF < 10 serta memiliki angka yang mendekati 1 (satu). Kemudian, bila terjadi sebaliknya, *tolerance* < 0.10 atau nilai VIF > 10 maka multikolinearitas terjadi.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Ket.
Kepemimpinan Perusahaan	0.374	2.672	Tidak terjadi multikolinearitas
Sumber Daya Manusia	0.439	2.276	Tidak terjadi multikolinearitas
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	0.403	2.478	Tidak terjadi multikolinearitas
Manajemen Kualitas Pemasok	0.447	2.235	Tidak terjadi multikolinearitas
Perencanaan dan Pengembangan Strategis	0.539	1.854	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer, diolah 2021

Dengan memperhatikan data tabel di atas menunjukkan nilai toleransi yang kecil sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF=1/tolerance$). Pondasi dalam mengambil keputusan yaitu bila nilai toleransinya > 0,1 akan sama dengan nilai VIF

< 10 yang artinya tidak adanya multikolinearitas di antara variabel pada modelregresi.

4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Di bawah ini jawaban pengolahan tes mengenai penerapan Total Quality Management (Kepemimpinan perusahaan, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Fokus Sumber daya manusia, Perencanaan dan pengembangan strategis, dan Manajemen Kualitas Pemasok) atas Kinerja Perusahaan dengan menggunakan program SPSS statistik 21:

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficient^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.973	1.280		3.133	.002
Kepemimpinan Perusahaan (X1)	.243	.084	.279	2.889	.005
Fokus Sumber Daya Manusia (X2)	.180	.078	.206	2.309	.024
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan (X3)	.179	.089	.187	2.009	.048
Manajemen Kualitas Pemasok (X4)	.124	.060	.183	2.080	.042
Perencanaan dan Pengembangan Strategis (X5)	.132	.059	.181	2.251	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Sumber: Data primer, diolah 2021

Melalui tabel 4.20 di atas didapatkan persamaan regresi linear berganda dengan perhitungan $Y = 3.973 + 0,243 KP + 0,180 FSDM + 0,179 HKP + 0,124 MKP + 0,132 PPS$.

Nilai tiap-tiap koefisien pada persamaan regresi linear berganda melalui tabel di atas, dapat dijelaskan:

1. Konstanta memiliki nilai positif, yaitu 3.973. Dapat ditunjukkan bila variabel Praktik Total Quality Management dianggap 0 (nol) maka nilai Kinerja Perusahaan sebesar 3.973.
2. Kepemimpinan Perusahaan berdampak positif atas Kinerja Perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,243, artinya apabila terjadi peningkatan nilai variabel kepemimpinan perusahaan sebanyak 1 poin maka akan menaikkan kinerja perusahaan sebesar 0,243.
3. Fokus Sumber Daya Manusia berdampak positif atas Kinerja Perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,180, artinya apabila terjadi peningkatan nilai variabel focus sumber daya manusia sebanyak 1 poin maka akan menaikkan kinerja perusahaan sebesar 0,180.
4. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan berdampak positif atas Kinerja Perusahaan dengan koefisien regresi bernilai 0,179, artinya apabila terjadi peningkatan nilai variabel hubungan kepuasan sebanyak 1 poin maka akan menaikkan kinerja perusahaan sebesar 0,180.
5. Manajemen Kualitas Pemasok berdampak positif atas Kinerja Perusahaan dengan koefisien regresi bernilai 0,124, artinya apabila terjadi peningkatan nilai variabel manajemen kualitas pemasok sebanyak 1 poin maka akan menaikkan kinerja

perusahaan sebesar 0,124.

6. Perencanaan dan Pengembangan Strategis berdampak positif atas Kinerja Perusahaan dengan koefisien regresi bernilai 0,132, artinya apabila terjadi peningkatan nilai variabel perencanaan dan pengembangan strategis sebanyak 1 poin maka akan menaikkan kinerja perusahaan sebesar 0,132.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji T

Sejauh apa pengaruh 1 (satu) variabel bebas secara tersendiri menerangkan variasi variabel terikat ditunjukkan pada uji T (Ghozali, 2016). Diketahui atau tidak diketahui apakah variabel bebas secara individu memiliki pengaruh atas variabel terikat dengan anggapan variabel lainnya bersifat konstan merupakan tujuan dilakukannya pengujian ini (Ghozali, 2016). Kriterianya bisa dilihat di bawah ini:

1. Hasil keluaran sig. Kepemimpinan Perusahaan atas Kinerja Perusahaan sebesar 0,005, di mana nilai signifikan $< 0,05$. Nilai t hitung $2,889 > 1,990$ t tabel. Sehingga H1 diterima dan Ho ditolak, karena itulah variabel Kepemimpinan Perusahaan berpengaruh signifikan atas Kinerja Perusahaan.
2. Hasil keluaran signifikan Fokus Sumber Daya Manusia atas Kinerja Perusahaan sebesar 0,024, di mana nilai signifikan $< 0,05$. Nilai t hitung $2,309 > 1,990$ t tabel. Sehingga H2 diterima dan Ho ditolak, karena itulah variabel Fokus Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan atas Kinerja Perusahaan.
3. Hasil keluaran sig. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan atas Kinerja Perusahaan sebesar 0,048, di mana nilai signifikan $< 0,05$. Nilai t hitung $2,009 > 1,990$ t tabel. Sehingga H3 diterima dan Ho ditolak, karena itulah variabel Hubungan dan Kepuasan Pelanggan berpengaruh signifikan atas Kinerja Perusahaan.

4. Hasil keluaran sig. Manajemen Kualitas Pemasok atas Kinerja Perusahaan sebesar 0,042, di mana nilai signifikan $< 0,05$. Nilai t hitung $2,068 > 1,990$ t tabel. Maka H4 didukung dan Ho tidak didukung, sehingga variabel Manajemen Kualitas Pemasok berpengaruh signifikan atas Kinerja Perusahaan.
5. Hasil keluaran sig. Perencanaan dan Pengembangan Strategis atas Kinerja Perusahaan sebesar 0,027, di mana nilai signifikan $< 0,05$. Nilai t hitung $2,251 > 1,990$ t tabel. Sehingga H5 diterima dan Ho ditolak, karena itulah variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis berpengaruh signifikan atas Kinerja Perusahaan.

4.6.2 Uji F

Seberapa besar pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan perusahaan, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Fokus Sumber daya manusia, Perencanaan dan pengembangan strategis, dan Manajemen Kualitas Pemasok) secara bersamaan terhadap variabel terikat (Kinerja Perusahaan) dianalisis dengan menggunakan uji F. Ketika dugaan tingkat signifikansi uji F-hitung $<$ tingkat signifikansi tertentu yaitu 5%, variabel bebas (Kepemimpinan perusahaan, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Manajemen Kualitas Pemasok, dan Perencanaan dan Pengembangan Strategis) berpengaruh secara serentak terhadap variabel terikat (Kinerja Perusahaan) adalah krusial/signifikan.

Tabel 4.18

Hasil Uji F

ANNOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	265.789	5	53.158	42.316	.000b
Residual	92.961	74	1.256		
Total	358.750	79			

a) Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b) Predictors: (Constant), Perencanaan dan Pengembangan Strategis, Kepemimpinan Perusahaan, Manajemen Kualitas Pemasok, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan.

Sumber: Data primer, diolah 2021

Ditunjukkan oleh tabel di atas, pembuktian hipotesis diterima ditunjukkan dengan bukti nilai F-hitung sebesar 42.316, dan dengan nilai sig. F sebesar 0,000 dengan probabilitas $< 0,05$. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh penerapan *Total Quality Management* (Kepemimpinan perusahaan, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Fokus Sumber daya manusia, Perencanaan dan pengembangan strategis, dan Manajemen Kualitas Pemasok) secara serentak pada Kinerja Perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya . Dengan begitu kelima hipotesis yang dikemukakan didukung oleh keluaran jawaban uji F.

4.7 Uji koefisien Determinasi (R^2)

Seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat diukur menggunakan koefisien determinasi (R^2). Di antara 0 (nol) dan 1 (satu), adalah

nilai dari koefisien determinasi (R^2). Penjelasan variasi variabel dependen sangatlah terbatas ketika nilai R^2 pada variabel independen kecil. Ghozali (2016) menyatakan, variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan supaya dapat memprediksi variasi variabel dependen ketika nilainya paling mendekati 1 (satu).

Tabel 4.19

Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861a	.741	.723	1.12081

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Perusahaan, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Manajemen Kualitas Pemasok, Perencanaan dan Pengembangan Strategis.

Sumber : Data primer, diolah 2021

Melihat tabel 4.19 di atas, ditunjukkan bahwa nilai *Adjusted R square* sebesar 0,723 sehingga pengaruh Praktik *Total Quality Management* (Kepemimpinan perusahaan, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Manajemen Kualitas Pemasok, dan Perencanaan dan Pengembangan Strategis) terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 72.3% dan sisanya 27.7 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

4.8 Pembahasan Analisis Data

Setelah dilakukan analisis data, berlandaskan temuan penelitian membuktikan

bahwa variabel Kepemimpinan Perusahaan, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan, Manajemen Kualitas Pemasok, dan variabel Pengembangan dan Perencanaan Strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Aneka Adhilogam Karya yang terletak di kabupaten Klaten, Jawa Tengah, dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hipotesis pertama yang dikemukakan dalam penelitian ini, ditemukan bahwasannya Kepemimpinan Perusahaan memiliki pengaruh yang berarti atau signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Variabel kepemimpinan perusahaan sebesar 0,243 dengan nilai signifikansi 0,005, sehingga kepemimpinan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Mengacu pernyataan di atas, saat praktik Kepemimpinan Perusahaan semakin meningkat, kinerja perusahaan yang dihasilkan juga akan semakin meningkat, karena pemimpin yang bijak bisa memotivasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Semangat yang berasal dari pemimpin yang bagus membuat karyawan bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja perusahaan menjadi meningkat. Studi ini senada dengan riset yang dilakukan Singh, Et. al (2018), serta riset yang dilakukan oleh Prayhoego & Devie (2013).

2. Pengaruh Fokus Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hipotesis kedua yang telah dikemukakan dalam penelitian ini ditemukan bahwasannya Fokus Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang penting atau signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Variabel Fokus Sumber Daya Manusia sebesar 0,180 dengan nilai signifikansi sebesar 0,024, sehingga Fokus Sumber

Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

Mengacu pada penjelasan di atas, ketika perusahaan meningkatkan Fokus Pada Sumber Daya Manusia, maka akan menghasilkan kinerja perusahaan yang semakin tinggi. Karena sumber daya yang tepat sasaran berguna untuk keberlangsungan usaha. *Right man on the right place* pada bagian ini sangat diperlukan untuk membentuk *Total Quality Management* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Keterampilan yang dibentuk dari pelatihan yang berorientasi kerja menjadikan karyawan tersebut profesional dan mampu mempertahankan output dari perusahaan tersebut sehingga kinerja perusahaan akan terus bagus dan berkualitas. Studi ini senada dengan riset yang dilakukan Singh, Et. al (2018), Wahyuningsih, dkk(2010), serta Widjaya & Suryawan (2014).

3. Pengaruh Hubungan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hipotesis ketiga yang telah dikemukakan dalam penelitian ini ditemukan bahwasannya Hubungan dan Kepuasan Pelanggan memiliki pengaruh yang penting atau signifikan atas Kinerja Perusahaan. Nilai dari variabel Hubungan dan Kepuasan Pelanggan sebesar 0,179 dengan nilai signifikansi sebesar 0,048, sehingga kepemimpinan perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

Mengacu pernyataan di atas, saat Hubungan dan Kepuasan Pelanggan semakin meningkat, maka akan berdampak pada kinerja atau prestasi perusahaan yang akan semakin tinggi. Karena Hubungan dan Kepuasan Pelanggan dibentuk dari pelayanan yang ditawarkan sejalan dengan apa yang diinginkan konsumen. Timbal balik dari konsumen dan pengguna dalam meningkatkan produk dan tahapan serta kebijakan

yang baik dan relevan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Riset ini senada dengan riset yang dilakukan Singh, Et. al (2018), Widjaya & Suryawan(2014), dan Prayhoego & Devie (2013).

4. Pengaruh Manajemen Kualitas Pemasok Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hipotesis keempat yang telah dikemukakan dalam penelitian ini ditemukan bahwasannya Manajemen Kualitas Pemasok memberikan pengaruh krusial atau signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Nilai variabel Kepemimpinan Perusahaan sebesar 0,178 dengan nilai signifikansi sebesar 0,042, sehingga manajemen kualitas pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Mengacu pada pernyataan di atas, kinerja perusahaan akan semakin tinggi ketika Manajemen Kualitas Pemasok berjalan dengan baik, karena Manajemen Kualitas Pemasok yang baik lah Kinerja Perusahaan menjadi maksimum di dalam sebuah perusahaan. Untuk mengembangkan serta menjaga kualitas Manajemen Kualitas Pemasok maka berkaitan dengan menjalin aliansi jangka panjang yang kompromistis dengan penyuplai yang membantu mereka mereka untuk terlibat dalam perancangan produk dan layanan. Koordinasi yang baik dan jangka panjang akan memaksimalkan keunggulan kompetitif serta akan memiliki manfaat bagi kepuasan pelanggan. Penelitian ini senada dengan riset yang dilakukan oleh Singh, Et. al(2018), kemudian disokong oleh riset Wahyuningsih, dkk (2010), serta Prayhoego & Devie (2013).

5. Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hipotesis kelima yang telah dikemukakan dalam penelitian ini ditemukan bahwasannya Perencanaan dan Pengembangan Strategis memberikan pengaruh penting atau signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis sebesar 0,132 dengan nilai signifikansi sebesar 0,027, sehingga Perencanaan dan Pengembangan Strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Mengacu pada pernyataan di atas, ketika Perencanaan dan Pengembangan Strategis berjalan dengan efektif dan efisien, maka akan menghasilkan kinerja perusahaan yang semakin tinggi. Proses perencanaan dan pengembangan yang ada di dalam proses perusahaan menjadi nilai positif perusahaan untuk mengonversikan sumber daya menjadi barang ataupun jasa. Dengan adanya pengembangan dan perencanaan yang efektif serta efisien akan meningkatkan kinerja perusahaan. Studi ini senada dengan studi yang dilakukan oleh Singh, Et. al (2018).

Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Perusahaan memiliki pengaruh paling besar (0.005) di antara variabel TQM lainnya, diikuti oleh Fokus Sumber Daya Manusia sebagai variabel tertinggi kedua (0.024), kemudian disusul oleh variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis (0.027) di posisi ketiga, dan variabel Manajemen Kualitas Pemasok (0.042) dan Hubungan dan Kepuasan Pelanggan (0.048) masing-masing memberikan dampak di posisi keempat dan kelima.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Perusahaan memberikan dampak yang signifikan terhadap perusahaan. Hal tersebut menunjukkan, peran Kepemimpinan Perusahaan dalam menjaga serta meningkatkan kualitas perusahaan. Manajer puncak menyediakan sarana yang signifikan untuk meningkatkan

dan mempertahankan kualitas. Selain itu, manajer puncak dapat mengantisipasi perubahan dan membuat rencana untuk mengakomodasinya. Namun, kualitas tidak dapat berhasil diimplementasikan jika tidak ada komitmen dari manajemen puncak. Hasilnya juga menunjukkan bahwa Hubungan dan Kepuasan Pelanggan berhubungan positif dengan Kinerja Perusahaan. Analisis sistematis umpan balik pelanggan dan penggunaannya dalam peningkatan produk atau proses, dan mengembangkan strategi berorientasi pelanggan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, desain, pengembangan, dan pengiriman produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan juga dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan. Temuan juga telah ditemukan bahwa Fokus Sumber Daya Manusia untuk praktik TQM berhubungan positif dengan Kinerja Perusahaan. Pelatihan yang efektif, praktik kesehatan dan keselamatan yang baik, dan memperlakukan pekerja sebagai sumber daya yang berharga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ditemukan juga bahwa Perencanaan dan Pengembangan Strategis untuk praktik TQM berhubungan positif dengan Kinerja Perusahaan. Perencanaan dan Pengembangan Strategis yang efektif merupakan faktor penting bagi keberhasilan program peningkatan kualitas. Perencanaan untuk peningkatan semua produk dan prosesnya, seringnya inspeksi kualitas produk dan proses, serta kontrol dan peningkatan proses dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan. Akhirnya, ditemukan juga bahwa Manajemen Kualitas Pemasok untuk praktik TQM berhubungan positif dengan Kinerja Perusahaan. Manajemen Kualitas Pemasok yang efektif memotivasi hubungan kerjasama jangka panjang dengan pemasok yang membantu mereka untuk terlibat dalam desain produk atau layanan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil ini mendukung argumen eksponen TQM bahwa perusahaan dapat mencapai hasil yang

lebih baik dengan menerapkan praktik TQM. Keberhasilan setiap strategi TQM bergantung pada gaya kepemimpinan pengusaha, manajer senior, yang terutama harus fokus pada perancangan aturan main organisasi yang mendukung implementasi TQM.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini melibatkan 80 responden karyawan dari PT. Aneka Adhilogam Karya . Mengacu pada hasil dari analisa data serta pengkajian pada bab sebelumnya, kesimpulan yang didapatkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,005 < 0,050$.
2. Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan atas Kinerja Perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,024 < 0,050$.
3. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan atas Kinerja Perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,048 < 0,050$.
4. Manajemen Kualitas Pemasok berpengaruh positif dan signifikan atas Kinerja Perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,042 < 0,050$.
5. Perencanaan dan Pengembangan Strategis berpengaruh positif dan signifikan atas Kinerja Perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,027 < 0,050$.

Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwasannya variabel Hubungan dan Kepuasan pelanggan merupakan variabel yang signifikannya bernilai paling rendah di dalam variabel penerapan *Total Quality*

Management. Maka dari itu sebaiknya pengelola/pemilik PT. Aneka Adhilogam Karya lebih ditingkatkan lagi dalam memperhatikan hubungan timbal balik antara pelanggan dengan perusahaan. Besarnya gap antara harapan dan kenyataan masih dirasakan oleh pelanggan sehingga menghasilkan hasil uji yang paling mendekati batas kritis.

2. Nilai tertinggi terdapat pada poin *item* Kepemimpinan Perusahaan pada praktik *Total Quality Management*. Pemilik/pengelola/manajer perlumempertahankan serta meningkatkan praktik-praktik yang telah mereka lakukan di perusahaan.
3. Untuk studi dengan objek yang sama ke depannya, diharapkan dalam studinya supaya melakukan riset yang lebih menyeluruh dan lebih meluas dengan menambah jumlah responden yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana, IDKR., Brahmayanti, L. A., & Subaedi. (2010). *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 12.
- Banker, R., D., G. Schroeder. 1993. "Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers An Empirical Study". Journal of Management Accounting Research 5 (Fall).
- Carton, R.B. (2004). "Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study". Athens, Georgia: The University of Georgia.
- Deming, W., Edwards. (1981). "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management". National Productivity Review. Hlm. 12-22.
- Flynn, B., Barbara. et. al. (1995). "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage". Decision Sciences. Hlm. 659-691
- Galton, Maurice & Simon, Brian. (1994). "Progress and Performance in The Primary Classroom (London: Routledge dan Kegan Paul)". Hlm. 15-17.
- Garvin, D.A. (1984). "Japanese Quality Management". Columbia Journal of World Business. Hlm. 3-12.
- Garvin, D.A. (1986). "Quality Problems, Policies, and Attitudes in the United States and Japan: An Exploratory Study". Academy of Management Journal. Hlm. 653-673.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansler dan Brunell dalam M. N. Nasution. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor Ghalia Indonesia.
- Heizer, Jay and Barry, Render. (2015). *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Edisi 11, Pearson Education Inc. Penerbit Salemba Empat.
- <https://anekaadhilogam.com/perusahaan/profil/>
Jahanshahi, A. A., Rezaie, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012, June 6). "Analyzing the Effect of Electronic Commerce on Organizational Performance : Evidence from Small and Medium Enterprises". African Journal of Business Management, 6(15), 6486-6496.
- Krajewski, J .Leeand P. R. Larry. (2003). *Operations Management Strategy and Analisis*. Fifth Edition. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Moerdiyanto. (2010). *Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan GoPublic (Hambatan atau Peluang?)*.
- <http://staff.uny.ac.id/> Diakses Tanggal 20 Desember 2020.
- Purnama, Nursya'bani. (2006), *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Edisi

Pertama, Penerbit Ekonisia, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

- Poerwanto, Hendra. (2016). *Pengertian Sejarah Dan arti Penting Manajemen Kualitas*. <https://sites.google.com/site/kelolakualitas/Manajemen-Kualitas>
Diakses pada tanggal 1 Februari 2021
- Prayhoego, Callystha, dan Devie (2013). *Analisa Pengaruh Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. *Bussines Accounting Review*, Vol. 1
- Richard, J. Pierre, et. al. (2009). *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*. *Journal of Management* (2009) 718-804.
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences (3rd ed.)*. <https://doi.org/10.1177/001316447003000243> Diakses pada tanggal 10 Desember 2020.
- Sekaran, U & R, Bougie. (2011). *Research Methods for Business*. Salemba Empat: Jakarta.
- Singh, Vedant, et. al. (2018). *Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry*. *Operations Research Perspectives* 5 (2018) 199–217.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Syofian, Siregar (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. KENCANA
- Tillery, K.R. (1985). *“An Exploratory Study of the Quality Function With Five Manufacturing Organizations”*. Georgia State University.
- Tjiptono, Fandi. & Anastasia, Diana. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi Andi Offset. Yogyakarta.
- Umar. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Wahyuningsih, Tri, et. al (2010). *Analisis Pengaruh Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Bisnis dan Kepuasan Konsumen (Pada sentra Industri Gerabah Kasongan Kabupaten Bantul, Yogyakarta)*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 1, No. 1
- Widjaya, O. Hanes., dan Suryawan, Ian Nurpatria (2014). *Pengaruh Total Quality Management dan Quality Management Information terhadap Kinerja Perusahaan*. Universitas Tarumanegara, Jakarta.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1:

KUESIONER

Kepada

Yth. Responden Penelitian Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Satrio Wahyu Nugroho

NIM : 16311254

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun proposal tugas akhir dengan judul “**Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Aneka Adhilogam Karya)**”, makasaya mohon bantuan serta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya harap Bapak/Ibu/Saudara/i memberikan jawaban dengan jujur dan terbuka. Hal tersebut akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan perhatian dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Satrio Wahyu Nugroho

I. IDENTITAS RESPONDEN

Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberi jawaban atau tanggapan sesuai dengan kenyataan yang dialami.

Nama (Boleh Disamarkan) : _____

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : _____ Tahun

Pendidikan Terakhir : SMA/ Sederajat D3

S1 S2

S3

Jabatan di Perusahaan : _____

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-5 tahun

>5 tahun

II. DAFTAR PERTANYAAN

1. Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk mengisi pertanyaan berikut dengan memberikan tanda *checklist* (✓) dalam kolom yang disediakan dengan keterangan: 1. Sangat Tidak Setuju : STS; 2. Tidak Setuju : TS; 3. Netral : N; 4. Setuju : S; 5. Sangat Setuju : SS.

2. Dimohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

3. Setelah melakukan pengisian harap diberikan kepada yang mengarahkan angket tersebut.

A. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengevaluasi Kepemimpinan Perusahaan dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pemilik/Manajer/Pengelola secara aktif terlibat dalam komunikasi dan perencanaan tujuan organisasi.					
2.	Pemilik/Manajer/Pengelola secara rutin berinteraksi dengan karyawannya untuk membicarakan mengenai peningkatan kinerja perusahaan.					
3.	Pemilik/Manajer/Pengelola memandang kualitas lebih penting dari pada produksi. (Kualitas > jadwal produksi)					
4.	Pemilik/Manajer/Pengelola menganggap kualitas sebagai tanggung jawab mereka.					
5.	Pemilik/Manajer/Pengelola melakukan evaluasi.					

pada kinerja kualitas di dalam perusahaannya.					
--	--	--	--	--	--

B. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengevaluasi Fokus Sumber Daya

Manusia dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Prosedur dalam merekrut karyawan berdasarkan pada “Orang Yang Tepat Untuk Pekerjaan Yang Tepat”.					
2.	Perusahaan telah menggunakan sistem penggajiandengan sangat baik.					
3.	Perusahaan memperhatikan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja dengan sangat baik.					
4.	Pelatihan pengembangan untuk karyawan disediakan oleh perusahaan (Baik di dalam maupun di luar perusahaan).					
5.	Karyawan turut dilibatkan dan diberdayakan untukmemberikan pendapat dalam pengambilan keputusan perusahaan.					

C. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengevaluasi Hubungan dan Kepuasan

Pelanggan dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Spesifikasi produk yang diminta oleh pelanggan dapat terpenuhi.					
2.	Strategi berorientasi pelanggan dan meninjau untuk perbaikan lebih lanjut, serta menjadikan pelanggan sebagai mitra kami agar menjalin hubungan yang lebih baik.					
3.	Desain, pengembangan, dan pengiriman produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.					
4.	Umpan balik kepuasan pelanggan didapatkan setiap jangka waktu tertentu (1 bulan, 1 kuartal, atau 1 semester) serta digunakan sebagai tinjauan ulang untuk menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.					
5.	Perusahaan selalu menyediakan produk pengganti, bila produk yang dikirimkan kepada pelanggan terdapat produk yang cacat.					

D. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengevaluasi Manajemen Kualitas

Pemasok dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan menganggap kualitas produk lebih penting daripada harga dalam memilih pemasok.(Kualitas > Harga)					
2.	Pemilik/pengelola perusahaan secara berkala mengunjungi pemasok untuk memeriksa dan mengevaluasi bahan baku/material guna meningkatkan kualitas produk perusahaan.					
3.	Perusahaan memiliki informasi terperinci tentang pemasok serta kualitas bahan produk mereka.					
4.	Perusahaan membangun kepercayaan dengan pemasok serta membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok.					
5.	Pemasok kami secara teratur menerima umpan balik dari kami, guna menjaga standar kualitas bahan baku/material.					

E. Bapak/Ibu/Saudara dimohon mengevaluasi Perencanaan dan Pengembangan Strategis dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan mendorong studi dan perencanaan untuk meningkatkan seluruh proses produksinya.					
2.	Perusahaan secara rutin melakukan pemeriksaan kualitas ketika proses produksi berlangsung.					
3.	Perusahaan tetap memperhatikan kualitas pada saat proses perencanaan hingga proses produksi.					
4.	Perusahaan mengantisipasi perubahan pada pasar dengan memperhatikan produk pesaing.					
5.	Kami mengumpulkan data terlebih dahulu, kemudian kami membuat keputusan untuk perbaikan proses produksi.					

F. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengevaluasi Hasil Kinerja Perusahaan dengan menggunakan indikator-indikator di bawah ini:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kapasitas produksi perusahaan akhir-akhir ini dapat mencapai target yang telah ditentukan.					
2.	Pelanggan kami merasa sepenuhnya puas terhadap kinerja perusahaan kami.					
3.	Kualitas produk kami sangat tinggi (Memastikan nol (0) cacat).					
4.	Ada peningkatan penjualan. (Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya).					
5.	Ada peningkatan laba. (Dibandingkan tahun-tahun sebelumnya).					

LAMPIRAN 2:

Tabulasi Data Mentah

1. Evaluasi Kepemimpinan Perusahaan (X1)

No.	KP1	KP2	KP 3	KP4	KP5	Jumlah	Rata-rata
1	5	4	3	5	3	20	4
2	4	3	4	3	5	19	3.8
3	4	5	5	5	5	24	4.8
4	5	5	5	5	5	25	5
5	5	5	5	5	5	25	5
6	4	4	5	4	5	22	4.4
7	4	4	5	4	4	21	4.2
8	4	5	4	4	4	21	4.2
9	4	4	4	5	4	21	4.2
10	4	3	5	5	4	21	4.2
11	4	5	3	5	5	22	4.4
12	5	3	5	4	5	22	4.4
13	4	3	3	3	4	17	3.4
14	4	5	5	4	5	23	4.6
15	4	4	4	4	4	20	4
16	4	4	4	4	4	20	4
17	5	4	4	3	5	21	4.2
18	4	4	4	4	5	21	4.2

19	4	5	4	4	4	21	4.2
20	5	5	4	4	4	22	4.4
21	4	4	3	4	4	19	3.8
22	3	4	3	4	3	17	3.4
23	5	5	5	5	5	25	5
24	5	5	5	5	5	25	5
25	4	4	4	4	3	19	3.8
26	4	4	3	4	3	18	3.6
27	4	4	4	4	4	20	4
28	4	4	3	4	3	18	3.6
29	4	5	5	4	5	23	4.6
30	3	3	3	2	3	14	2.8
31	4	3	3	4	4	18	3.6
32	4	4	3	4	5	20	4
33	5	4	4	4	4	21	4.2
34	4	3	3	3	4	17	3.4
35	3	4	3	4	5	19	3.8
36	3	3	2	3	3	14	2.8
37	4	4	5	4	3	20	4
38	4	5	5	4	5	23	4.6
39	5	5	4	5	5	24	4.8
40	5	4	5	5	4	23	4.6
41	5	4	5	5	4	23	4.6

42	4	4	5	5	5	23	4.6
43	4	5	5	4	5	23	4.6
44	4	5	5	4	4	22	4.4
45	5	5	4	5	5	24	4.8
46	5	5	4	5	5	24	4.8
47	5	5	4	5	5	24	4.8
48	5	5	4	5	4	23	4.6
49	5	4	5	5	4	23	4.6
50	4	4	3	5	5	21	4.2
51	3	4	4	5	5	21	4.2
52	4	5	4	4	3	20	4
53	5	5	5	5	5	25	5
54	4	4	4	5	5	22	4.4
55	5	5	5	5	5	25	5
56	4	4	4	4	4	20	4
57	5	5	5	5	5	25	5
58	4	5	5	5	5	24	4.8
59	5	5	5	5	5	25	5
60	4	5	5	5	5	24	4.8
61	5	5	5	5	5	25	5
62	4	4	3	4	4	19	3.8
63	4	4	4	4	4	20	4
64	5	5	5	4	5	24	4.8

65	4	4	3	4	4	19	3.8
66	5	5	4	5	4	23	4.6
67	4	4	3	4	4	19	3.8
68	4	4	3	4	3	18	3.6
69	5	4	4	5	4	22	4.4
70	4	4	5	4	4	21	4.2
71	4	5	4	5	4	22	4.4
72	4	5	4	5	4	22	4.4
73	5	4	5	5	4	23	4.6
74	5	5	5	5	5	25	5
75	4	5	5	4	4	22	4.4
76	4	4	4	4	4	20	4
77	4	4	5	4	5	22	4.4
78	5	4	5	4	5	23	4.6
79	4	5	5	4	5	23	4.6
80	4	5	5	4	4	22	4.4
Rata-rata	4.2875	4.3375	4.2	4.3375	4.3375	21.5	4.3

2. Evaluasi Fokus Sumber Daya Manusia (X2)

No,	FSDM1	FSDM2	FSDM3	FSDM4	FSDM5	Jumlah	Rata-rata
1	4	5	4	3	3	19	3.8
2	4	3	4	3	4	18	3.6

3	5	5	4	4	5	23	4.6
4	4	5	4	5	4	22	4.4
5	5	5	5	5	5	25	5
6	4	4	4	5	4	21	4.2
7	4	5	4	3	5	21	4.2
8	4	4	5	4	4	21	4.2
9	4	5	3	5	4	21	4.2
10	4	5	4	3	5	21	4.2
11	5	4	5	4	5	23	4.6
12	3	4	5	4	5	21	4.2
13	3	3	4	3	4	17	3.4
14	4	4	5	4	3	20	4
15	4	3	4	4	3	18	3.6
16	4	4	4	4	4	20	4
17	5	4	3	5	4	21	4.2
18	4	3	4	4	4	19	3.8
19	4	5	5	5	4	23	4.6
20	4	4	4	4	4	20	4
21	4	4	4	4	4	20	4
22	3	3	3	4	3	16	3.2
23	5	5	4	4	4	22	4.4
24	5	5	5	4	4	23	4.6

25	5	4	4	4	4	21	4.2
26	4	3	4	3	4	18	3.6
27	5	4	4	4	3	20	4
28	3	4	3	3	3	16	3.2
29	4	3	3	4	3	17	3.4
30	4	3	4	3	3	17	3.4
31	3	3	4	3	3	16	3.2
32	4	4	4	3	5	20	4
33	4	3	4	4	4	19	3.8
34	4	3	4	3	3	17	3.4
35	4	3	4	3	3	17	3.4
36	3	2	4	3	3	15	3
37	4	4	5	5	3	21	4.2
38	5	5	4	5	5	24	4.8
39	5	5	4	5	5	24	4.8
40	4	5	5	4	4	22	4.4
41	4	5	4	4	5	22	4.4
42	5	5	4	5	4	23	4.6
43	5	4	5	5	4	23	4.6
44	5	4	5	4	5	23	4.6
45	4	5	5	4	5	23	4.6
46	5	4	5	5	4	23	4.6

47	4	5	4	4	5	22	4.4
48	4	5	4	4	5	22	4.4
49	5	5	4	5	5	24	4.8
50	5	5	5	5	4	24	4.8
51	5	5	5	5	4	24	4.8
52	5	5	5	5	5	25	5
53	5	5	5	5	5	25	5
54	5	5	5	3	4	22	4.4
55	5	5	5	5	4	24	4.8
56	5	5	5	3	4	22	4.4
57	5	5	5	5	4	24	4.8
58	5	5	5	5	5	25	5
59	5	5	5	3	4	22	4.4
60	5	5	5	4	4	23	4.6
61	5	5	5	5	5	25	5
62	4	4	4	4	4	20	4
63	4	4	4	3	4	19	3.8
64	4	3	4	4	4	19	3.8
65	4	4	4	4	4	20	4
66	4	4	5	4	4	21	4.2
67	4	4	4	3	3	18	3.6
68	4	4	4	3	4	19	3.8

69	4	3	4	3	4	18	3.6
70	5	4	4	5	4	22	4.4
71	5	5	5	4	4	23	4.6
72	5	4	4	4	3	20	4
73	5	4	5	4	4	22	4.4
74	5	4	4	4	4	21	4.2
75	5	4	4	3	4	20	4
76	4	4	4	4	4	20	4
77	4	3	5	4	3	19	3.8
78	5	5	5	4	3	22	4.4
79	5	4	5	4	4	22	4.4
80	5	4	5	3	3	20	4
Rata-rata	4.375	4.2	4.3375	4	4.0125	20.925	4.185

3. Evaluasi Hubungan dan Kepuasan Pelanggan (X3)

No.	HKP1	HKP2	HKP3	HKP4	HKP5	Jumlah	Rata-rata
1	3	5	4	4	5	21	4.2
2	4	4	3	1	5	17	3.4
3	5	5	5	5	5	25	5
4	5	5	5	5	5	25	5

5	5	5	5	5	5	25	5
6	5	4	4	4	3	20	4
7	4	3	4	2	4	17	3.4
8	5	5	4	4	3	21	4.2
9	5	4	4	4	5	22	4.4
10	4	4	4	4	5	21	4.2
11	4	3	5	4	5	21	4.2
12	5	5	4	5	5	24	4.8
13	3	4	3	3	4	17	3.4
14	4	5	4	4	4	21	4.2
15	4	5	5	4	4	22	4.4
16	4	5	5	3	4	21	4.2
17	5	4	4	5	4	22	4.4
18	4	4	5	5	5	23	4.6
19	5	5	5	4	5	24	4.8
20	4	4	5	3	4	20	4
21	4	3	4	3	4	18	3.6
22	4	3	4	3	4	18	3.6
23	5	5	5	4	5	24	4.8
24	5	4	5	4	5	23	4.6
25	4	3	4	2	3	16	3.2
26	4	3	4	2	4	17	3.4
27	4	4	4	3	4	19	3.8

28	4	3	4	3	4	18	3.6
29	4	3	4	3	4	18	3.6
30	4	3	4	3	4	18	3.6
31	4	3	4	3	4	18	3.6
32	4	3	4	3	4	18	3.6
33	5	3	4	3	5	20	4
34	4	2	4	3	5	18	3.6
35	4	2	4	2	5	17	3.4
36	3	2	4	2	4	15	3
37	3	3	4	4	5	19	3.8
38	5	5	5	4	4	23	4.6
39	5	5	5	4	4	23	4.6
40	5	4	5	5	4	23	4.6
41	5	4	5	5	4	23	4.6
42	4	5	4	5	5	23	4.6
43	5	4	5	5	4	23	4.6
44	5	5	4	5	5	24	4.8
45	5	5	4	5	5	24	4.8
46	5	5	4	5	4	23	4.6
47	5	4	5	5	4	23	4.6
48	5	4	5	5	4	23	4.6
49	4	5	5	4	5	23	4.6
50	5	4	4	3	5	21	4.2

51	4	4	4	4	5	21	4.2
52	5	4	5	4	4	22	4.4
53	5	5	5	5	5	25	5
54	3	4	4	4	4	19	3.8
55	5	5	3	4	5	22	4.4
56	4	4	4	3	4	19	3.8
57	5	5	5	5	5	25	5
58	5	5	5	5	5	25	5
59	5	5	4	5	5	24	4.8
60	5	5	4	4	5	23	4.6
61	4	5	5	4	5	23	4.6
62	5	3	4	3	3	18	3.6
63	5	3	3	3	4	18	3.6
64	4	3	3	3	4	17	3.4
65	4	3	4	3	4	18	3.6
66	4	3	3	3	4	17	3.4
67	4	4	5	3	4	20	4
68	5	4	5	3	5	22	4.4
69	4	3	5	3	5	20	4
70	5	2	4	3	4	18	3.6
71	4	3	5	3	4	19	3.8
72	4	3	5	2	5	19	3.8
73	5	4	4	3	4	20	4

74	5	4	5	3	5	22	4.4
75	5	3	5	3	4	20	4
76	5	3	5	3	5	21	4.2
77	5	3	5	2	5	20	4
78	4	2	5	3	5	19	3.8
79	4	3	5	3	5	20	4
80	4	2	5	3	4	18	3.6
Rata-rata	4.425	3.85	4.375	3.625	4.425	20.7	4.14

4. Evaluasi Manajemen Kualitas Pemasok (X4)

No.	MKP1	MKP2	MKP3	MKP4	MKP5	Jumlah	Rata-rata
1	5	4	3	4	2	18	3.6
2	4	3	5	4	5	21	4.2
3	5	5	5	5	5	25	5
4	4	4	5	4	5	22	4.4
5	5	5	5	5	5	25	5
6	5	4	4	5	5	23	4.6
7	4	5	4	5	4	22	4.4
8	4	3	4	4	4	19	3.8
9	4	5	4	5	5	23	4.6
10	4	5	4	4	5	22	4.4

11	5	4	5	4	5	23	4.6
12	5	4	5	4	5	23	4.6
13	4	3	3	3	4	17	3.4
14	5	3	3	5	4	20	4
15	4	3	3	3	3	16	3.2
16	4	4	4	4	4	20	4
17	4	5	4	5	5	23	4.6
18	3	4	3	3	3	16	3.2
19	4	4	4	4	5	21	4.2
20	4	5	4	3	4	20	4
21	4	4	4	4	4	20	4
22	3	4	4	3	3	17	3.4
23	4	4	5	4	4	21	4.2
24	4	5	4	4	4	21	4.2
25	3	3	3	3	3	15	3
26	3	4	3	3	3	16	3.2
27	3	3	3	3	2	14	2.8
28	3	3	3	3	3	15	3
29	3	3	3	3	3	15	3
30	3	3	4	3	3	16	3.2
31	3	3	3	3	3	15	3
32	3	3	2	3	2	13	2.6

33	3	2	3	3	3	14	2.8
34	3	2	2	3	3	13	2.6
35	3	3	2	3	2	13	2.6
36	3	2	2	2	2	11	2.2
37	4	4	5	5	4	22	4.4
38	3	4	3	5	4	19	3.8
39	4	4	5	4	5	22	4.4
40	5	5	4	5	4	23	4.6
41	4	5	5	5	4	23	4.6
42	5	4	5	5	4	23	4.6
43	5	5	4	5	4	23	4.6
44	5	5	4	5	4	23	4.6
45	5	5	4	5	5	24	4.8
46	5	5	4	4	5	23	4.6
47	5	5	5	4	5	24	4.8
48	4	5	5	4	4	22	4.4
49	5	4	5	4	4	22	4.4
50	4	4	5	5	4	22	4.4
51	4	5	5	5	5	24	4.8
52	4	5	5	5	5	24	4.8
53	5	5	5	5	5	25	5
54	4	4	4	4	4	20	4

55	5	4	5	5	5	24	4.8
56	3	4	4	4	4	19	3.8
57	5	5	5	5	5	25	5
58	5	5	5	5	5	25	5
59	5	5	4	5	5	24	4.8
60	5	5	5	5	5	25	5
61	5	5	5	5	5	25	5
62	3	4	4	3	3	17	3.4
63	4	3	3	4	3	17	3.4
64	4	5	4	4	4	21	4.2
65	3	3	3	3	3	15	3
66	4	3	3	3	3	16	3.2
67	4	4	3	3	4	18	3.6
68	4	3	3	3	4	17	3.4
69	5	4	4	4	3	20	4
70	3	2	4	4	3	16	3.2
71	3	2	2	3	3	13	2.6
72	4	3	2	3	5	17	3.4
73	4	3	3	2	4	16	3.2
74	4	3	4	3	5	19	3.8
75	4	3	3	2	4	16	3.2
76	4	3	2	3	3	15	3

77	5	4	4	3	3	19	3.8
78	4	3	3	2	4	16	3.2
79	5	3	4	3	3	18	3.6
80	4	3	3	3	4	17	3.4
Rata-rata	4.0625	3.875	3.8375	3.8625	3.9375	19.575	3.915

5. Evaluasi Perencanaan dan Pengembangan Strategis (X5)

No.	PPS1	PPS2	PPS3	PPS4	PPS5	Jumlah	Rata-rata
1	5	5	5	4	3	22	4.4
2	4	5	5	5	5	24	4.8
3	5	5	5	5	5	25	5
4	5	5	5	5	5	25	5
5	5	5	5	5	5	25	5
6	5	5	4	5	4	23	4.6
7	4	3	2	3	4	16	3.2
8	4	3	5	4	4	20	4
9	5	4	4	5	4	22	4.4
10	1	5	5	3	4	18	3.6
11	5	4	5	4	5	23	4.6
12	5	4	5	4	4	22	4.4
13	4	3	3	3	4	17	3.4

14	4	3	5	4	5	21	4.2
15	3	3	3	3	3	15	3
16	4	4	4	4	4	20	4
17	4	5	4	4	5	22	4.4
18	4	4	4	3	2	17	3.4
19	5	5	5	5	5	25	5
20	4	5	5	5	4	23	4.6
21	3	4	4	3	3	17	3.4
22	3	4	4	3	4	18	3.6
23	4	5	5	4	5	23	4.6
24	4	5	5	5	4	23	4.6
25	3	4	4	4	3	18	3.6
26	3	4	4	3	3	17	3.4
27	3	4	4	3	3	17	3.4
28	4	4	3	4	3	18	3.6
29	3	4	4	3	3	17	3.4
30	3	4	4	3	3	17	3.4
31	3	3	3	2	2	13	2.6
32	2	3	3	3	3	14	2.8
33	3	4	5	3	3	18	3.6
34	3	4	4	3	2	16	3.2
35	3	4	4	3	3	17	3.4
36	2	3	3	2	3	13	2.6

37	4	4	5	5	5	23	4.6
38	4	4	5	5	4	22	4.4
39	5	4	5	5	4	23	4.6
40	4	4	5	5	4	22	4.4
41	4	5	5	4	5	23	4.6
42	4	5	5	4	4	22	4.4
43	5	4	5	5	4	23	4.6
44	4	5	4	4	5	22	4.4
45	5	4	4	4	5	22	4.4
46	5	4	4	4	5	22	4.4
47	5	5	4	5	5	24	4.8
48	5	5	4	5	4	23	4.6
49	5	5	4	5	5	24	4.8
50	4	5	5	4	4	22	4.4
51	4	5	5	4	5	23	4.6
52	5	4	4	5	5	23	4.6
53	5	5	5	5	5	25	5
54	5	5	5	5	5	25	5
55	4	5	5	5	5	24	4.8
56	4	4	4	4	4	20	4
57	4	5	5	5	5	24	4.8
58	4	5	4	5	5	23	4.6
59	5	5	5	5	5	25	5

60	5	5	5	5	5	25	5
61	4	5	5	5	5	24	4.8
62	4	3	4	3	3	17	3.4
63	4	4	4	4	3	19	3.8
64	4	4	4	3	3	18	3.6
65	3	4	3	3	3	16	3.2
66	4	5	5	4	3	21	4.2
67	4	4	4	3	3	18	3.6
68	4	5	5	5	4	23	4.6
69	5	5	5	4	4	23	4.6
70	4	5	5	4	3	21	4.2
71	3	4	4	3	3	17	3.4
72	4	5	5	3	4	21	4.2
73	4	5	5	5	4	23	4.6
74	4	5	5	3	4	21	4.2
75	5	5	5	4	4	23	4.6
76	5	5	5	3	4	22	4.4
77	4	5	5	4	3	21	4.2
78	4	5	5	4	4	22	4.4
79	5	5	5	3	4	22	4.4
80	5	5	5	3	3	21	4.2
Rata-rata	4.0625	4.4	4.4375	3.9875	3.9625	20.85	4.17

6. Evaluasi Kinerja Perusahaan (Y)

No.	KP1	KP2	KP3	KP4	HKP5	Jumlah	Rata-rata
1	4	5	4	4	4	21	4.2
2	4	4	3	4	4	19	3.8
3	5	5	5	5	5	25	5
4	5	4	4	5	5	23	4.6
5	4	5	5	4	5	23	4.6
6	5	3	5	4	3	20	4
7	4	3	4	2	5	18	3.6
8	4	4	3	4	3	18	3.6
9	5	4	4	4	4	21	4.2
10	4	4	5	5	4	22	4.4
11	4	4	3	4	5	20	4
12	5	4	4	3	5	21	4.2
13	4	4	3	3	4	18	3.6

14	5	4	3	5	4	21	4.2
15	4	4	5	3	3	19	3.8
16	4	3	5	4	4	20	4
17	5	4	5	4	4	22	4.4
18	4	4	4	4	4	20	4
19	4	4	5	4	4	21	4.2
20	4	4	4	5	4	21	4.2
21	5	4	4	5	5	23	4.6
22	5	4	4	3	4	20	4
23	4	4	5	5	5	23	4.6
24	4	4	5	4	4	21	4.2
25	4	4	5	4	4	21	4.2
26	3	4	4	4	4	19	3.8
27	4	5	4	3	4	20	4
28	4	3	4	4	4	19	3.8
29	4	4	5	4	4	21	4.2
30	4	4	5	4	4	21	4.2
31	3	3	4	3	3	16	3.2
32	4	4	5	4	4	21	4.2
33	4	4	5	4	4	21	4.2
34	4	3	5	4	4	20	4
35	3	3	4	4	4	18	3.6

36	4	3	4	4	4	19	3.8
37	5	5	3	3	5	21	4.2
38	4	5	5	4	5	23	4.6
39	5	4	4	5	5	23	4.6
40	5	4	5	5	4	23	4.6
41	5	4	4	5	4	22	4.4
42	5	5	4	4	5	23	4.6
43	5	5	4	5	4	23	4.6
44	5	4	5	5	4	23	4.6
45	5	5	4	4	5	23	4.6
46	4	5	4	4	5	22	4.4
47	4	4	4	4	3	19	3.8
48	4	5	4	5	5	23	4.6
49	5	5	4	5	5	24	4.8
50	3	4	4	3	3	17	3.4
51	4	4	5	4	4	21	4.2
52	4	4	5	5	5	23	4.6
53	5	5	5	5	5	25	5
54	5	5	5	5	5	25	5
55	4	4	5	4	4	21	4.2
56	3	4	4	3	3	17	3.4
57	4	5	5	4	4	22	4.4

58	5	5	5	5	5	25	5
59	4	4	5	4	4	21	4.2
60	5	5	5	5	5	25	5
61	4	4	5	4	4	21	4.2
62	5	5	5	4	4	23	4.6
63	4	4	4	4	4	20	4
64	5	5	5	4	4	23	4.6
65	4	3	5	3	3	18	3.6
66	5	5	5	4	4	23	4.6
67	4	4	4	3	3	18	3.6
68	4	4	5	4	4	21	4.2
69	5	5	5	5	5	25	5
70	5	5	5	3	3	21	4.2
71	4	5	5	4	4	22	4.4
72	5	4	5	3	3	20	4
73	5	5	5	5	5	25	5
74	5	5	5	5	5	25	5
75	5	5	5	4	4	23	4.6
76	5	5	5	3	3	21	4.2
77	5	5	5	4	4	23	4.6
78	5	5	5	4	3	22	4.4
79	5	4	4	3	3	19	3.8

80	5	5	5	4	3	22	4.4
Rata-rata	4.3875	4.2625	4.4875	4.0625	4.1125	21.313	4.2625



LAMPIRAN 3:

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Perusahaan

Correlations

		Kepemimpinan Perusahaan
KP1	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP2	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP3	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP4	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP5	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kepemimpinan Perusahaan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

LAMPIRAN 4:

Hasil Uji Validitas Variabel Fokus Sumber Daya Manusia

Correlations

		Fokus Sumber Daya Manusia
FSDM1	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
FSDM2	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
FSDM3	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
FSDM4	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
FSDM5	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Sumber Daya Manusia	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

LAMPIRAN 5:

Hasil Uji Validitas Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

Correlations

		Hubungan dan Kepuasan Pelanggan
HKP1	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
HKP2	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
HKP3	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
HKP4	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
HKP5	Pearson Correlation	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

LAMPIRAN 6:

Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Kualitas Pemasok

Correlations

		Manajemen Kualitas Pemasok
MKP1	Pearson Correlation	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
MKP2	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
MKP3	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
MKP4	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP5	Pearson Correlation	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Manajemen Kualitas Pemasok	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

LAMPIRAN 7:

Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan dan Pengembangan Strategis

Correlations

		Perencanaan dan Pengembangan Strategis
PPS1	Pearson Correlation	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
PPS2	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
PPS3	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
PPS4	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
PPS5	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Perencanaan dan Pengembangan Rencana Strategis	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

LAMPIRAN 8:

Hasil Uji Validitas Kinerja Perusahaan

Correlations

		Kinerja Perusahaan
KP1	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP2	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP3	Pearson Correlation	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP4	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
KP5	Pearson Correlation	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
Kinerja Perusahaan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

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

LAMPIRAN 9:

Hasil Uji Reliabilitas

1. Kepemimpinan Perusahaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	5

2. Fokus Sumber Daya Manusia

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	5

3. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	5

4. Manajemen Kualitas Pemasok

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	5

5. Perencanaan dan Pengembangan Strategis

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	5

6. Kinerja Perusahaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.643	5

LAMPIRAN 10:

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-.0071605
	Std. Deviation	1.08474246
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.053
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.593
Asymp. Sig. (2- tailed)		.873

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 11:

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficient^a

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.852	.747		2.479	.015
Kepemimpinan Perusahaan	.007	.050	.025	.141	.888
Sumber Daya Manusia	-.087	.046	-.305	-1.894	.062
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	.038	.052	.122	.724	.472
Manajemen Kualitas Pemasok	-.070	.035	-.316	-1.978	.052
Perencanaan dan Pengembangan Rencana Strategis	.064	.035	.267	1.838	.070

a. Dependent Variable: ABS_RES

LAMPIRAN 12:

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.973	1.268		3.133	.002		
Kepemimpinan Perusahaan	.243	.084	.279	2.889	.005	.374	2.672
Sumber Daya Manusia	.180	.078	.206	2.309	.024	.439	2.276
Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	.179	.089	.187	2.009	.048	.403	2.478
Manajemen Kualitas Pemasok	.124	.060	.183	2.068	.042	.447	2.235
Perencanaan dan Pengembangan Rencana Strategis	.132	.059	.181	2.251	.027	.539	1.854

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

LAMPIRAN 13:

Hasil Analisis Kuantitatif

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.973	1.268		3.133	.002
	Kepemimpinan Perusahaan	.243	.084	.279	2.889	.005
	Sumber Daya Manusia	.180	.078	.206	2.309	.024
	Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	.179	.089	.187	2.009	.048
	Manajemen Kualitas Pemasok	.124	.060	.183	2.068	.042
	Perencanaan dan Pengembangan Strategis Rencana	.132	.059	.181	2.251	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

2. Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	265.789	5	53.158	42.316	.000b
Residual	92.961	74	1.256		
Total	358.750	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Perencanaan dan Pengembangan Rencana Strategis, Kepemimpinan Perusahaan, Manajemen Kualitas Pemasok, Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861a	.741	.723	1.12081

a. Predictors: (Constant), Perencanaan dan Pengembangan Strategis, Kepemimpinan Perusahaan, Manajemen Kualitas Pemasok, Fokus Sumber Daya Manusia, Hubungan dan Kepuasan Pelanggan