

PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KUALITAS
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA OPERASIONAL
PADA USAHA KECIL DAN MIKRO DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Amalia Zulfa
No Mahasiswa : 15311257
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional
Dosen Pembimbing : Zulian Yamit, Drs. M.Si.
Nomor HP : 081238368928

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2021

PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KUALITAS
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA OPERASIONAL
PADA USAHA KECIL DAN MIKRO DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

SKRIPSI

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

Ditulis Oleh :

Nama : Amalia Zulfa
No Mahasiswa : 15311257
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan 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 di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta,

Penulis,



Amalia Zulfa

HALAMAN PENGESAHAN
PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KUALITAS
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA OPERASIONAL
PADA USAHA KECIL DAN MIKRO DI
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama : Amalia Zulfa

No Mahasiswa : 15311257

Jurusan : Manajemen

Program Studi : Manajemen

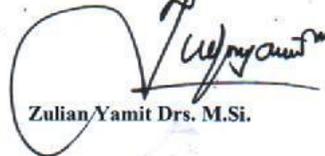
Bidang Konsentrasi : Operasional

Telah disetujui dan disahkan oleh

Yogyakarta, 05 Januari 2021

Dosen Pembimbing,

*see
atah di ujikan*


Zulian Yamit Drs. M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA OPERASIONAL PADA USAHA KECIL
DAN MIKRO DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **AMALIA ZULFA**

Nomor Mahasiswa : **15311257**

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

Pada hari, tanggal: Selasa, 16 Maret 2021

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

MOTTO

وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ
وَالصَّاحِبِ الْجُنُبِ وَالْوَالِدَاتِ اللَّاتِ حَائِلَاتِ وَالصَّالِيَاتِ وَأُولِي الْقُرْبَىٰ وَالصَّالِحِينَ وَلَا تُؤْتُوا السُّخْرَ وَالصَّالِحِينَ وَلَا تُؤْتُوا السُّخْرَ وَالصَّالِحِينَ وَلَا تُؤْتُوا السُّخْرَ

Artinya :

Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapak, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri. (Q.S. An Nisa Ayat 36).



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT,

Dengan kerendahan hati Saya persembahkan Skripsi ini teruntuk,

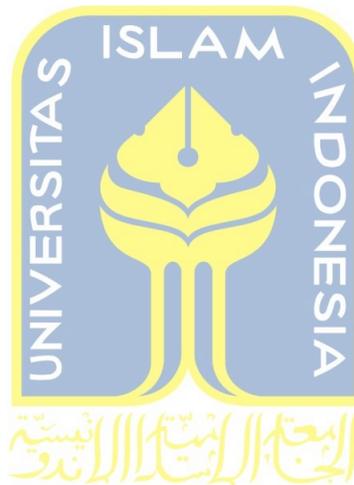
Allah SWT

Rasulullah SAW

Almamaterku, FBE UII

Bapak dan Ibu Tercinta

Segenap Keluarga



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap keunggulan bersaing pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta. (2) Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta. (3) Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta. (4) Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta. Alat analisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linear jalur path bertahap dan analisis jalur. Pengambilan sampel menggunakan teknik conveneuns random sampling sebanyak 80 responden yang mudah ditemui. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional UKM dengan nilai koefisien sebesar 0,577 dalam taraf signifikansi 0,000. (2) Keunggulan bersaing berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional UKM dengan nilai koefisien sebesar 0,189 dalam taraf signifikansi 0,066. (3) Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM dengan nilai koefisien 0,585 dalam taraf signifikansi 0,000. (4) Keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional UKM dengan nilai koefisien regresi tidak langsung sebesar 0.110 dan koefisien regresi langsung sebesar 0,577.

Kata Kunci: Implementasi TQM, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Oprasional.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh Alhamdulillahirabbil Alamin. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Kualitas Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Operasional Pada Usaha Kecil Dan Mikro Di Daerah Istimewa Yogyakarta”. Sholawat serta Salam penulis haturkan kepada junjungan agung Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para sahabat Nya yang sampai saat ini telah menjadi suri tauladan bagi umatNya. Serta yang telah memperjuangkan dari zaman jahiliyah hingga menuju jaman yang penuh dengan teknologi ini. Dalam penyusunan skripsi terdapat beberapa hambatan yang dihadapi, penulis menyadari bahwa kelancaran penyusunan skripsi ini berkat izin Allah SWT, dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayah Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak dan Ibu, tercinta yang selalu memberikan semangat dan doa, serta mengingatkan akan tujuan/cita-cita penulis yang harus dicapai. Sehingga hal tersebut dapat memberi kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Prof Dr. Jaka Sriyana, SE, M.Si. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Arif Hartono, SE, MHRM. Ph.D Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

6. Bapak Anjar Priyono, SE, M.Si. Ph.D Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

7. Bapak Zulian Yamit Drs., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi dan ilmu yang diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.

8. Teman-teman seperjuangan skripsi Bapak Zulian Yamit Drs., M.Si.terimakasih atas masukan, dorongan dan bantuannya selama ini.

Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Amin. Sebagai Penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

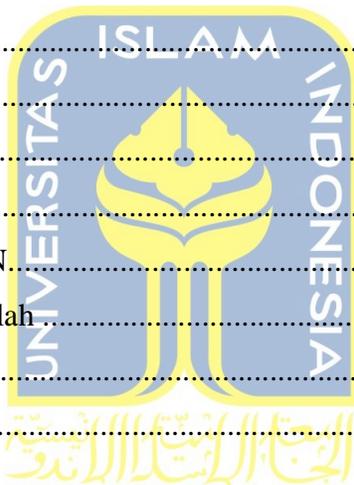
Yogyakarta, 28 Desember 2020

Penulis,

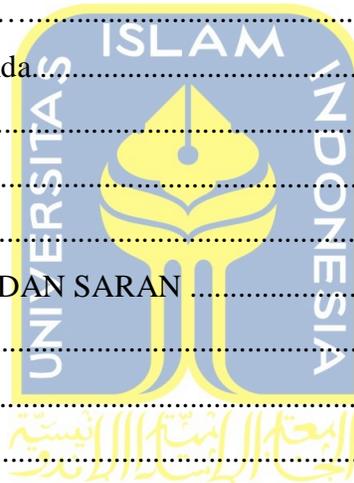
Amalia Zulfa

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Pustaka	7
2.2 Landasan Toeri	10
2.3 Kerangka Pemikiran	48
2.4 Hipotesis	53
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Lokasi Penelitian	55
3.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	55
3.3 Populasi dan Sampel	57
3.4 Variabel Penelitian	58



3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	59
3.6 Pengujian Instrumen.....	60
3.7 Pengujian Asumsi Klasik.....	63
3.8. Metode Analisis Data.....	64
3.9 Uji Hipotesis	67
BAB IV HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Analisis Data.....	70
4.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.....	75
4.3. Analisis Deskriptif Jawaban Responden.....	78
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	82
4.5 Regresi Linier Berganda.....	85
4.6 Analisis Jalur (Path).....	88
4.7. Uji t.....	89
4.8. Pembahasan.....	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	97

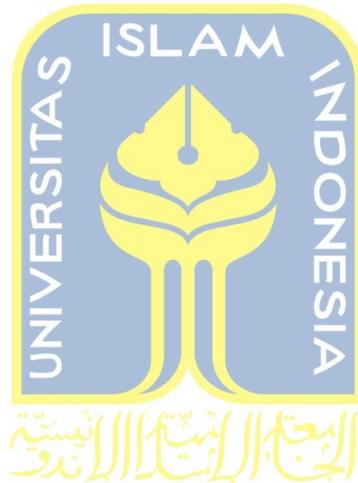


DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Uji Validitas Implementasi Sistem Manajemen Kualitas(X).....	71
Tabel 4.2 Uji Validitas Keunggulan Bersaing(Z).....	72
Tabel 4.3 Uji Validitas Kinerja Operasional (Y).....	73
Tabel 4.4 Hasil Variabel Realibility	74
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan waktu membuka UKM.....	75
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	76
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	76
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Kegiatan Ekspor.....	77
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel Implementasi Sistem Manajemen Kualitas.....	79
Tabel 4.10 Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing.....	80
Tabel 4.11 Deskriptif Variabel Kinerja Operasional.....	81
Tabel 4.12 Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).....	83
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas.....	84
Tabel 4.14 Analisa Regresi Linear Berganda Tahap 1.....	86
Tabel 4.15 Analisa Regresi Linear Berganda Tahap 2.....	87
Tabel 4.16 Uji t.....	89

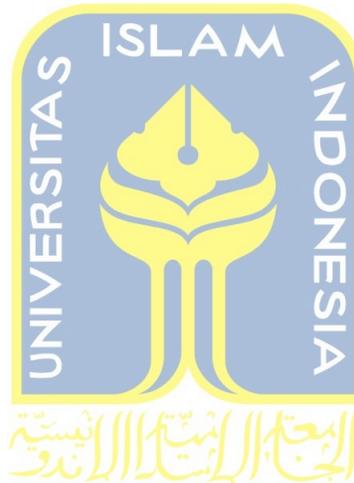
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Operasional.....	53
Gambar 4.1 Scatter Plot Uji Heteroskedastisitas	85



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	103
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	109
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	115
Lampiran 4 Regresi	122



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini menyajikan sebuah kondisi yang ditandai pada pasar batas dalam perdagangan di skala internasional, berkembangnya teknologi komunikasi informasi pada saat ini revolusi ke dalam dunia digital, revolusi yang terjadi membuat persaingan menjadi ketat dan konsumen lebih selektif dalam memilih. Para konsumen mencari barang yang mempunyai kualitas terbaik dalam membeli produk, pengaruh pengembangan produk ini akan beres di berbagai industri bahkan sampai ranah individu lingkungan masyarakat lokal dan tidak terbatas akan mereka para pelaku bisnis di kalangan internasional. Berkembangnya dunia bisnis dengan perkembangan teknologi sekarang bisa berdampak pada tantangan yang tertuju pada tiap pelaku bisnis yang makin berat, sehingga ada keharusan sebuah perusahaan harus membiasakan diri menyesuaikan diri dengan kebiasaan baru terhadap lingkungan yang selalu berubah dengan cepat seperti kepuasan konsumen, persaingan, perkembangan teknologi, dan legal.

Para konsumen pada saat ini memiliki informasi tentang barang produksi yang terbuka dari berbagai sumber serta penilaian pada persyaratan pada sebuah produk yang akan dibelinya. Persaingan akan semakin ketat di dalam era global ini. Teknologi informasi semakin cepat untuk mengalami perubahan pasar yang berubah menjadi online, berbagai perusahaan yang sudah mampu menemukan cara-cara yang baru untuk membawa mereka tampil beda untuk memajukan perusahaan dalam perkembangan

teknologi saat ini. Pembatasan yang ketat pada peraturan untuk jalur operasi perusahaan maupun bisnis seperti peraturan yang dituangkan dalam undang-undang lingkungan, kesehatan, keuangan, perpajakan, hukum dan hak asasi manusia.

Dalam upaya mengatasi perubahan lingkungan saat ini, perlu memiliki inovasi karena pelaku bisnis yang mengabaikan di setiap organisasi yang dijalankannya akan mengalami ketertinggalan perkembangan produk terbaru, mereka berpikir bahwa sistem yang mereka bangun dengan sistem yang belum diperbaharui akan menjadikan ketertinggalan, bila mereka merasa nyaman untuk tidak melakukan perubahan pada kondisi saat ini akan menjadi produk yang tidak terbarukan. Namun perlu diingat bahwa pengembangan produk muncul dari dalam organisasi perusahaan bila berinovasi, dengan biaya yang sudah dikeluarkan dengan melihat kondisi pasar akan mendapatkan kepuasan konsumen tersendiri, akan mengulangi kepercayaan dalam pekerjaan berarti tidak akan menjadi pemborosan waktu dan tenaga, banyak produk yang dihasilkan akan mengurangi masalah yang tidak akan pernah terselesaikan dan justru terulang kembali sehingga akan terjadi kurang percaya dari sisi konsumen.

Hendaknya organisasi melakukan inovasi untuk dapat *survive* di dalam lingkungan bisnis saat ini agar memiliki kemampuan untuk menciptakan dan melaksanakan strategi dalam persaingan yang ideal pada saat ini. Strategi bersaing harus mampu pada nilai kualitas dalam segala bidang (Brown, 1992). Organisasi pada saat ini sangat perlu mempunyai upaya untuk mengembangkan sistem manajemen berbasis kualitas yang baik untuk menghadapi era globalisasi yang semakin cepat. Alternatif

dalam pelaksanaan sistem manajemen kualitas dalam organisasi yang dapat dikembangkan dengan luas untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam persaingan yang ketat adalah dengan sistem *Total Quality Management (TQM)* karena telah banyak diterapkan dan menghasilkan dampak yang efektif serta mendapat penerimaan positif dari organisasi di seluruh dunia. Hasil yang ditemukan pada survey para manajer di Amerika menunjukkan kualitas dapat menjadi sumber daya utama dalam keunggulan kompetitif produk bersaing dalam pada tahun 2000an. Terdapat Hasil survey yang menambah keyakinan penulis yaitu pada kurun waktu enam tahun terakhir juga menemukan bahwa adanya 455 manajer yang sudah senior di industri elektronika menyatakan kualitas merupakan faktor penting dalam bersaing dan menempatkan kualitas sebagai faktor utama dalam kesuksesan organisasi (Katz, 1995).

Hasil survey yang menemukan pada perusahaan di Amerika mempunyai nilai kualitas yang menjadikan mereka menjadi lebih berkembang dengan kondisi terkini. Komitmen dalam usaha dapat diperoleh hadiah atau bonus yang sangat besar sebagai dalam pengembangan di bidang manajemen kualitas, yaitu *Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)* yang diadakan oleh sebuah lembaga independen *The National Institute of Standard and technology (NIST)*. Nilai kualitas ini sangat berarti untuk seluruh kalangan bisnis dan juga bagi para ahli dan akademisi dunia yang telah menunjukkan minat serius pada kualitas. Maka sejalan dengan hal tersebut, dapat dilihat dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini terdapat 1777 artikel yang berkaitan dengan kualitas yang telah dipublikasikan, (Froiland, 1995).

Dalam perbaikan nilai pada kualitas manajemen pada produk yang berkelanjutan dapat menjadi tahap untuk memperbaiki proses bisnis dan kemampuan sumber daya manusia. Oleh karena itu, Dengan penerapan sistem manajemen kualitas akan mengurangi produk yang kurang bagus sehingga dampaknya efektivitas akan meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif daya saing yang baik pada hasil produksi (Fitzsimmons, 1994). Peningkatan nilai kinerja perusahaan (output) tersebut diperoleh karena perusahaan mampu mengurangi kualitas barang yang kurang bagus, bahkan mampu menghilangkan produk cacat pada saat hasil produksi barang, sehingga produk berkualitas meningkat. Sebuah keunggulan kompetitif yang menunjang daya saing akan tercapai, karena perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk barang dan jasa yang memiliki kualitas tinggi menjadikan hal tersebut sebagai bentuk dari keberhasilan implikasi sistem jaminan kualitas yang mampu memberikan perbedaan yang luas bagi perusahaan yang melaksanakannya dengan baik.

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) telah berperan aktif dan mampu bertahan dalam berbagai krisis yang melanda Indonesia. Peran UMKM sangat besar dalam aktivitas perekonomian Indonesia, sehingga UMKM harus terus mampu bersaing dalam perubahan zaman. Pada era Globalisasi dan zaman Modern seperti saat ini, menuntut UMKM memiliki daya saing dan keunggulan kompetitif, yang dapat memiliki pondasi kuat sehingga dapat bertahan ditengah persaingan pasar global (Ciochina et al., 2011)

Indonesia merupakan salah satu Negara yang ikut terlibat Sejak diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) 2015. Sebagai program pasar bebas Negara-negara di Asia, terdapat dampak yang signifikan terhadap pelaku UMKM, salah satunya adalah UMKM harus mampu menghasilkan produk berkualitas tinggi dan inovatif dalam memenuhi permintaan pasar agar dapat meningkatkan daya saingnya (Hidayatie, et al., 2014). Selain itu, Kemampuan Mengembangkan Usaha menuju pasar Internasional telah menjadi salah satu faktor penentu dalam persaingan pada era globalisasi (Lecerf, 2012).

Persoalan-persoalan yang dihadapi tersebut sesuai dengan pernyataan Tambunan (2009: 28) yang menyatakan bahwa kelemahan dari UKM di Indonesia meliputi kurangnya modal usaha, kesulitan dalam pemasaran, terbatasnya akses permodalan, rendahnya keterampilan dan penguasaan teknologi, produktivitas yang rendah, terbatasnya sumber daya produktif (modal, teknologi, informasi dan pasar), rendahnya kualitas lembaga keuangan dan kurangnya jaringan bisnis. Menurut Tambunan dalam Alhusain (2009: 580) bahwa modal merupakan salah satu faktor penting bagi sebuah UMKM untuk melakukan produksi baik itu usaha berskala kecil, menengah ataupun besar.

Permasalahan internal dari dalam diri pelaku UMK berupa sikap kewirausahaan pun menjadi persoalan yang memengaruhi tingkat daya saing dari UMK. Sikap Kewirausahaan menjadi salah satu faktor penting dalam menjalankan sebuah usaha. Sikap kewirausahaan yang cenderung kurang positif dalam merespon perkembangan zaman akan membuat seorang pelaku usaha meningkatkan daya saing produk yang

dimilikinya di tengah persaingan pasar yang semakin tinggi. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Christian (2017: 55) menyebutkan bahwa sikap wirausaha memengaruhi kinerja dari organisasi. Dengan demikian, sikap kewirausahaan dapat menunjukkan kemampuan dari pemilik usaha dalam mengelola, mengembangkan dan meningkatkan daya saing usahanya.

Minimnya jaringan usaha yang dimiliki dapat menjadi persoalan lain yang dihadapi oleh pelaku UMK sehingga mengakibatkan kurang optimalnya pemasaran dari produk yang dimilikinya. Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lamprinopoulou & Tregear (2011: 77), bahwa jaringan dan rantai dari usaha kecil-menengah memiliki peran yang signifikan pada kinerja UKM pada kelas yang sama, kemudian jaringan pada kelas yang berbeda dapat meningkatkan pengetahuan bisnis pihak eksternal.

Jaringan usaha dapat dibangun dengan memanfaatkan teknologi informasi yang telah berkembang pada saat ini. Namun, pada kenyataannya tidak sedikit pelaku UMKM yang belum sepenuhnya menguasai teknologi informasi yang berkembang tersebut. Menurut Kshetri (2004), UKM di Negara berkembang belum berhasil mendapatkan keuntungan dari teknologi karena tidak memiliki infrastruktur teknis, hukum dan tingkat kemampuan yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi komputasi. Rendahnya tingkat kemampuan dalam mengadopsi penggunaan teknologi informasi mengakibatkan rendahnya tingkat inovasi produk dan kemampuan bersaing (Adane, 2018). Sesuai penelitian yang telah dilakukan oleh (Rahmana, 2009) bahwa pemanfaatan teknologi informasi maka para

pelaku UMKM dapat melakukan tranformasi bisnisnya melalui kecepatan, ketepatan dan efisiensi pertukaran informasi dengan jumlah besar.

Daerah Istimewa Yogyakarta Merupakan salah satu propinsi di Indonesia yang terdiri dari 5 Kabupaten/Kota, memiliki UMKM sebesar 238.619 unit yang mampu memberikan Kontribusi pada PDRB DIY sebesar 6,41 % (BPS, 2018)

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian terkait implementasi manajemen kualitas dengan judul “Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Kualitas Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Operasional Pada Usaha Kecil dan Mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah implementasi sistem manajemen kualitas (TQM) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta?
4. Apakah implementasi sistem manajemen kualitas melalui keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap keunggulan bersaing pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta
4. Untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

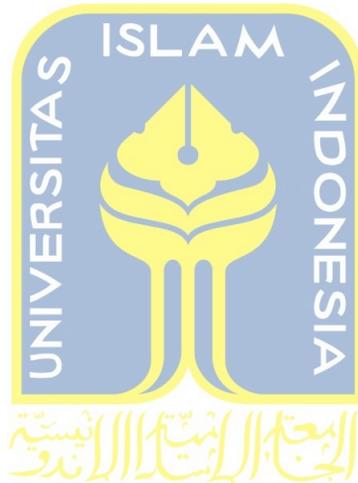
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi guna bahan pertimbangan serta masukan bagi perusahaan, dalam hal ini Usaha Kecil dan Mikro di D.I. Yogyakarta sebagai upaya meningkatkan kualitas dan meningkatkan kinerja operasional.

2. Bagi Akademik

Bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat digunakan sebagai acuan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan rancangan tentang Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas terhadap kinerja operasional pada Usaha Kecil dan Mikro di D.I. Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

3. Bagi Peneliti

Penelitian berikut ini diharapkan dapat mengembangkan pemahaman ilmu pengetahuan terkait manajemen operasional, khususnya terkait Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas terhadap kinerja operasional pada Usaha Kecil dan Mikro di D.I. Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman dalam penelitian ini adalah: dengan ditulis oleh Fitriana Ulfah dan Susilo Toto Rahardjo, terbitan Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi volume 10 nomor 1, Januari 2013. Dengan penelitian judul “Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi Pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga”, dihasilkan kesimpulan bahwa pengujian hipotesis yang diajukan dapat diterima. Variabel faktor strategi, faktor teknis, dan faktor operasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang merupakan usaha kecil menengah, yang difokuskan kepada usaha kuliner.

Penelitian yang dilakukan oleh Dimitrios Kafetzopoulos (2015) dengan judul “*Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek Companies*”. Menyimpulkan bahwa manajemen kualitas memiliki efek yang signifikan dan positif, terutama pada inovasi produk dan inovasi proses. Temuan lain juga menunjukkan bahwa ada efek langsung yang positif dan signifikan dari manajemen kualitas terhadap keunggulan kompetitif. Temuan di atas menunjukkan bahwa manajemen kualitas adalah kekuatan pendorong utama dan memiliki peran kunci dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ferreira Vitor dos Santos, (2014) dengan judul *“The Relation between Quality Management and Innovation Performance in The Textile Sector in Portugal”*. Studi ini pertama dilakukan untuk meninjau konsep dan praktik yang terkait dengan manajemen mutu, inovasi dan kinerja. Kemudian kami menyelidiki hubungan antara ketiga konsep tersebut dalam konteks sektor tekstil di Portugal, melalui kuesioner berdasarkan tanggapan yang diperoleh dari total 66 kuesioner yang dikirim ke ATP perusahaan Portugal bersertifikat di sektor tekstil. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan langsung antara manajemen mutu dengan inovasi dan inovasi dengan kinerja. Namun penerapan manajemen mutu dengan kinerja tidak memiliki hubungan secara langsung. Dengan demikian dalam penelitian ini, inovasi muncul sebagai mediator antara manajemen mutu dengan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki seperangkat praktek yang baik dalam manajemen mutu, dan bilamana mungkin mempromosikan inovasi sebagai faktor pembeda untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Penelitian Suchanek, Richter, dan Kralova (2014) meneliti *“Analisis kualitas, terhadap kinerja bisnis dan daya saing di industri makanan”*. Dalam penelitian tersebut menunjukkan variabel kualitas dapat memengaruhi kinerja dan daya saing. Sejalan dengan itu maka output dari penelitian tersebut dapat menjawab pertanyaan, *“Apakah kualitas suatu produk bisa menghasilkan daya saing yang dipersiapkan oleh pelanggan yang sudah mempunyai kepuasan dengan hasil bisnis yang mempunyai kinerja baik”*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kualitas terhadap daya saing dan kinerja bisnis di industri makanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Mulyani (2017), dengan judul “Penerapan TQM dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus”. Hasil dari penelitian memaparkan bahwa dalam implementasi TQM mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan interaksi dalam implementasi sistem TQM dengan komitmen organisasi tidak menunjukkan adanya pengaruh pada kinerja manajerial, tidak adanya pengaruh terhadap kinerja manajerial didapatkan dalam interaksi implementasi sistem TQM dengan ketidakpastian lingkungan, pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja manajerial didapatkan juga pada interaksi implementasi TQM dan budaya lokal, yang terakhir, ditemukannya dalam Interaksi implementasi TQM yang dimediasi oleh kinerja inovasi memengaruhi peningkatan untuk kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Sandhy Primadhana Islamy (2017), dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Operasional PT. So Good”. Dengan hasil penelitian menyimpulkan bahwa pada penerapan sistem *Total Quality Management* terbukti ada pengaruh positif terhadap kinerja operasi. Namun TQM ini tidak terpengaruh dengan kepuasan pelanggan. Variabel yang berpengaruh ternyata ditemukan dengan adanya peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang kontinyu, mutu, yang nantinya akan menghasilkan kinerja operasional yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Brian R. Lamato, (2017) dengan judul “Analisis *Total Quality management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara”. Menarik garis besar bahwa sistem TQM berfokus pada kebutuhan pelanggan, Pelatihan, pendidikan, perbaikan yang berkelanjutan yang saling bersinambung satu Sama lain, serta keterlibatan masyarakat dan Pemberdayaan Karyawan mempunyai tingkat pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Ali dan Abu-Rumman (2019), tentang Peran *Total Quality management* (TQM), Studi Kasus di Lafarge (Yordania). Dalam hal ini, penelitian dilakukan dengan fokus pada bagaimana penerapan *Total Quality management* (TQM) dapat membantu organisasi untuk mengatasi berbagai tantangan usaha yang ditimbulkan sebagai akibat dari krisis keuangan global baru-baru ini, termasuk keterkaitannya dengan perencanaan, pengurangan biaya, dan cara meningkatkan persaingan.

Sedangkan Pembreni, Y. et al. (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh *Total Quality management* (TQM) terhadap kinerja organisasi pada Usaha Kecil Menengah (UKM) bidang jasa di Selangor Malaysia, menghasilkan 4 (Empat) faktor penting, yaitu; fokus pada pelanggan, peningkatan kualitas berkelanjutan, berbasis strategis, dan keterlibatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aziz A.R.Z. et al. (2019), tentang hubungan antara TQM dengan budaya organisasi pada UMKM di Lampung dan Surabaya

(Indonesia), menghasilkan adanya hubungan penting antara keduanya, dalam hal ini TQM memberikan peran positif dalam meningkatkan kinerja organisasi UMKM.

Variabel yang berpengaruh (TQM) sendiri yang mempunyai *breakdown* mulai dari berfokus kepuasan pelanggan, kesinambungan Akan perbaikan. Sedangkan (TQM) variabel Pendidikan, Pelatihan, Keterlibatan serta Pemberdayaan Karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut maka tiap variabelnya perlu dipertimbangkan. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada empat elemen tersebut pada TQM maka dapat memberikan kesempatan untuk meneliti hal lain yang terkait dengan TQM serta berhubungan dengan kinerja manajerial.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Definisi Kualitas

Dalam pengertian arti kualitas memiliki variasi yang berbeda untuk setiap orang, oleh karena itu kualitas memiliki kualifikasi yang banyak dan tergantung pada konteks yang dituju. Beberapa pakar tentang kualitas yang sangat populer seperti W. Edwards Deming, Philip B. Crosby dan Josep M. Juran (Yamit, 2013) mendefinisikan kualitas sebagai berikut pada pemikiran W. Edwards Deming menjabarkan bahwa kualitas adalah apapun yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen. Serta menurut Josep M. Juran menjelaskan definisi kualitas adalah apapun yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen. Begitu juga dengan pendapat Philip B. Crosby mendefinisikan arti kualitas adalah nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.

2.2.2. Manajemen Kualitas

Kepuasan sangat tergantung pada kualitas produk dan jasa. Menurut *American Society for Quality Control* dalam Kotler dan Keller (2009), “kualitas adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat”.

Menurut Yamit (2001), kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang saling berhubungan antara produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Perusahaan yang baik dan disebut berkualitas maka harus dapat memuaskan pelanggannya secara terus-menerus sepanjang waktu sesuai dengan kondisi perubahan yang ada. Tetapi terdapat hal yang harus dicermati, seperti kesesuaian kualitas dan kinerja kualitas.

Sementara itu, menurut Welch Jr. Dalam Kotler dan Keller (2009), menyatakan “kualitas merupakan jaminan terbaik bagi kami atas loyalitas pelanggan, pertahanan terkuat kami dalam menghadapi persaingan luar negeri, dan satu-satunya jalan dalam mempertahankan pertumbuhan dan penghasilan”. Motivasi untuk memproduksi barang dengan mutu tinggi di pasar dunia menyebabkan sejumlah negara, serta kelompok negara harus mengakui dan memberikan penghargaan untuk perusahaan yang dapat menunjukkan praktik dengan menjunjung kualitas terbaik, seperti Deming Prize di Jepang, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, serta *European Quality Award*. Tolak ukur keberhasilan organisasi khususnya perusahaan, dalam hal yang berkaitan dengan kinerja organisasi harus menyertakan kegiatan atau proses kualitas yang baik

dilakukan sebelumnya. Dengan pernyataan tersebut Akan menghasilkan *output* yang mempunyai kualitas baik tentunya. Suatu Perusahaan di masa kini harus melakukan eksekusi tindakan konkret terhadap kualitas yaitu pengelolaan kualitas. Manajemen kualitas sendiri merupakan aktivitas dituangkan dalam kegiatan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan *output* yang Akan selalu berpedoman terhadap berkualitas.

Menurut Tampubolon (2004), *Total Quality Management* merupakan komitmen perusahaan untuk memberi yang terbaik kepada pelanggannya. Fokus pendekatan ini kepada sebuah totalitas dalam perbaikan yang berkelanjutan secara terus-menerus dijaga. Implementasi manajemen kualitas menurut Salaheldin (2008) dibagi menjadi 3 faktor, diantaranya adalah faktor strategik, faktor taktis, dan faktor operasional. Indikator keberhasilan penerapan dari pendekatan TQM adalah terjadinya peningkatan kinerja perusahaan, baik dalam segi operasional maupun organisasional. Lalu, Kinerja organisasi sendiri mempunyai dua ragam, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Setelah penerapan berjalan dapat dikategorikan menjadi program yang langsung dan tidak

langsung. 2.2.3. Falsafah *Total Quality Management*

Dalam perbaikan kualitas yang berkelanjutan Akan ada dua dampak yang dirasakan yaitu meningkatnya kepuasan konsumen dan berdampak pada pengurangan biaya produksi sehingga produktivitas organisasi meningkat. Kemampuan perusahaan dalam menjalankan perbaikan yang berkelanjutan menuntut adanya transformasi organisasi, perubahan di dalam *value* yang diatur, serta pola dalam bekerja dan hierarki pembagian tugas dan kewenangan dalam organisasi. (Zhang et al., 2000)

Berkaitan dengan hal tersebut, maka tidak berarti sepenuhnya pemimpin dalam organisasi menjadi peran penting untuk perbaikan kualitas. Namun, peran setiap elemen anggota mempunyai kontribusi penting untuk mewujudkan upaya perbaikan kualitas. Menurut Smith et al. (1993) pimpinan yang tidak mendukung aktif sepenuhnya setiap upaya adanya perbaikan, dampaknya Akan perlahan perbaikan kualitas tersebut Akan hilang, disinilah letak peran esensial pimpinan. Selain itu, setiap keputusan yang dibuat berdasarkan pada rencana jangka pendek, akhirnya Akan merugikan organisasi, untuk itu hindari praktek-praktek manajemen yang merugikan. Upaya menuju perbaikan kualitas dilakukan dengan penerapan *sistems of profound knowledge*: Pertama, Orientasi pada Sistem dengan mengembangkan kecakapan dalam sinergi dari seluruh elemen organisasi. Orientasi ini berfokus pada *performance* total organisasi, dan bukan hanya memusatkan perhatian pada usaha memaksimalkan hasil komponen organisasi. Namun, berpusat pada elemen keseluruhan organisasi. Kedua, Teori Variasi, yang bertujuan agar mengembangkan kecakapan dalam penggunaan data yang lebih bervariasi untuk mengambil suatu keputusan yang komprehensif. (Das, 2008)

Variasi dapat berfungsi untuk membantu *decision maker* dalam menentukan kondisi harus melakukan perubahan atau menahan perubahan yang bertujuan untuk *performance*, karena pengambilan keputusan perubahan diwaktu yang tidak tepat Akan dapat memperburuk *performance*. Penggunaan data obyektif yang bertujuan dapat memperbaiki Cara pengambilan keputusan untuk membuat pilihan tindakan yang lebih

baik. Namun, Terdapat faktor lain dan tidak hanya menggunakan data yang obyektif untuk suatu kepastian perubahan itu diambil atau tidak. Parast et al. (2011)

Oleh karena itu yang ketiga, Teori Pengetahuan yang merupakan penguasaan pada teori pengetahuan akan membantu dalam mengembangkan dan menguji hasil untuk memperbaiki *performance*, apa yang dikehendaki oleh konsumen, serta tolak ukur perusahaan memahami seberapa jauh pemenuhan kebutuhan dan ekspektasi dari konsumen terhadap suatu produk, faktor penting apa yang memengaruhi kualitas, maka sangat penting dalam hal ini dilakukan perbaikan kualitas, apakah konsumen mengetahui perubahan yang terjadi mengenai *performance* organisasi tersebut, apa kebutuhan dan ekspektasi baru konsumen. (Aquilani et al., 2017)

Keempat Psikologi yaitu peningkatan pengembangan kemampuan dalam konsep perbedaan individu di dalam organisasi, dinamika kelompok, proses belajar dan proses perubahan guna mencapai perbaikan kualitas. Investasi yang dilakukan dalam bentuk pendidikan dan training pada karyawan sangat penting dalam menunjang keberhasilan TQM. (Zhang et al., 2000; Obodo, 2018).

2.2.4. Landasan dan Akar *Total Quality Management*

Landasan TQM adalah *Statistical Process Control* (SPC) yang merupakan model manajemen manufaktur. Namun, TQM terus mengalami evolusi, maka untuk menghayati *state of the art* TQM harus dilihat kontribusi bidang manajemen dan *organizational effectiveness* dalam membangun TQM sebagai dimensi yang lain. Kontribusi bidang tersebut merupakan satu dimensi tersendiri yang dapat disebut sebagai akar TQM antara

lain: *Group dynamics*, *Organizational development*, dan *Socio technical systems*. Pada perjalanannya TQM banyak berangkat dari bidang pengkajian dan praktik manajemen yang relevan, Pertama pendapat *Scientific Management*, yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor (1911) untuk mencari cara yang terbaik untuk melakukan sesuatu pekerjaan melalui *time and motion studies* dan proses produksi secara konsep harus berjalan atau *assembly lines*. *Time and motion studies* dalam melakukan tugas para ahli teknik atau *industrial engineers* yang hasilnya kemudian diberikan pelatihan kepada para karyawan. TQM memperluas konsep untuk mencari Cara terbaik dalam melakukan pekerjaan ke dalam lingkup dengan seluruh sistem. TQM mempunyai asumsi bahwa yang paling kompeten untuk menemukan Cara terbaik dalam memperbaiki proses adalah orang yang langsung melakukan proses operasi, dan bukan manajer atau ahli teknik yang mungkin berasal dari luar perusahaan. Kedua, dalam pendapat *Group Dynamics*, pada studi tentang dinamika kelompok pertama dilakukan oleh kelompok Western Electric Company di Illinois pada tahun 1920. Dari hasil studi tersebut menjelaskan dalam suatu grup kerja berpengaruh kuat terhadap *performance* anggotanya. Pada studi tersebut dilanjutkan pada 20 tahun kemudian pada suatu kelompok di bawah pimpinan Kurt Lewin di Washington D.C. Dengan hasil studi tersebut telah menemukan teknik-teknik untuk membuat kelompok lebih kreatif dan produktif. Berkaitan dengan hal di atas TQM telah membuktikan hasil studi tersebut dalam upaya pengembangan teknik pemecahan persoalan dan perencanaan secara kelompok. Lalu dalam pengembangan sampai pada tahap Tim antar bagian atau *Cross functional Team* untuk menghasilkan perencanaan

yang disusun secara matang, terpadu, terstruktur dan terorganisir. Dengan Cara demikian kesalahan dapat dicegah atau dibuat sekecil-kecilnya dan produktivitas dapat ditingkatkan. Ketiga, *Training*, sebuah pelatihan sebagai investasi untuk *human capital* sejak dahulu selalu dilakukan perkembangan dalam organisasi di industri. Pada zaman era industri sekarang para tenaga mempunyai keahlian *unskilled* yang dilatih oleh tenaga yang lebih berpengalaman agar dapat bekerja secara efektif mengoperasikan alat di perusahaan. Selanjutnya dari para manajer sering menambah pengetahuan, wawasan dan kecakapannya melalui hasil observasi dan secara *trial and error*. Dalam hal ini konsep *TQM* menempatkan dalam program pelatihan untuk memprioritaskan tiap tingkat dalam organisasi. Bagi para pimpinan di kalangan atas harus mampu dan senantiasa belajar bagaimana merumus visinya, lalu mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya dengan baik dan melatih serta mengawasinya. Selanjutnya pada para pekerja tingkat bawah harus belajar bagaimana menampung hasil suara konsumen dan memecahkan persoalan yang timbul dalam pekerjaannya. Keempat, *Achievement Motivation*, terdapat penelitian tentang kepuasan yang menemukan kesimpulan bahwa setiap orang Akan memperoleh kepuasan lewat pencapaian dalam hasil karyanya. Dalam pendapat Abraham Maslow (1934) ditulisannya berpendapat konsepnya tentang kebutuhan manusia untuk aktualisasi diri. Berikutnya, berpandangan pada hal tersebut terdapat hasil penelitian dari Douglas Mc Gregor (1960) berpendapat pada ciri-ciri manusia adalah bahwa dalam manusia itu selalu mempunyai nilai memotivasi, mempunyai potensi dalam berkembang, mempunyai kapasitas untuk memikul tanggung jawab dan memiliki tingkatan untuk

mencapai tujuan organisasi. Tugas manajemen, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk merealisasikan ciri-ciri tersebut. Teori ini yang oleh Mc Gregor disebut Teori Y, yang mana bertentangan dengan Teori X yang berpendapat bahwa orang itu pada dasarnya malas, tidak mempunyai rasa tanggung jawab, anti perubahan dan mudah tertipu. David Mc Clelland (1966) menyatakan bahwa *need for achievement (n-ach)* merupakan salah satu dari tiga kebutuhan psikologis (*need for achievement, need for power and need for affiliation*). Mengatakan bahwa *n-ach* tersebut dapat diperkuat melalui pelatihan sebelum memberdayakannya (*empower*) guna melakukan pekerjaan menuju kualitas. Karena organisasi TQM bertumpu pada sistem informasi *bottom-up*, maka kepercayaan pada minat seluruh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi harus merupakan pertimbangan setiap manajer. Untuk itu perlu pelatihan khusus bagi para manajer. Kelima, Keterlibatan pada Karyawan, dalam konsep *quality circles* atau *woker management team meeting* yang ada pada tahun 1940an di Amerika sebagai media yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan di perusahaan. Dalam prosesnya, Konsep tersebut mengalami kegagalan karena pihak manajemen tidak berkenan menampung masukan dari para pekerja. Kemudian, Konsep *quality circles* tersebut lahir kembali dan berhasil di Jepang pada tahun 1962. Pada *Quality circles* yang terdiri dari 8 atau 9 pekerja dari berbagai divisi yang ada dalam melakukan rapat seminggu sekali di bawah bimbingan seorang supervisor, hal ini bertujuan untuk mengetahui persoalan dan permasalahan penting yang muncul lalu membuat sebuah rekomendasi untuk menyelesaikannya. Pada tahun 1980an konsep *quality circles* masuk kembali ke

Amerika. TQM yang dikembangkan di Amerika, pertama-tama mengambil pelajaran dari pengalaman *quality circles*. Konsep tersebut dewasa ini telah dikembangkan menjadi *cross-functional teams* pada setiap tingkat yang mengadakan rapat secara reguler guna memeriksa operasi yang sedang berjalan dan kualitas produk serta mengidentifikasi tempat-tempat yang memerlukan perbaikan. Dalam TQM, tim ini dipandang sebagai bagian esensial dari sistem manajemen yang dapat memberikan diagnosis keadaan dan yang sekaligus juga dapat memberikan rekomendasi perbaikan proses kepada pimpinan.

Keenam, *Socio technical Systems*, pada masa lalu dalam organisasi dipandang menurut konsep yang berbeda-beda, sebagai sistem mekanik dimana pada para pekerja hanya dipandang sebagai bagian dari suatu mesin, dan sebagai model biologis di mana organisasi dipandang sebagai suatu organisme. Pada model biologis ini menggambarkan bahwa para pimpinan sebagai otaknya, sedangkan pada staff pekerja hanya sebagai anggota badan organisme tersebut tidak lebih. Sejak tahun 1960-an organisasi dipandang sebagai sistem *socio technical* (Katz and Kahn, 1966). Sistem ini merupakan sistem terbuka. Dalam sistem ini setiap anggota organisasi dianggap mempunyai tujuan sendiri. Dalam tugas manajemen adalah sebagai mengatur interaksi antar anggota agar tercapai dengan tujuan seluruh organisasi. Pada sebagai sistem *socio technical* yang bersifat terbuka itu, organisasi mengambil sumberdaya dari pada lingkungannya, dalam mengolahnya dan menyampaikan hasil olahannya pada lingkungannya. Didalam proses tersebut interdependensi antara unsur-unsur pada sistem yang perlu dijaga demi tercapainya tujuan sistem atau organisasi. Konsep TQM secara eksplisit sangat

memperhatikan ruang sistem di dalam organisasi. *Interface* menjadi pemusatan konsep TQM diantara poin-poin yang saling berpengaruh. *Interface* dalam hal ini membawa sudut pandang kepada hubungan yang saling bersinergi antara *supplier* dengan konsumen. Sebagai pemberi input pada sistem, *supplier* harus mengerti dan berusaha memenuhi kebutuhan konsumen. Sebaliknya, konsumen harus yakin bahwa *supplier* mengetahui apa yang dibutuhkannya dan yakin bahwa *supplier* akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ketujuh, *Organization Development (OD)*, OD berusaha pada membantu organisasi untuk belajar dalam pengalaman dan mengadakan perubahan jika perlu. OD merupakan turunan dari *group dynamics* yang pada bertujuannya untuk melatih dan tidak hanya suatu kelompok agar lebih produktif. Banyak ahli berpendapat bahwa organisasi lebih efektif dalam belajar dari pengalaman dan melakukan perubahan apabila anggotanya dilibatkan dalam proses pengumpulan data, analisis dan proses pengambilan dalam keputusan. Dalam pengembangannya, TQM banyak mengambil nilai, asumsi dan proses dari OD. Namun demikian TQM menambah dua unsur penting: titik berat pada kualitas dan menuntut hasil yang dapat diukur. Pada umumnya OD kurang menaruh perhatian pada hasil yang dapat diukur dan perbaikan secara sistematis. Kedelapan, *Corporate Culture*, Stanley Davis (1984) menyatakan pada budaya di perusahaan terdiri dari dua macam keyakinan (*beliefs*), keyakinan bimbingan (*guiding beliefs*) dan keyakinan harian (*daily beliefs*). *Guiding beliefs* menentukan dalam visi organisasi, misi dan nilai-nilai dasar. Sedangkan *daily beliefs* menyatakan bagaimana untuk kegiatan dalam organisasi harus dilakukan, bagaimana keputusan diambil,

bagaimana arus komunikasi dan bagaimana control dilakukan. TQM mengembangkan konsep tersebut, di mana budaya organisasi terdiri dari dua komponen dasar, yaitu keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*). Berdasarkan konsep tersebut, budaya organisasi berarti kesepakatan nilai, Norma kepercayaan, harapan yang ingin dicapai yang berkembang di kalangan seluruh elemen pelaku di perusahaan. Oleh karena itu, budaya yang tercakup tersebut sangatlah perlu dikembangkan dan disinergikan dengan visi oleh CEO guna perbaikan yang berkelanjutan yang disetujui lalu diyakini oleh setiap anggota organisasi. Kesembilan, Perencanaan Strategis, pada proses pimpinan dipuncak organisasi memetakan rencana dimasa depan organisasi dan melakukan prosedur pengembangan yang relevan diperlukan dalam pengoperasian untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sekarang ini, proses perencanaan merupakan kegiatan Tim yang mempunyai komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dasar pemikiran tersebut merupakan dasar pendekatan TQM guna mengembangkan masa depan organisasi. TQM berpendapat bahwa data yang penting untuk perencanaan harus berasal dari mereka yang dekat dengan konsumen dan data ini harus dipertimbangkan dalam membuat rencana yang berorientasi pada konsumen (Mahapatra & Khan, 2006). Dalam perencanaan strategis, TQM selalu melibatkan setiap anggota organisasi (Lakhal et al., 2006; Samat et al., 2006). Apabila hal ini dilakukan secara efektif, maka seluruh budaya organisasi Akan mendukung upaya untuk melaksanakan misi dan mencapai tujuan organisasi (Yunis et al., 2013). Uraian di atas menunjukkan bahwa agar dapat menghayati *state of the art* atau tingkat perkembangan TQM, haruslah dilihat dari dimensi akarnya dan landasannya.

2.2.5. Pengertian Total Quality Management

Berangkat dari pemahaman dasar TQM sendiri yaitu menggambarkan ketepatan pengelolaan yang sangat komprehensif di dalam organisasi. Sejalan dengan itu TQM mengambil peran di dalam industri yang berbeda-beda. Penekanan yang ada pada kata total secara bersama dan saling bersinergi didampingi dengan *quality* secara luas, oleh karena itu tersirat tidak adanya keseragaman yang menggunakan label tersebut. Terdapat satu framework yang sama antara para manajer bisnis dan para akademisi dalam kesepakatan yang dicapai dari satu sama lain sulit dicapai antara definisi teoritis dan praktek tentang TQM yang sesungguhnya. Maka perlu perencanaan yang matang tentang *framework* dari TQM tersebut. Biasanya para teoritis dan praktisi TQM belum bisa menciptakan teori tentang apa sebenarnya yang membentuk sistem TQM dalam peningkatan kualitas.

Dalam berbagai ahli TQM perusahaan seharusnya meminta masukan dari konsumen untuk mendapatkan hasil yang baik pada produk yang mereka buat, maka efeknya peningkatan kinerja yang kontinu serta kesejahteraan bagi karyawan, Kerjasama saling bersinergi untuk partisipasi total dalam menjalankan sistem TQM. Namun pada pandangan sederhana dapat memberi tekanan di aspek pengembangan sumber daya manusia yang dapat berpotensi melupakan fokus totalitas dari dari konsep “*Total Quality Management*” itu sendiri meliputi segi operasional, infrastruktur aset teknologi, dan pemasaran pada ranah manajemen kualitas (Chang, 1998). Dalam sistem “*Total Quality Management*” dapat dilihat dengan pendekatan kualitas dalam meningkatkan efektivitas

untuk daya saing dalam bisnis secara keseluruhan, dengan berpusat pada nilai kualitas menjadikan hasil produk yang dibuat dapat dirasakan dengan baik pada konsumen. Pada prinsipnya yaitu sebuah metode yang terstruktur tentang teknik mengorganisir dan mengerahkan seluruh elemen di dalam organisasi dari mulai setiap divisi harus memberikan aktivitas hasil kerja dan perkembangan yang baik pada tingkat masing-masing individu maupun kelompok sebagai sarana untuk mencapai mutu dan kualitas yang baik. Dalam hal ini, rencana jangka panjang memiliki peran penting berkaitan dengan strategis perusahaan dan keuangan beserta teknis-teknis dalam proses pengoperasian sampai tahap memasarkan ke pelanggan, Hal tersebut, perlu dirundingkan dengan baik dan dengan diskusi yang komprehensif menyeluruh melibatkan seluruh elemen yang ada di perusahaan mulai dari para karyawan dan para pimpinan perusahaan. Hal ini tertuang dalam pandangan sederhana agar lebih efektif memecahkan konsep “*Total Quality Management*”. (Bowen, 1990).

Pengertian berbeda yang berkaitan dengan “*Total Quality Management*” belum bisa dilakukan yaitu sering dikaitkan dengan persepsi sumber daya manusia lewat program mentalitas karena seharusnya penerapan yang dilakukan berbasis waktu secara bertahap. Dalam konsep membatasi sistem TQM dalam satu program, penerapannya dapat dijalankan dengan memberikan jarak waktu, pada permulaan dan akhiran periode pada proses dalam proses pelaksanaan sistem TQM (Chang, 1998).

Dalam konsep terdapat pro kontra yaitu dilihat dari segi bisnis di lapangan atau prakteknya dan teori. Maka belum bisa menghasilkan kesesuaian teori dan praktek. Di

negara Amerika Serikat Sistem TQM dalam masa kini menjadi tolak ukur pengembangan manajemen kualitas strategi (*Strategic Quality Management* (SQM) masih mengembangkan pendekatan manajemen ini agar seefektif mungkin. Fokus manajer SQM ada di dalam jangka pendek dan jangka panjang secara keseluruhan untuk yang berpusat lebih dari program yang baik dan untuk menaikkan kualitas produksi.

Meskipun nilai kualitas menjadi acuan namun dalam prosesnya tidak sederhana untuk menghasilkan output yang baik perlu melalui usaha yang terperinci dan terstruktur. Dalam pengertiannya kualitas sendiri memiliki arti output yang dihasilkan dari kumpulan prinsip aktivitas terpadu yang sesuai dengan harapan jangka panjang yang ingin dicapai. Pada sistem "*Total Quality Management*" merupakan usaha perusahaan untuk meningkatkan dan mengelola kualitas secara kontinyu tanpa memandang periode waktu. Oleh sebab itu, program yang mempunyai keterbatasan waktu pada perjalanannya akan menjadi tidak pokok.

Dalam prinsip TQM tersebut, hal ini perlu diperiksa kembali. Definisi TQM yang dipaparkan oleh *International Standard ISO/DIS 8492* menjelaskan bahwa "*TQM* merupakan metode sistem pengelolaan kualitas di dalam perusahaan, dalam proses menuju kualitas dan mutu yang baik lebih banyak mengarah pada sistem manajemen menjadi perhatian pada pengembangan produk, partisipasi seluruh karyawan yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan dan manfaat yang didapat bagi anggota di dalam maupun di lingkungan masyarakat". Berangkat dari makna total yang berarti semua karyawan dapat memahami visi misi, ide, aturan dengan baik dan dapat dijalankan di

seluruh tingkatan di perusahaan yang bertujuan mengejar hasil kualitas optimal. Proses pertama diawali dengan sistem SQM tentang desain dari kualitas produk (*product core quality*), desain dari produk berkualitas sesuai pasar (*product market quality*), desain service kepuasan pelanggan. Dalam perkembangan menurut ISO dari buku (Steven Cohen) berjudul “*Total Quality Management in Government*”, yang telah menerima penghargaan “*Environmental Protection Agency*” dalam penulisan konsep kepemimpinannya dalam TQM, terdapat arti lain dari definisi yang berbeda tentang TQM menurut (Cohen, 1993)

- 
1. Pertama dari kata *Total* yang memiliki arti menunjukkan arah penerapan untuk capaian kualitas dan mutu harus berorientasi pada setiap aspek kerja, berawal dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan sampai ditahap secara masif memberikan evaluasi kepuasan pelanggan.
 2. “*Quality*” berarti menjadi tolak ukur antara pemenuhan yang dapat melampaui ekspektasi pelanggan sebelumnya.
 3. “*Management*” yaitu menjaga dan terus membuat pengembangan untuk kemampuan organisasi dalam fokus peningkatan kualitas secara signifikan.

Di dalam definisi dari para ahli yang berbeda ISO dan Cohen mempunyai pandangan paling tepat tentang TQM karena relevan dipakai dalam banyak praktiknya. Dalam pengelompokannya terdapat syarat untuk memenuhi sebagai kategori organisasi TQM yaitu adanya upaya peningkatan di semua cakupan bidang yang dapat ditingkatkan. Misalnya, tidak cukup saja fokus berpusat pada produk (*product oriented*), lalu

mengesampingkan bidang lain yang ada di perusahaan. Semua elemen pada pendekatan TQM menjadi pertimbangan maka pendekatan ini tidak mengabaikan satu bagian pun tidak terdeteksi. Setiap perusahaan yang telah menerapkan sistem “*Total Quality Management*” sangat perlu sadar akan proses pada konsep ini semestinya berjalan secara kontinyu, karena tidak terbatas dengan waktu maka bukan seperti banyak program yang hanya meningkatkan kualitas dan mutu pada waktu yang pendek. Hal ini sangat penting bagi organisasi maupun perusahaan didalam mengelola terus-menerus sistem TQM dituangkan dalam sebuah project atau program dengan target yang ingin dicapai. Semestinya pemahaman kualitas menjadi target tujuan untuk mensukseskan TQM, sebab, dengan langkah dasar target, semua program akan berjalan dan tidak ada yang terabaikan melalui perencanaan kerangka waktu yang tepat untuk dapat dikategorikan telah mencukupi dan memenuhi persyaratan TQM yang baik.

2.2.6. Implementasi *Total Quality Management*

Suatu perusahaan perlu melihat kondisi di mana akan melangkah untuk mengambil keputusan menerapkan serta memantapkan TQM dengan baik. Hal yang paling utama, seluruh subyek dalam perusahaan seperti atasan dan para anggota harus mendapatkan pengetahuan, pemahaman, dan keyakinan agar tercipta motivasi kuat serta niat untuk menjalankan sistem “TQM” (Yamit, 2000).

Dalam prinsip “*proactive*” antisipasi yang cepat dari setiap bentuk keputusan dalam perubahan yang akan diambil menjadi penting karena melihat fokus pada pelanggan. Oleh karena itu, pengembangan yang terus-menerus secara total merupakan

pendekatan berbasis pelanggan dalam proses keseluruhan perbaikan manajemen perusahaan (*total improvement management*). Sejalan dengan penerapan tersebut, sebuah pendekatan yang menunjang TIM (*total improvement management*) yang populer yaitu TQM. Definisi tentang TQM, yang paling relevan dan banyak dipakai dari ISO dan Cohen. Disisi lain, hal yang paling utama adalah sebuah perusahaan bisa mengimplikasikan pengelolaan kualitas melalui penerapan TQM yang sesuai dan benar untuk kesuksesan pelaksanaannya, yang nantinya memberikan *value* yang tinggi dan akan berefek positif untuk semua *stakeholder* didalam perusahaan .

Dalam pendefinisian TQM terdapat hal penting yang harus peneliti pilih-pilih karena bukan fokus pada adanya penggambaran namun fokus dalam esensi yang dijalankan, Keberhasilan dalam penerapan konsep pada TQM bukan hanya sekedar dari definisi yang ada. Penjelasan ilmiah tentang pendekatan TQM sudah cukup pada beberapa konsep yang telah dijelaskan di atas. Dengan Framework baru ini mempunyai arah total kepada kualitas yang optimal. Prinsip TQM yang diterapkan yang perlu dicermati adalah peningkatan motivasi bekerja yang semakin baik dan menciptakan output perubahan dari perbaikan kinerja kualitas yang maksimal demi keunggulan daya saing yang lebih kompetitif. perbaikan kinerja kualitas yang sangat minimal terjadi dengan penerapan yang tidak benar dan tidak sesuai dari perjalanan penerapan sistem TQM.

Bill Creech dalam penelitiannya menjelaskan terdapat perbedaan kinerja kualitas pada persiapan pelaksanaan TQM terjadi karena adanya perbedaan pada kesepakatan dan

landasan dasar pada awal memulai pendekatan ini (Creech, 1995). Dalam penerapannya setiap aspek perlu dituju, Pada industri otomotif di Jepang “Honda dan Toyota” salah satu perusahaan yang menggunakan sistem TQM berbasis desentralisasi yang berfokus pada kualitas, pelaksanaan yang berlandaskan tim dan sadar akan lingkungan masyarakat (George, 1994). Prinsip akan dipegang teguh serta mendapat dorongan kuat dari kemampuan dan atmosfer baik pada etika kerja dan loyalitas, maka implikasi TQM akan berjalan efektif. Keefektifannya bercerminkan lewat kepercayaan dan kenyamanan dari karyawan yang akan menyebabkan kinerja individu dan tim naik serta akan berdampak pada hasil penjualan yang naik sebagai indikator tingkat produksi yang bagus dan tinggi.

Industri otomotif honda dan toyota menerapkan sistem desentralisasi yang mendelegasi tanggung jawab dan pembagian tugas berbasis kelompok tim bukan sekedar menjalankan fungsionalnya. Motivasi yang timbul untuk menyelesaikan pekerjaan di dalam perusahaan berada di ranah tim bukan pada per-individu karyawan. Fokus pada para pimpinan untuk menghasilkan keluaran bukan masukan. Semangat desentralisasi ini bisa memengaruhi seluruh sistem yang ada baik operasional maupun non operasional yang nantinya akan memengaruhi suasana kerja dan budaya perusahaan. Komitmen dan motivasi yang besar akan tercipta dengan melakukan pendekatan yang benar. Kemampuan perusahaan akan peningkatan kualitas dan produktivitas akan terjadi dan membentuk pemimpin yang proaktif dari setiap level di perusahaan.

Pada orientasinya kualitas mempunyai arah target untuk internal dan eksternal perusahaan secara penuh. Fokus tersebut dijalankan pada perusahaan Honda dan Toyota

dalam bentuk tingginya kesadaran akan pentingnya kualitas dan pengelolaan produksi yang baik dan tepat waktu (*Just in time*)'. Pada perusahaan Honda dan Toyota lulus dari inspeksi akhir menjadi indikator penting karena semua produk yang harus melewati tahap tersebut tercerminkan kualitas yang sangat ketat diawasi oleh perusahaan . Honda dan Toyota meminimalisir adanya produk dan komponen yang cacat pada pengiriman maka terdapat uji lulus pemeriksaan kualitas yang harus dilewati. Tidak dapat dipungkiri bahwa Output produksi pasti ada kesalahan dan cacat produksi maka proses penting lainnya yaitu produk akan selalu mendapatkan perawatan , analisis dan perbaikan kontinyu yang sudah terintegrasi dengan sistem informasi komputer.

Dalam pelaksanaannya pada ranah kelompok tim. Perusahaan Honda dan Toyota mempunyai konsen dalam semua kegiatan tim tidak hanya pada masa produksi. Setiap kelompok berhak menentukan aturan sendiri pada pemimpinnya yang diberi kewenangan namun tetap berdasarkan standar operasional prosedur yang ada. Selanjutnya, penetapan target yang sesuai tanpa mengabaikan proses kontinyu selalu dipegang. Prestasi yang didapat dari waktu ke waktu akan dianalisis sebagai bahan evaluasi keefektivan kualitas yang terus menerus di jaga. Dalam hasil kerja tim diumumkan dan dianalisis balik secara obyektif, relevan dan cepat diberikan kepada tim. Penerapan dengan benar ini akan menyebabkan sebuah peningkatan hasil perbaikan kualitas yang kontinyu dan tidak terputus. Perusahaan Honda dan Toyota selalu memberikan *training* pada karyawan dan kemudian selalu memberikan sesi khusus untuk kepala tim untuk semua level di perusahaan dan dalam tim. perusahaan industri mobil Honda dan Toyota di seluruh dunia

telah berhasil menyentuh sisi kemanusiaan. Terlihat dengan Mobil yang dapat mewakili emosi, keinginan, selera, perasaan, dan gaya hidup. Produk sudah menjadi barang yang memiliki jiwa kemanusiaan tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, terdapat tujuan yang tercapai yaitu dengan terus mendorong semua karyawan untuk memiliki pengetahuan, pemahaman visi misi yang disepakati bersama dengan baik, kerjasama tim yang terorganisir, tidak memiliki ketergantungan serta selalu bebas untuk bersikap fleksibel. Karena perusahaan honda dan toyota bukan perusahaan yang kecil maka aturan didalamnya kaku dan pasti birokratis. Namun, berbeda dengan perusahaan ini karena perusahaan honda dan toyota memiliki motivasi untuk terus mengedepankan kemanusiaan yang efeknya adalah efisiensi lewat sistem yang fleksibel. Di dalam terciptanya rencana pengembangan yang efektif tugas dari seorang leader menjadi sangat penting disini karena harus dapat membuat perubahan dan perbaikan yang tidak terputus (*never ending improvement*) dalam rangka mempertemukan *customer requirements* (Mahapatra & Khan, 2006), dengan *customer satisfaction* (Besterfield, 1995). Sebuah keharusan perusahaan yang menerapkan TQM untuk mengaitkan satu divisi dengan divisi yang lain untuk menjalankan sistem TQM.

1. *Total Quality Leadership* (TQL)
2. *Total Quality Services* (TQS),
3. *Total price Management* (TCM),
4. *Total Technology Management* (TTM),
5. *Total Quality info Sistem* (TQIS),

6. *Total Quality Control (TQC)*,
7. *Total Productivity Management (TPM)*,
8. *Total Quality Organization Development (TQOD)*,
9. *Total Quality Organization Behavior (TQOB)*,
10. *Total Quality Human Resource Development (TQHRD)*,
11. *Total Quality Environment (TQE)*,
12. *Total Quality Work of Life (TQWL)* (Gitlow, 1994).

2.2.7. Keberhasilan Implementasi TQM

Pada implikasi aturan akan berhasil untuk menjalankan system “*Total Quality Management*” terlihat di berbagai negara salah satunya jepang lewat kaizen. Terdapat pandangan dari (masaaki imai, 1986)’ yang membuat strategi menjadi berhasil pada Kaizen sehingga membuat Jepang sekarang ini mencapai kemajuan pesat dalam bisnis otomotif khususnya mobil dengan skala internasional adalah penerapan yang baik strategi perbaikan yang dilangsungkan secara kontinyu dan berkelanjutan. Terdapat ciri khas yang dianut dalam penerapan konsep TQM yang dilakukan jepang yaitu *Total Quality atmosphere* berkaitan dengan Seiri (*organization*)’, Seiton (neatness)’, Seiso (*cleaning*)’, Seiketsu (*standardization*)’, dan Shitsuke (*discipline*)’. Oleh karena itu, Negara jepang memiliki upaya terus menerus untuk *to be the most effective of the best* salah satunya lewat kaizen-nya.

Pada di belahan asia lainnya yaitu Singapore terus mendevelop konsep *Total Quality method (TQP)* dan *Singapore Unlimited Programme* menjadikan singapore

tempat bertemunya seluruh perdagangan khususnya jasa di dunia global lewat *Singapore Airlines* yang bergerak dibidang transportasi udara. Pada negara Korea selatan juga mengembangkan teori W aturan dengan pola pikir sebuah negara korea Selatan yang memiliki kemampuan untuk senantiasa dapat mencapai *super excellence* (Supex) sebagai strategi pemanfaatan adanya peluang perubahan lingkungan internal dan eksternal dalam bisnis yang berubah makin cepat. Penerapan lain seperti di Taiwan lewat project *Go South*, Vietnam lewat project *Doi Moi*, dan New Zealand lewat *Theory K (Kiwi management: the key to excellence in New Seeland Management)*, lewat masukan rencana *Gerakan Disiplin Nasional (GDN)* tanggal 20 Mei 1995 sebagai tujuan untuk meningkatkan budaya kebersihan, budaya antri, budaya tepat waktu, dalam upaya menerapkan TQM agar tercapainya “*good, clean and capable government*”.

Pada organisasi khususnya perusahaan yang terletak Amerika sudah banyak yang mengimplementasikan sistem TQM ini. Dalam TQM *in action* dan dilanjutkan lewat program “*reengineering, fast cycle time dan very first thing first*”. Pada negara Amerika Serikat mencapai keberhasilan implikasi TQM dalam (*Gulf War*) melawan Iraq ditahun 1991 lewat *Tactical Air Command Programme-nya (TACP)*. Output yang menggembirakan dunia internasional pada saat penerapan TQM di dilaksanakan di Botswana monetary unit yaitu seperti penerapan kualitas di perusahaan “Xerox Company, Motorola dan Singapore Airlines”. Motorola salah satunya dengan pencapaian yang luar biasa optimal dengan hanya 3/4 dari eror dan kerusakan per-satu juta produknya karena pelaksanaan TQM yang optimal. Maka penghargaan *Malcolm Baldrige*

National Quality Award (MBNQA) layak diberikan kepada motorola karena prestasinya dalam penerapan TQM.

Dalam “Majalah fortuna” menulis tentang perusahaan Motorola sebagai *expertise* dalam penerapan TQM serta berada pada lingkungan atas perusahaan elit *business spherical table* memosisikan perusahaan motorola dengan label praktisi yang optimal pada konsep TQM. Kebiasaan pelanggan bisa melihat mutu dan kualitas produk jasa maupun barang lewat penjualnya, menetapkan aturan merek pada produk berkualitas tinggi agar produk layak dimiliki pelanggan. Tidak hanya lewat penjual saja mendapatkan informasi tentang sumber kualitas produk yang baik namun juga bisa melihat produk yang laku keras dijual di kalangan pelanggan. Dengan adanya bukti konkret yang saling bersinergi di tiap saluran distribusi konsumen menjadi mempunyai kepercayaan terhadap produk yang dihasilkan mempunyai kualitas tinggi dan dapat memenangkan ketatnya persaingan di pasar. Dengan dukungan produk laku keras dipasaran berarti seharusnya kualitas produk yang dihasilkan pun baik. Dengan menemukan bukti-bukti lainnya maka indikator keberhasilan yang akan membantu untuk mencapai keberhasilan penerapan praktik TQM akan lebih optimal.

Dalam menilai kualitas sangat harus melewati proses yang terperinci memberikan suatu pandangan untuk dikaji lebih jauh tentang daya saing yang baik untuk keunggulan kompetitif berasal dari kualitas. Dengan melihat bukti yang kedua tadi seperti mencari sumber kualitas dari pihak penjual tidak mencerminkan sepenuhnya bahwa kualitas produk tersebut baik begitu juga dengan melihat produk yang laku keras dipasaran.

Persepsi yang berbeda tentang kualitas dari pihak produksi menyebabkan kurang kredibelnya adanya penilaian kualitas produk. Maka, dari sudut pandang produsen kualitas dipandang berbeda dengan cara pandang konsumen. Oleh karena itu, perlu adanya komunikasi yang tersampaikan tentang informasi nilai kualitas yang ada di dalam produk.

Dalam berbagai penelitian terdapat sudut pandang yang perlu dipertimbangkan yaitu adalah komunikasi yang tersampaikan. Upaya untuk mensukseskan TQM pada fase penerapan harus mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak sebagai bentuk validasi agar semakin baik pertimbangan TQM dilaksanakan. Dari hal tersebut, memberikan suatu bukti bahwa TQM yang berhasil dengan komunikasi yang baik maka akan meningkatkan daya saing yang handal di era sekarang. Negara di asia yang dapat diambil contoh adalah negara jepang. Jepang menjadi tempat praktik TQM yang dikembangkan dengan baik dan optimal karena mempunyai landasan kuat didorong dengan adanya keterlibatan dan komitmen pada setiap bagian elemen yang ada di perusahaan . Fokus terhadap sisi kemanusiaan menjadi bagian penting yang selalu gencarkan, yaitu memberikan inspirasi serta memperlakukan setiap anggota sebagai layaknya manusia yang memiliki kebutuhan individu sesuai dengan kondisi perusahaan . Hal yang bersifat kemanusiaan di jepang menjadikan negara ini semakin maju dan berkembang dalam penerapan sistem TQM. Namun, tidak hanya di negara jepang saja. Penerapan TQM yang ada didalam Manajemen kualitas mencapai keberhasilan di negara lainnya banyak lingkungan industri di level yang berbeda-beda dan di bagian divisi yang berbeda-beda,

maka sangat lah luas penerapan keberhasilan manajemen kualitas dan dampak yang dihasilkan. Tentu dengan pelaksanaan yang baik, yaitu dengan:

1. Sistem manajemen kualitas (TQM) dengan menjalankan persyaratan sebagai fokus dalam keunggulan daya saing (Goetsch and Davis, 2016)
2. Berpusat pada kualitas sebagai keunggulan daya saing maka penentuan faktor yang bisa menjadi penyebab berhasil dan gagal menjadi penting (Li et al., 2016)
3. Gaya kepemimpinan atau membuat aturan struktur manajemen yang cocok dengan TQM agar penerapannya berhasil dengan baik. (Evans, 2017)

Dengan melaksanakan hal tersebut, perlu adanya observasi untuk mengetahui setiap informasi yang ada guna menunjang keberhasilan TQM, dengan contoh di atas dan dengan beberapa indikator maka dapat menghasilkan output yang optimal.

2.2.8. Kegagalan Implementasi TQM

Sebuah program yang diterapkan dalam perusahaan tidak selalu berjalan dengan baik. Oleh karena itu, Terdapat pandangan yang ada dari contoh penerapan perusahaan yang gagal dalam menerapkan TQM. Dalam menjalankan sistem TQM berbagai perusahaan di Amerika mengalami prosentase kegagalan sebesar 31% (Harrington 1995). Berkaitan dengan hal tersebut dijelaskan bahwa ditemukan kegagalan karena sebuah perusahaan berorientasi jangka pendek saja menjadikan proyek semata tidak melakukan proses yang berkelanjutan secara kontinyu untuk keberlangsungan sistem TQM yang optimal.

Dalam praktiknya penerapan di negara Indonesia masih sangat minim. Informasi tentang penerapan yang berhasil untuk konsep TQM masih sangat kurang maka tingkat kegagalan pun cukup besar walaupun banyak yang telah merencanakan penerapan TQM yang optimal. Pada tahun 1992 salah satu dari perusahaan di Indonesia yang mencanangkan menerapkan TQM adalah Panasonic. Contoh lain pada keberhasilan perusahaan asing Motorola dalam membuat aturan sangat luar biasa namun tidak mencerminkan perusahaan Motorola masih bisa bersaing sampe saat ini karena berbagai faktor didalamnya. Sebuah kualitas akan berkaitan dengan penjualan.

Namun, Kenyataannya menunjukkan bahwa tahun 1990 Motorola selalu gagal memasarkan dan mengenalkan produk-nya sampai di tahun 1992 di bisnis *mainframe*. Tahun 1994 produk Motorola yang pernah ada dipasaran disebut *Power Stack* memiliki kegagalan pula. Sejalan dengan hal tersebut maka kegagalan Motorola dapat dijadikan sebagai referensi bahwa konsumen dan produsen selalu ada penekanan pada kualitas namun terdapat faktor lain yang memengaruhi gagalnya sistem TQM. Dalam contoh tersebut, tidak memberikan arti bahwa sebenarnya sistem TQM sudah tidak relevan lagi dipakai. Namun, terdapat penekanan terjadi kegagalan karena adanya penerapan yang tidak optimal. Melihat bukan hanya dari segi produsen saja namun melihat segi konsumen dan lingkungan yang selalu berubah. Maka kegagalan dalam penerapan sistem TQM akan dapat diminimalisir.

2.2.9. Konsep Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing menurut Porter (1993) mengemukakan bahwa pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

Ketika memahami konsep keunggulan bersaing, menurut Porter (1993) telah meletakkan dasar yang jelas karena evolusi keunggulan kompetitif adalah fungsi dari cara perusahaan mengatur dan mengelola kegiatan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa Organisasi menciptakan nilai melalui keunggulan yang dimiliki. Menurut Passemard dan Kleiner (2000) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada pelanggan daripada pesaing. Keunggulan kompetitif dibentuk oleh aktivitas, fitur, dan kualitas organisasi yang lebih baik daripada pesaing mereka. Menjelaskan bahwa terdapat dua kriteria untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, sebagai berikut:

- a. Menghasilkan sesuatu yang unik bagi perusahaan untuk membantu proses memproduksi barang atau menawarkan layanan, hal ini akan dihargai oleh konsumen.
- b. Pesaing tidak dapat dengan mudah menyalinnya, dalam hal apa yang dihasilkan oleh perusahaan sulit untuk ditiru oleh pesaing.

2.2.10. Faktor–Faktor yang memengaruhi Keunggulan Bersaing

Memberikan layanan dengan kualitas unggul akan mempersulit pelanggan untuk pergi kepada layanan lain yang disediakan pesaing pesaing, dengan kata lain hal itu akan melemahkan daya tawar mereka. Dari perspektif organisasi layanan, tingkat layanan dan Cara karyawan organisasi memberikan layanan dapat menjadi sumber diferensiasi dan keunggulan kompetitif yang kuat (Wirtz. 2008).

Berdasarkan literatur menggambarkan kerangka penelitian untuk kemampuan kompetitif dan menjelaskan Lima dimensi berikut: harga kompetitif, harga premium, kualitas nilai pelanggan, pengiriman dapat diandalkan, dan inovasi produksi. Berdasarkan hal di atas, dimensi dari keunggulan kompetitif yang digunakan dalam penelitian ini adalah Price atau biaya, *Quality* atau kualitas, *Delivery Dependability* atau ketergantungan pengiriman, *Product Innovation* atau inovasi produk, dan *Time to Market* atau waktu ke pasar (Suhong Li et.al, 2004). Dimensi keunggulan bersaing tersebut Akan dijelaskan sebagai berikut:



a. *Price* (biaya)

Dalam keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Pada hasil produk yang dihasilkan mampu bersaing dengan baik dari kualitas, harga, penyerahan produk, dan *fleksibilitas* dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

b. *Quality* (kualitas)

Menurut Yamit (2011) yang menjelaskan bahwa kualitas produk dapat dikatakan berkualitas apabila produk yang mempunyai kecocokan kepada penggunaan bagi dirinya sendiri. Pada prinsip kualitas produk merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi di mana kualitas tersebut harus terus ditingkatkan dari waktu ke waktu. Untuk dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan nilai dari suatu produk perusahaan itu sendiri.

Menurut Koufteros (1995) mendefinisikan bahwa kualitas adalah ketika sebuah produk dapat dikatakan mampu bersaing di pasaran jika perusahaan mampu menawarkan produk dengan memberikan nilai atau manfaat lebih kepada konsumen.

c. *Delivery Dependability* (ketergantungan pengiriman)

Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake dan Leong, 1994)

d. *Product Innovation* (inovasi produk)

Menurut Amabile (1996) dalam (Suharto dan Devie, 2013) inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Dapat disimpulkan bahwa produk yang inovatif dapat menentukan kelangsungan hidup dari sebuah perusahaan. Inovasi dari waktu

ke waktu yang berlanjut akan meningkatkan daya tarik dan daya saing yang diciptakan oleh perusahaan .

Menurut Cooper (2000) menjelaskan bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam era global yang sangat bersaing ini. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan inovasi produk yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan di pasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

e. *Time to Market* (waktu ke pasar)

Menurut Vessey (1991) *time to market* adalah sejauh mana organisasi mampu memperkenalkan atau meluncurkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya. *Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing menurut (Holweg, 2005).

2.2.11. Keunggulan Bersaing

Kotler (2008) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumennya dibanding kompetitor. Sehingga untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing maka sebuah perusahaan harus mengelola produk mereka dengan baik untuk menghadapi pada kompetitornya. Goyal (2001) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama.

Sedangkan menurut Bharadwaj et al (1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan . Pada dasarnya setiap perusahaan dalam lingkup industri yang sama akan bersaing karena memiliki keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Menurut Groge dan Vickery (1994) keunggulan bersaing sendiri memiliki 2 arti yang berbeda. Pertama, keunggulan bersaing diartikan menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan , seperti kompetensi bidang pemasaran, manufaktur dan inovasi. Kedua, berkaitan dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya, perusahaan harus memperhatikan perkembangan kinerja mereka dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut untuk mencapai posisi yang lebih unggul daripada kompetitornya. Hal terpenting yang harus dimiliki dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu strategi. Strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi aset perusahaan yang dimiliki, yaitu *tangible* dan *intangible resources* yang membuat perusahaan tersebut berbeda atau unik. Perbedaan merupakan kesenjangan atau jarak atas kemampuan antar perusahaan dengan persaingan, karena perbedaan yang konsisten dalam atribut merupakan hal terpenting pada sebuah produk yang dihasilkan perusahaan untuk dapat mengungguli dan mendominasi pasar. Keunggulan bersaing dapat dinilai melalui beberapa indikator, yaitu:

1. Biaya yang rendah

Biaya yang rendah menjadi salah satu indikator keunggulan bersaing karena hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk dapat menetapkan dan menawarkan produk mereka dengan harga lebih rendah daripada kompetitor.

2. Kualitas Produk

Kualitas Produk menjadi indikator sebuah keunggulan bersaing karena memiliki hubungan erat dengan kemampuan produk untuk menjalankan fungsinya.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menjadi indikator keunggulan bersaing karena saat sebuah perusahaan mampu untuk mengurangi waktu pengiriman atau penyediaan maka perusahaan tersebut lebih baik daripada kompetitornya.

4. *Time to market*

Pengertian *Time to market* adalah tentang sejauh mana sebuah organisasi untuk mampu memperkenalkan dan meluncurkan produk baru yang jauh lebih cepat dari pada para pesaing lainnya (Vessey, 1991). Karena pada saat sebuah perusahaan mampu meluncurkan produk baru lebih cepat daripada kompetitor, maka memungkinkan mereka dapat merebut pasar lebih dahulu hingga mampu memimpin pasar sehingga dapat menghasilkan laba yang tinggi.

5. *Strategic flexibility*

Strategic flexibility merupakan tentang kecepatan perusahaan untuk merespon perubahan kondisi pasar. Sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk merespon ketidakpastian dengan menyesuaikan objek yang ada dengan didukung kemampuan dan

pengetahuan. Pada dasarnya keunggulan pada bersaing tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan untuk para konsumennya. Karena konsumen biasanya akan membeli produk yang memiliki nilai lebih dari apa yang mereka inginkan atau harapkan. Akan tetapi, nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian akan terjadi ketika konsumen beranggapan bahwa harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkan. Sehingga sebuah keunggulan bersaing perusahaan , juga dapat diukur melalui nilai yang dimiliki produk, yaitu:

1. Keunikan

Keunikan produk adalah perpaduan antara nilai seni dengan selera konsumen.

2. Jarang dijumpai

Jarang dijumpai atau tidak mudah dijumpai artinya adalah bahwa keberadaan produk tersebut langka.

3. Tidak mudah ditiru

Tidak mudah ditiru artinya produk yang dihasilkan tersebut dapat diikuti atau ditiru dengan sempurna.

4. Tidak mudah diganti

Tidak mudah diganti artinya bahwa nilai atau fungsi dari produk tersebut tidak bisa digantikan produk lainnya.

5. Harga bersaing

Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produk dengan harga umum dipasaran.



Keunggulan bersaing merupakan kondisi yang akan terus berubah-ubah. Terdapat beberapa kondisi atau aspek yang menyebabkan keunggulan bersaing terus berubah-ubah, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru merupakan perusahaan lain yang ingin ikut adu keberuntungan pada industri yang dianggapnya sukses. Kondisi ini menjadi sebuah ancaman yang dapat diatasi dengan terus-menerus melakukan peningkatan keunggulan yang dimiliki.

2. Kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan tawar menawar ini Akan menjadi sebuah ancaman karena harga dari pemasok Akan memengaruhi biaya produksi dan harga yang ditawarkan kepada konsumen. Sehingga perlu membangun hubungan yang baik dengan pemasok karena dapat memberikan dampak positif satu Sama lainnya.

3. Ancaman produk pengganti

Produk pengganti merupakan produk yang memiliki fungsi yang sama meskipun memiliki desain dan harga yang berbeda. Sehingga perlu dilakukan penambahan nilai dari sebuah barang untuk menaikkan daya tawar lebih tinggi.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli atau konsumen merupakan tujuan dari sebuah produk diproduksi. Sehingga perlu dibangun hubungan yang baik dengan konsumen melalui edukasi terhadap produk untuk membangun kepercayaan mereka. Selain itu, jangan beri jarak antara perusahaan

dengan konsumen. Karena semakin dekat hubungan kita dengan konsumen maka Akan membuat mereka semakin nyaman dengan kita.

5. Persaingan kompetitif di antara anggota industri

Pesaing yang muncul dari perusahaan dengan sektor industri sejenis tidak hanya terpaku kepada perbedaan brand, inovasi dan pemasaran saja, tetapi dari nilai dan manfaat yang harus dirasakan pelanggan.

2.2.12. Konsep Kinerja Perusahaan

Menurut Bastian (2001) menjelaskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Pendapat lain mengenai kinerja dikemukakan oleh (Osborne, 1990), yang mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian suatu misi organisasi. Menurut Siegal, et al. dalam (Barbara, 2000) yang dikutip oleh (Istiqlal, 2009) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas organisasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, kriteria dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Rivai dan Basri (2005) Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya untuk pencapaian tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja perusahaan (*Companies performance*) merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang

ditetapkan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan efektivitas operasi perusahaan . Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*).

2.2.13. Faktor–Faktor Kinerja Perusahaan

Beberapa studi dan ahli telah mengungkapkan seperti menurut (Jahanshahi, Rezaie, Nawaser, Ranjbar & Pitamber, 2012) bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market based performance*).

Beberapa studi telah mendefinisikan kinerja organisasi dalam perspektif keuangan dengan non-keuangan, berbasis organisasi, dan berbasis pasar.

a. Kinerja Berbasis Keuangan

Menekankan kinerja keuangan yang dinilai menggunakan pertumbuhan penjualan rata-rata per tahun, laba rata-rata per tahun, dan pertumbuhan ekspor rata-rata per tahun.

b. Kinerja Berbasis Operasional

Selanjutnya, studi empiris sebelumnya telah menggambarkan bahwa ada hubungan antara keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi berbasis organisasi, ketika kinerja berbasis organisasi diukur dengan penekanan pada proses internal organisasi yang efisien, kepuasan pelanggan, pengembangan karyawan dan kepuasan kerja (Neely, 2005).

Kinerja merupakan hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson dan Donly, 1995). Kinerja organisasional merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Menurut Noori dan Radford (1995) mengungkapkan kinerja ini dapat diperbaiki apabila tujuan organisasi dikombinasikan dengan umpan balik. Dalam penelitian ini ukuran yang digunakan untuk kinerja operasional adalah tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya garansi, biaya kualitas dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen (Terziovski dan Samson, 1999).

c. Kinerja Berbasis Pasar

Penelitian menurut Dahlgaard (2000) berpendapat bahwa kinerja adalah ukuran objektif perusahaan dan pernyataan yang digunakan untuk mencerminkan kinerja mengenai pangsa pasar dan Pengembalian Investasi diikuti oleh faktor kinerja. Kinerja berbasis penjualan diukur oleh tingkat pendapatan penjualan, profitabilitas, pengembalian investasi,

produktivitas, nilai tambah produk, pangsa pasar dan pertumbuhan produk.

Suhong Li et.al (2006) melakukan penelitian menggunakan 196 perusahaan di AS dan menemukan hasil bahwa keunggulan kompetitif dapat memiliki dampak langsung dan positif pada kinerja organisasi. Sehingga dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja bisnis berbasis pada indikator operasional yang disederhanakan yaitu tingkat produktivitas dan tingkat kesalahan.

2.2.14. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UKM atau Usaha Kecil dan Menengah merupakan salah satu sektor ekonomi yang ada di Indonesia. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa Usaha Kecil dan Menengah adalah suatu usaha ekonomi produktif yang dapat dimiliki perorangan atau badan usaha, berdiri sendiri yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan sebagaimana yang sudah ditetapkan Undang – Undang. Adapun jumlah kekayaan bersih dan penjualan tahunan yang ditetapkan oleh Undang- Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha milik perorangan yang memenuhi kriteria sebagai berikut :
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 (Lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).

Sementara itu, menurut Badan Pusat Statistik (BPS) UMKM didefinisikan berdasarkan kuantitas tenaga kerjanya. Usaha kecil merupakan suatu usaha dengan jumlah tenaga kerja mencapai 5–19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20–99 orang.

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Kualitas Terhadap Keunggulan Bersaing

Pada globalisasi saat ini perkembangan teknologi informasi menjadi tantangan pada pasar batas pada saat ini, tren revolusi teknologi dan dunia informasi digital menyebabkan pelanggan lebih selektif dalam membedakan dalam membeli produk. Para konsumen mencari produk yang berkualitas terbaik dalam pembelian-nya, dalam mencapai setiap usaha bisnis mempunyai target, setiap individu di dalam masyarakat, harus bisa terlibat dalam perdagangan internasional pada era pasar bebas dikarenakan kondisi pasar yang berubah menjadi online dalam produk yang dijual. Budaya

beradaptasi didalam perusahaan sekarang menjadi keharusan karena lingkungan yang semakin cepat berubah baik internal maupun eksternal yang tidak bisa dikendalikan maka kebiasaan baru pada perubahan lingkungan bisnis yang perlu dipertimbangkan adalah perkembangan teknologi, persaingan pelanggan, dan peraturan usaha yang terbaru. Konsumen mempunyai pengetahuan luas dan terbuka karena informasi teknologi yang terbuka serta menentukan persyaratan lebih banyak atas prinsip produk yang mempunyai nilai kualitas. Persaingan kualitas semakin besar dan bersifat global. Dengan terjadinya pertumbuhan teknologi yang cepat telah banyak perusahaan melakukan inovasi-inovasi baru untuk merespon perubahan yang menjadikan semakin ketatnya peraturan di setiap bidang.

Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang merasa nyaman dan memilih untuk tetap pada sistem yang ada. Budaya untuk beradaptasi dengan baik belum sepenuhnya mengakar kuat pada seluruh elemen didalam perusahaan . Namun kondisi saat ini perlu dipertimbangkan kalau perusahaan tidak membuat sistem yang terbaru dalam produksi produk akan muncul pemborosan dari internal dan eksternal perusahaan mulai dari keuangan, sumber daya manusia, waktu, tenaga kerja yang akan selalu muncul.

Dalam organisasi inovasi menjadi penting pada saat era global seperti ini, sejalan dengan itu, terdapat pernyataan maka “mampu menemukan strategi bersaing yang dapat diandalkan. Strategi bersaing tersebut harus bertumpu pada kualitas dalam segala

bidang” (Brown, 1992). Tren globalisasi menjadi pemicu sebuah perusahaan harus mempunyai budaya yang adaptif terhadap perubahan.

Total quality management menjadi alternatif dalam pengelolaan sistem manajemen kualitas guna terciptanya keunggulan daya saing yang kompetitif. Dalam sejarahnya konsen kualitas sudah ada sejak abad ke 19. Terdapat Survei selama dari 455 manajer senior industri elektronika keberhasilan penting dalam organisasi adalah menjadikan kualitas sebagai daya saing (Katz, 1995).

Dari hal tersebut. kualitas sudah menjadi konsen di Amerika sebagai penunjang keunggulan bersaing sampai keyakinan dan komitmen tersebut mendapatkan penghargaan yaitu “*Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*” yang diberikan oleh “*The National Institute of normal and technology (NIST)*”. Namun, tidak sampai di pelaku bisnis saja, kualitas menjadi bahan diskusi dari semua kalangan seperti akademisi dan para ahli untuk mem bahas nya. hal ini dapat dilihat dalam capital of Peru tahun terakhir ini terdapat 1777 artikel mengenai kualitas telah dipublikasikan (Froiland, 1995).

Upaya pengurangan kualitas produk yang cacat atau kurang baik dapat selalu dilakukan perbaikan secara terus menerus dan didukung oleh kemampuan sumber daya manusia pada peningkatan manajemen kualitas yang pada akhirnya kualitas meningkatkan output dan keunggulan daya saing (Fitzsimmons, 1994). Berbagai bentuk keberhasilan terhadap pengelolaan kualitas menjadi aspek yang sangat penting bagi

perusahaan yang berkancah di semua tingkat dari mulai nasional sampai internasional dengan tetap berpegang teguh pada prinsip kualitas .

2.3.2. Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Operasional

Dalam praktik manajemen kualitas yang menjadi alat penting dalam aktivitas operasional di dalam perusahaan ada dua dampak yang akan dirasakan yaitu biaya yang dapat diminimalkan dan mendapatkan kepuasan di hati pelanggan karena adanya kualitas yang terjaga. Oleh karena itu manajemen kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Namun, ketidakberhasilan penerapan pendekatan ini akan menjadi suatu bumerang bagi perusahaan karena akan menimbulkan biaya yang tidak sedikit yang nantinya berpengaruh terhadap cash flow perusahaan dan kegiatan operasional akan terganggu karena faktor keuangan yang tidak sehat. Pada manajemen kualitas yang baik dapat meminimalisasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan meningkatkan nilai mutu produk di mata pelanggan sehingga profitabilitas perusahaan akan meningkat. Kondisi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan (Wulandari 2016).

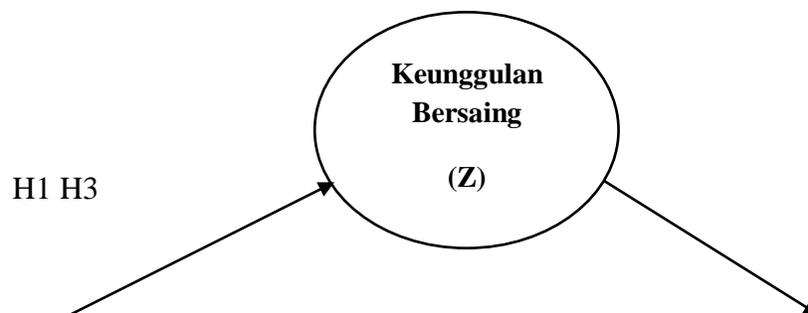
Kinerja perusahaan yang baik tentu mempertimbangkan banyak indikator sebagai penentu kualitas, indikatornya yaitu inovasi dan kualitas yang berbasis pelanggan. Oleh karena itu dampak dari kinerja operasional dihasilkan dari kualitas yang baik yang bertujuan untuk loyalitas pelanggan. Pada tingkat kepuasan pelanggan, kualitas bahan baku dari pasar yang sudah ada *supplier*, dan distribusi produk dengan waktu yang tepat

seakan menjadi kunci keunggulan bersaing dalam manajemen rantai pasokan (Wulandari 2016).

2.3.3. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Operasional

Keunggulan bersaing merupakan sebuah strategi mendominasi atau memenangkan persaingan sebagai sarana untuk mencapai tujuan perusahaan . Sebuah perusahaan yang berada pada masa kini memiliki keterbukaan akan informasi yang beragam. Keterbukaan yang terjadi dikarenakan adanya kemajuan teknologi yang semakin mutakhir. Dengan adanya kemajuan teknologi ini mengakibatkan kegiatan secara operasional harus memiliki respon yang sangat cepat untuk memenangkan persaingan dipasar. Dalam prakteknya perusahaan memiliki aspek teknis dan non-teknis yang selalu harus dikelola sesuai dengan perubahan lingkungan yang ada. Aspek teknis didalam perusahaan menjadi penting sebagai peran keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian di atas dan landasan teori serta penelitian terdahulu yang sudah disampaikan sebelumnya, maka kerangka konseptual yang penulis gunakan dalam penelitian ini guna mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi keunggulan bersaing, maka dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atas permasalahan-permasalahan yang dikaji dalam suatu penelitian hingga terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2008). Tujuan dari hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk memberikan arahan dan batasan atas penelitian yang akan dilakukan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H1: Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. H2: Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. H3: Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. H4: Implementasi sistem manajemen kualitas melalui keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi yang digunakan untuk melakukan penelitian di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan sumber data yang sesuai bertujuan untuk mendapatkan hasil yang obyektif dan akurat. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder, berdasarkan perolehan sumber data dapat dibagi menjadi :

1. Data primer

Menurut Sekaran (2015), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari pihak pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat guna tujuan spesifik studi. Pada data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dengan memberikan kuesioner kepada pemilik atau manajer pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah diolah dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer ataupun pihak lain, yang dapat dilakukan dengan Cara studi pustaka yakni diambil dan atau dikutip dari berbagai sumber penulisan, baik berupa buku atau literatur lainnya yang dapat mendukung penelitian (Sekaran, 2015).

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner angket. Pengertian angket adalah kumpulan pernyataan formal secara konsisten, terangkai dan tertulis yang ditujukan untuk mendapatkan informasi dari responden. Angket yang dimaksud diberikan langsung kepada responden berupa kuesioner, yaitu dengan menyebarkan sejumlah pada daftar pernyataan yang disusun secara sistematis kepada responden yang diambil sebagai sampel dari populasi yang telah ditentukan sebelumnya guna diisi, Harapannya mereka Akan memberikan respon atas pernyataan tersebut sesuai dengan arahan peneliti dan variabel yang telah dijabarkan. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan memberikan secara langsung kepada pemilik usaha kecil dan mikro yang terpilih mewakili sebagai responden yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pada Skala Likert digunakan sebagai standar pengukuran dalam pembuatan angket ini. Skala Likert adalah pertanyaan yang diberikan dalam bentuk berjenjang mulai dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi. Skala Likert dapat menghasilkan data interval. Skala Likert digunakan untuk mengukur variabel-variabel independen serta dependen. Dalam memberikan jawaban, responden menjawab daftar pernyataan yang diberikan dengan Skala Likert, di mana terdapat Lima kemungkinan jawaban yang tersedia. Setiap jawaban memiliki bobot skor yang berbeda sehingga dapat diolah ke dalam bentuk data yang kuantitatif. Berdasarkan proses pemberian skor tersebut dapat dihasilkan 5 kategori jawaban, yakni:

Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

Skor 4 : Setuju (S)

Skor 3 : Kurang Setuju (KS)

Skor 2 : Tidak Setuju (TS)

Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sekaran (2015) dalam populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti telusuri. Pada populasi penelitian ini merupakan usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta

3.3.2 Sampel

Menurut Sekaran (2015), sampel adalah sebagian daripada populasi di mana terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari suatu populasi. Sesuai dengan penelitian ini, penulis akan menggunakan metode pengambilan sampel adalah *convenience random sampling* yakni metode pengambilan sampel berdasarkan random acak dan mudah ditemui yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.

Populasi dalam penelitian ini belum diketahui, sehingga pengambilan sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus :

$$n = \left(\frac{N}{e}\right)^2 \cdot P$$

Ketentuan :

n : ukuran sampel

Z : nilai standar
 e : kesalahan
 p : perkiraan proporsi pada populasi. (apabila populasi tidak diketahui maka ditaksir dengan nilai maksimum 0.25)

$$n = \left(\frac{Z}{e}\right)^2 \cdot P(1 - P)$$

$$n = \left(\frac{1.99}{0.1}\right)^2 \cdot (0.25)$$

$$n = 99.0025$$

Maka akan diperoleh hasil sebesar 99.0025. Untuk mempermudah dalam penelitian maka angka tersebut dibulatkan menjadi 100.

3.4. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel penelitian, yaitu satu variabel independen (X), satu variabel intervening (Z) dan satu variabel dependen (Y). Masing-masing variabel tersebut adalah:

X = Implementasi sistem manajemen kualitas (TQM)

Z = Keunggulan bersaing

Y = Kinerja operasional

3.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

X = Implementasi Sistem manajemen kualitas (TQM)

Menurut Sugiyono (2016:39), Variabel Independen/Variabel bebas adalah:

“Variabel bebas (X) variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *prediktor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel

bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) Variabel independen atau bebas”.

TQM adalah suatu sistem atau pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2005). Implementasi sistem manajemen kualitas ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (1) fokus pada konsumen; (2) kerjasama internal dan eksternal; (3) perbaikan berkesinambungan; (4) kepemimpinan; (5) pemenuhan karyawan; (6) pembelajaran; dan (7) manajemen proses.

Z = Keunggulan bersaing

Menurut Sugiyono (2016:39), Variabel Intervening adalah:

“Variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variable independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variable penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen”.

Keunggulan bersaing adalah keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen dibanding kompetitor (Kotler 2008). Keunggulan bersaing ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (1) nilai lebih, (2) pembeda, (3) daya tarik produk, (4) tidak dapat diganti maupun ditiru, (5) keunikan.

Y = Kinerja operasional

Menurut Sugiyono (2016:39), Variabel Independen/Variabel bebas adalah:

“Variabel bebas (X) variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *prediktor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) Variabel independen atau bebas”.

Kinerja operasional (*operational performance*) adalah pelaksanaan suatu kegiatan manajerial seperti pembaharuan, perancangan, pengopersian, pemilihan dan pengawasan sistem produksi. Kinerja operasional ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: (1) peningkatan jumlah produksi, (2) kelancaran proses produksi, (3) ketepatan jadwal waktu, (4) berkurangnya waktu tunggu (*lead time*), (5) berkurangnya produk cacat, (6) peningkatan produktivitas perusahaan .

3.6. Pengujian Instrumen

3.6.1 Uji Validitas

Validitas atau ketetapan instrumen penelitian adalah tingkat kemampuan instrumen penelitian untuk mengungkapkan data sesuai dengan masalah yang akan diungkap. Menurut Supardi (2005) validitas adalah tingkat di mana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur, data penelitian tidak ada digunakan bilamana instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas yang tinggi.

Menurut Moh. Pabunda Tika (2006) menjelaskan bahwa sebuah instrumen akan dikatakan valid apabila korelasi faktor positif dan besarnya adalah lebih dari 0,3. Rumus yang dapat digunakan untuk mencari nilai korelasi menurut Anwar Sanusi (2011) adalah *Korelasi Person Product Moment*, yaitu:

$$r = \frac{N(\Sigma XY) - (\Sigma X \Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

X = Skor Butir

Y = Skor Butir Total

N = Jumlah Sampel

Jika nilai lebih besar daripada nilai maka dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan atau pernyataan tersebut adalah valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Zaenal Mustafa EQ (2009) reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi suatu instrumen dapat dipercaya tau dapat diandalkan, artinya reliabilitas merupakan hal yang menyangkut tentang ketepatan (konsisten) alat ukur.

Selain itu menurut Umar (2002) reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala dan alat ukur yang Sama. Dalam pengukurannya dapat dilakukan dengan menggunakan *Teknik Alpha Cronbach*, dengan rumus:

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\Sigma \sigma t^2}{\sigma^2} \right) \right]$$

Keterangan:

r_{tt} = Reliabilitas Instrument

σt^2 = Variabel Total

$\sum \sigma t^2$ = \sum Variabel Butir

k = Banyaknya Butir Pertanyaan atau \sum soal

Jika koefisien hasil perhitungan $\geq 0,6$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen tersebut reliabel.

Uji reliabilitas dilakukan guna mengetahui tahap pengukuran telah terbebas dari kesalahan (*error*), sehingga hasil pengukuran yang didapat lebih konsisten walau pada kondisi yang berbeda pada setiap butir dalam instrumen. Reliabilitas dapat diukur menggunakan item *total correlation* serta *alfa Cronbach* yang dapat dimengerti sebagai bentuk konsisten internal alat ukur. *Alfa Cronbach* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi antara satu dengan yang lain. Jika nilai *alfa cronbach* semakin mendekati 1, maka semakin tinggi keandalan konsistensi internal (Sekaran, 2015).

Sementara itu, *Rules of thumb* yang digunakan adalah item *total correlation* masing-masing butir. Dengan nilai harus lebih besar dari 0,50 serta *alfa Cronbach* harus lebih besar dari 0,70 namun penulis lain menyatakan bahwa angka 0,60 masih dapat diterima (Sekaran, 2015). Secara praktis, faktor loading 0,30 dapat dikatakan memenuhi standar minimal, namun nilai ini hanya dapat diterima jika jumlah sampel berjumlah

minimal 350. Agar dapat dikategorikan baik, maka alfa *Cronbach* harus bernilai di atas 0,80 (Sekaran, 2015).

3.7. Pengujian Asumsi Klasik

Penggunaan hipotesis pada pengujian dalam regresi berganda haruslah menghindari terjadinya penyimpangan dalam asumsi klasik. Untuk menghindari penyimpangan asumsi klasik, maka digunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

3.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah setiap variabel terdistribusi normal atau tidak, menggunakan grafik *normal probability plot* yang dapat membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2013). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.7.2 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan jika uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik, seharusnya tidak terdapat korelasi antara variabel independen. Secara dalam ekstrem ada kemungkinan terjadi dua variabel dependen atau lebih mempunyai hubungan (korelasi) yang kuat, sehingga pengaruh setiap variabel dependen tersebut terhadap variabel independen sulit untuk dibedakan. Hal ini dapat menyebabkan pendugaan parameter semakin melebar dan kurang teliti. Gejala multikolinearitas dapat

dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih dan tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Untuk menguji tidak adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan *tolerance* $> 0,1$.

3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan guna menguji terjadinya perbedaan variance residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain (Widodo, 2017). Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Pengujian terhadap Heteroskedastisitas Jika nilai Sig di atas 5% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

3.8. Metode Analisis Data

Semua data yang dikumpulkan dikelompokkan sesuai dengan karakteristik responden yang ditujukan. Data tersebut berupa demografi responden dan data untuk pengujian hipotesis. Semua data tersebut dikumpulkan dengan sistematis dan disajikan secara informatif, ilmiah, dan dapat dipertanggungjawabkan. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan komprehensif. Analisis yang berkaitan dengan penjelasan berbagai perilaku variabel dilakukan dengan analisis deskriptif berdasarkan pada berbagai teori dan pendekatan yang relevan.

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data untuk menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas suatu sampel. Analisis deskriptif ini dilakukan melalui pengujian hipotesis deskriptif. Sehingga hasil analisisnya adalah pernyataan bahwa hipotesis penelitian dapat digeneralisasikan atau tidak.

Analisis deskriptif dilakukan untuk menganalisis data dengan cara memberikan keterangan-keterangan dan penjelasan-penjelasan tentang objek yang dibahas. Keterangan dan penjelasan ini dalam bentuk berupa presentasi tentang hal-hal yang berhubungan dengan karakteristik responden dan permasalahan yang terjadi. Menurut Misbahuddin & Iqbal Hasan (2014) jika hipotesis nol (H_0) diterima, maka hasil penelitian dapat digeneralisasikan.

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda (Multiple Regression)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda (multiple regression) sebagai alat analisis utama. Regresi merupakan studi bagaimana satu variabel yaitu variabel dependen dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel lain (variabel independen) dengan tujuan agar dapat memprediksi nilai rata-rata dari variabel dependen berdasarkan pada nilai variabel independen yang diketahui (Widarjono, 2010). Sementara, regresi berganda (*multiple regressions*) merupakan regresi di mana satu variabel dependen dipengaruhi oleh dua atau lebih variabel independen. Untuk memberikan kemudahan dalam perhitungan, penelitian ini akan menggunakan Program Pengolahan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 16.0. Dalam persamaan di bawah ini

variabel independennya berupa implementasi sistem manajemen kualitas. Sedangkan untuk variabel dependennya berupa keunggulan bersaing dan kinerja operasional. Berikut persamaan guna menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja operasional (Variabel Dependen)

β_0 = Konstanta

β_1, β_2 , = Koefisien Slope Regresi

X = Implementasi sistem manajemen kualitas (TQM) (Variabel Independen)

Z = Keunggulan bersaing (Variabel Intervening)

e = Error Persamaan Regresi

3.8.3. Analisis Jalur (*Path*)

Dalam melihat pengaruh tidak langsung implementasi sistem manajemen kualitas (TQM) terhadap kinerja operasional melalui keunggulan bersaing maka digunakan analisis jalur (*path analysis*). Pengertian Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (Ghozali, 2011). Pada formula variabel implementasi sistem manajemen kualitas (X) merupakan variabel independen, Keunggulan bersaing (Z) merupakan variabel intervening dan variabel Kinerja operasional (Y) merupakan variabel dependen.

Pengaruh langsung X ke Y = P1



Pengaruh tidak langsung X ke Z ke Y = P2 x P3

Keterangan:

P1= Koefisien pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap

Kinerja Operasional.

P2 = Koefisien pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap

Keunggulan bersaing.

P3 = Koefisien pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional jika hasil pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka keunggulan bersaing berperan sebagai mediasi dalam pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional dan sebaliknya

3.9 Uji Hipotesis

3.9.1 Uji F Statistik

Dalam kutipan Hair et al. (2006) menyatakan bahwa uji F merupakan sebuah uji statistik dalam kontribusi tambahan guna memprediksi akurasi dari variabel-variabel yang sudah ada dalam persamaan. Sementara itu, pendapat lain menyatakan bahwa dengan menggunakan uji F statistik, dapat diketahui apakah variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel dependennya.

Hipotesis

H0: Variabel independen tidak memengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen

Ha: Variabel independen memengaruhi secara signifikan terhadap variabel

dependen

Nilai Kritis Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis dengan menggunakan probabilitas dengan $\alpha = 5\%$

H0 ditolak jika nilai probabilitas $\leq \alpha$

H0 diterima jika nilai probabilitas $> \alpha$

3.9.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan guna menilai seberapa baik garis regresi berdasarkan pada data aktualnya (*goodness of fit*). Koefisien determinasi (R^2) juga dapat disimpulkan sebagai pengaruh variabel independen terhadap perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Dari hal ini dapat diketahui seberapa besar variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independennya, sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang berasal dari luar model. Koefisien determinasi berkisar dari nol sampai dengan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$). Hal itu berarti, jika $R^2 = 0$ maka tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Akan tetapi jika $R^2 = 1$ maka terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependennya.

3.9.3 Uji t Parsial

Uji t parsial bertujuan untuk menguji apakah setiap variabel independen implementasi sistem manajemen kualitas dan keunggulan bersaing secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yang berupa kinerja operasional. Adapun prosedur pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H0 dan Ha.

H0: tidak ada pengaruh positif dari variabel independen dengan variabel dependen.

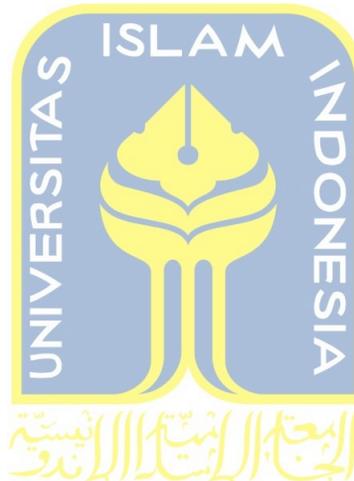
Ha: ada pengaruh positif dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Menetapkan taraf signifikansi (α) = 5%

- H0 diterima dan Ha ditolak, jika $P > \alpha$
- H0 ditolak dan Ha diterima, jika $P \leq \alpha$

2. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan (alat) statistika yang digunakan.

3. Mengambil kesimpulan sesuai dengan butir 1 dan 2.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Data

4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan bahwa instrument dalam penelitian bersifat representatif dan dapat mengukur variabel dalam penelitian. Hasil penelitian yang memiliki sifat valid dan reliabel dapat dan layak digunakan oleh peneliti untuk dilakukan pengujian lanjutan. Uji validitas dilakukan dengan memakai teknik korelasi *product moment* dan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas ini dilakukan uji terpakai, artinya kuesioner dibagikan kepada semua responden dalam penelitian ini sebanyak 80 responden dan sebelum dilakukan analisis data *statistic* dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas. Jika dalam validitas tester dapat satu atau dua item pertanyaan yang tidak valid, maka pertanyaan itu dihilangkan dan tidak dimasukkan dalam tabulasi data.

Uji validitas yang Akan digunakan menggunakan pendekatan korelasi *product moment* antara masing-masing item yang digunakan untuk mengukur suatu variabel dengan skor total variabel tersebut. Persyaratan yang digunakan adalah jika nilai

koefisien korelasi atau r_{hitung} tersebut bernilai positif, berarti item dinyatakan valid.

Hasil uji validitas yang telah dilakukan disajikan dalam tabel berikut.

4.1.1.1. Implementasi Sistem Manajemen Kualitas (TQM)

Tabel 4.1

Uji Validitas Implementasi Sistem Manajemen Kualitas(X)

No Butir	r_{hitung}	Sig	Keterangan
1	0,580	0,000	Valid
2	0,791	0,000	Valid
3	0,586	0,000	Valid
4	0,625	0,000	Valid
5	0,609	0,000	Valid
6	0,604	0,000	Valid
7	0,603	0,000	Valid
8	0,577	0,000	Valid
9	0,589	0,000	Valid
10	0,231	0,039	Valid
11	0,338	0,002	Valid
12	0,651	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 hasil pengujian validitas Implementasi Sistem Manajemen Kualitas Dari 80 responden diperoleh nilai signifikansi $<0,05$, sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item variabel Implementasi Sistem Manajemen Kualitas adalah valid.

4.1.1.2. Keunggulan Bersaing (Z)

Tabel 4.2

Uji Validitas Keunggulan Bersaing (Z)

No Butir	r _{hitung}	Sig	Keterangan
13	0,284	0,011	Valid
14	0,601	0,000	Valid
15	0,673	0,000	Valid
16	0,788	0,000	Valid
17	0,716	0,000	Valid
18	0,679	0,000	Valid
19	0,592	0,000	Valid
20	0,443	0,000	Valid
21	0,619	0,000	Valid
22	0,799	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil pengujian validitas variabel Keunggulan Bersaing dari 80 responden diperoleh nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item variabel Keunggulan Bersaing adalah valid.

4.1.1.3. Kinerja Operasional (Y)

Tabel 4.3

Uji Validitas Kinerja Operasional (Y)

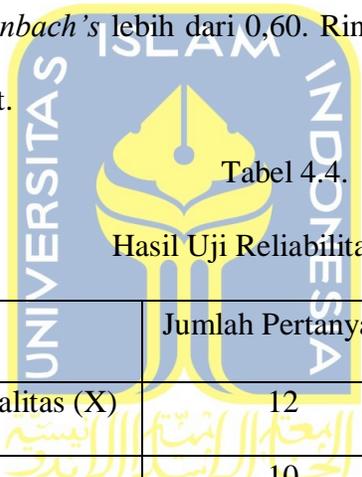
No Butir	r_{hitung}	Sig	Keterangan
23	0,686	0,000	Valid
24	0,487	0,000	Valid
25	0,440	0,000	Valid
26	0,421	0,000	Valid
27	0,343	0,000	Valid
28	0,515	0,000	Valid
29	0,650	0,000	Valid
30	0,701	0,000	Valid
31	0,599	0,000	Valid
32	0,438	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 hasil pengujian validitas Kinerja Operasional dari 80 responden diperoleh nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item variabel Kinerja Operasional adalah valid.

4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas pada prinsipnya apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat reliabel sebagai alat pengukur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Semakin tinggi tingkat keandalan suatu alat ukur, semakin stabil dan semakin dapat diandalkan alat ukur tersebut dalam mengukur suatu gejala. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* lebih dari 0,60. Ringkasan hasil uji validitas dapat dilihat dalam tabel berikut.



Tabel 4.4.

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Cronbachs Alpha	Hasil
Implementasi Sistem Manajemen Kualitas (X)	12	0,786	Reliabel
Keunggulan Bersaing(Z)	10	0,778	Reliabel
Kinerja Operasional (Y)	10	0,693	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4. Mengenai hasil uji reliabilitas, peneliti menarik kesimpulan bahwa instrumen dalam variabel-variabel penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai Cronbachs Alpha dari setiap variabel berada di atas nilai di atas (0,60) sehingga setiap instrumen dalam variabel variabel penelitian dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan sebagai pengukur data penelitian.

4.2. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden penelitian ini terdiri dari lamanya membuka usaha UKM, tingkat Pendidikan pemilik, jumlah karyawan, dan kegiatan ekspor. Hasil penelitian atas dasar karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan waktu membuka UKM

No	Membuka Usaha UKM	Frekuensi	Persentase (%)
1	Di bawah 1 Tahun	0	0
2	1-2 Tahun	0	0
3	3-4 Tahun	3	3,75%
4	5-6 Tahun	12	15%
5	Di atas 6 Tahun	65	81,25%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa lamanya membuka usaha UKM yang ada di Provinsi D.I Yogyakarta dalam membuka usaha UKM sebagian besar di atas 6 tahun, yaitu sebanyak 65 UKM atau 81,25%, membuka usaha antara 5-6 tahun sebanyak 12 UKM atau 15%, dan sisanya sebanyak 3 UKM atau 3,75% membuka usaha selama 3-4 tahun.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	0	0
2	SMP	2	2,5 %
3	SMU	61	76,25 %
4	Diploma (DIII)	7	8,75 %
5	Sarjana (S1)	10	12,5 %
6	Prasarjana (S2)	0	0
Jumlah		80	100 %

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar Pendidikan pemilik UKM adalah tingkat pendidikan SMU sebanyak 61 pengusaha atau 76,25%, sedangkan 10 orang atau 12,5% berpendidikan Sarjana (S1), sebanyak 7 orang UKM atau 8,75% berpendidikan Diploma (D3), dan hanya sebanyak 2 orang UKM atau 2,5% berpendidikan SMP.

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

No	Jumlah Karyawan	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 10 Orang	27	33,75 %
2	11-20 Orang	46	57,5 %
3	21-30 Orang	4	5 %
4	31-40 Orang	0	0
5	> 40 Orang	3	3,75 %
Jumlah		80	100 %

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar UKM atau sejumlah 46 UKM (57, 5%) mempekerjakan karyawan antara 11 – 20 orang. Sebanyak 27 UKM atau 33, 75% mempekerjakan karyawan 1 – 10 orang. Sebanyak 4 UKM atau 5% mempekerjakan karyawan sebanyak 21 – 30 orang karyawan, dan hanya 3 UKM atau 3,75% yang mempekerjakan karyawan sebanyak lebih dari 40 orang. Data ini menunjukkan bahwa penyerapan karyawan di UKM Provinsi DIY cukup besar.

Tabel 4.8

Karakteristik Responden Berdasarkan Kegiatan Ekspor

No	UKM Melakukan Ekspor	Frekuensi	Persentase (%)
1	Ya	5	6,25
2	Tidak	75	93,75
Jumlah		80	100

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar UKM atau sebanyak 75 UKM (93,75%) belum pernah melakukan kegiatan ekspor, dan hanya 5 UKM atau 6,25% yang pernah melakukan ekspor.

4.3. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskripsi ini menggambar deskripsi jawaban responden atas pertanyaan terhadap ketiga variabel, yaitu variabel Implementasi sistem manajemen kualitas (TQM), keunggulan bersaing, dan kinerja operasional. Seperti disebutkan dalam analisis validitas bahwa variabel implementasi sistem manajemen kualitas diukur dengan 12 pertanyaan, keunggulan bersaing diukur dengan 10 pertanyaan, dan kinerja operasional diukur dengan 10 pertanyaan.

Kriteria skor rata-rata untuk ketiga variabel tersebut menggunakan 5 kriteria skor dan diukur berdasarkan skor tertinggi dan skor terendah. Skor tertinggi nilai 5 dan skor terendah nilai 1. Dengan kriteria skor adalah 5, maka interval skor dihitung

berdasarkan rumus, interval skor = $(5 - 1) : 5 = 4 : 5 = 0,8$. Dari angka interval tersebut dapat dikategorikan skor rata-rata ke dalam kriteria sebagai berikut:

Skor rata2	Kriteria skor
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi (Sangat Setuju)
3,40 – 4,19	Tinggi (Setuju)
2,60 – 3,39	Sedang (Agak Setuju)
1,80 – 2,59	Rendah (Tidak Setuju)
1,00 – 1,79	Sangat Rendah (Sangat Tidak Setuju)

Hasil analisis data dengan menggunakan penilaian jawaban responden terhadap ketiga variabel penelitian tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini.



Tabel 4.9

Deskriptif Variabel Implementasi Sistem Manajemen Kualitas

No Butir	Minimum	Maximum	Mean	Keterangan
1	3	5	4,70	Sangat Tinggi
2	3	5	4,62	Sangat Tinggi
3	3	5	4,45	Sangat Tinggi
4	4	4	4,81	Sangat Tinggi
5	4	5	4,64	Sangat Tinggi
6	3	5	4,82	Sangat Tinggi

7	3	5	4,32	Sangat Tinggi
8	4	5	4,84	Sangat Tinggi
9	4	5	3,52	Tinggi
10	4	5	4,64	Sangat Tinggi
11	3	5	4,31	Sangat Tinggi
12	4	5	4,52	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2020

Dari data yang terdapat dalam tabel 4.9 di atas persepsi responden terhadap implementasi sistem manajemen kualitas di UKM sangat tinggi, hanya ada satu pertanyaan yaitu butir 9 yang menanyakan bahwa UKM merupakan pioner dalam memperkenalkan produk baru dibanding dengan pesaing masuk dalam kategori tinggi. Secara rata-rata deskripsi jawaban responden atas variabel implementasi sistem manajemen kualitas berada pada angka 4,53 yaitu sangat tinggi. Terdapat 3 (tiga) Skor tertinggi dari hasil jawaban responden, antara lain yaitu 4,81; 4,82; dan 4,84 yang berada pada pertanyaan butir 4 (UKM kami senantiasa sama membina hubungan baik dengan pelanggan); pertanyaan butir 6 (UKM kami selalu menetapkan standar kualitas); dan pertanyaan butir 8 (UKM kami selalu melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus.)

Tabel 4.10

Deskriptif Variabel Keunggulan Bersaing

No Butir	Minimum	Maximum	Mean	Keterangan
13	1	5	4,62	Sangat Tinggi
14	1	5	2,34	Rendah
15	3	5	4,47	Sangat Tinggi
16	4	5	4,36	Sangat Tinggi
17	4	5	4,52	Sangat Tinggi
18	3	5	4,51	Sangat Tinggi
19	3	5	4,32	Sangat Tinggi
20	3	5	4,12	Tinggi
21	3	5	3,72	Tinggi
22	3	5	4,31	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah, 2020

Jawaban responden terhadap variabel keunggulan bersaing seperti yang disajikan dalam tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa, skor jawab antar rendah yaitu 2,34 berada pada butir 14 yang menyatakan bahwa UKM mereka tidak menawarkan harga yang lebih rendah dibanding pesaing. Sedangkan butir pertanyaan 20 dan 21 mendapatkan skor tinggi yaitu 4,12 dan 3,72 dengan pertanyaan UKM menyediakan produk dengan keunggulan fitur baru dibanding pesaing, dan UKM kami merupakan pionir dalam memperkenalkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Tabel 4.11
Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

No Butir	Minimum	Maximum	Mean	Keterangan
23	3	5	4,02	Tinggi
24	4	5	4,40	Sangat Tinggi
25	3	5	4,12	Tinggi
26	3	5	3,87	Tinggi
27	3	5	4,32	Sangat Tinggi
28	3	5	4,21	Sangat Tinggi
29	3	5	4,02	Tinggi
30	3	5	4,05	Tinggi
31	2	5	4,25	Sangat Tinggi
32	1	5	3,51	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2020

Jawaban responden terhadap variabel kinerja operasional menunjukkan bahwa enam pertanyaan berada pada kategori tinggi dan empat pertanyaan berada pada kategori sangat tinggi. Kinerja operasional yang paling rendah skornya adalah berapa pada pertanyaan butir 32 dan 26 yang menyatakan bahwa UKM kami mampu mencapai biaya produksi lebih rendah (efisien) dari yang ditargetkan dan UKM kami mampu memenuhi semua keinginan pelanggan.

4.4. Analisis Uji Asumsi Klasik

Analisis uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kurva normal dan bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Hasil uji normalitas residual adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.50747212
Most Extreme Differences	Absolute	0.119
	Positive	0.119
	Negative	-0.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.206

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan analisis data yang terdapat pada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa nilai asymp. Sig. (2 tailed) sebesar 0,206 >0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa residual persamaan regresi berganda mempunyai distribusi normal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan berdasarkan nilai VIF masing-masing variabel. Persyaratan untuk dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas adalah apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0,10, sehingga disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terkena gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas persamaan regresi pada penelitian ini Nampak dalam tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13
Uji Multikolinearitas

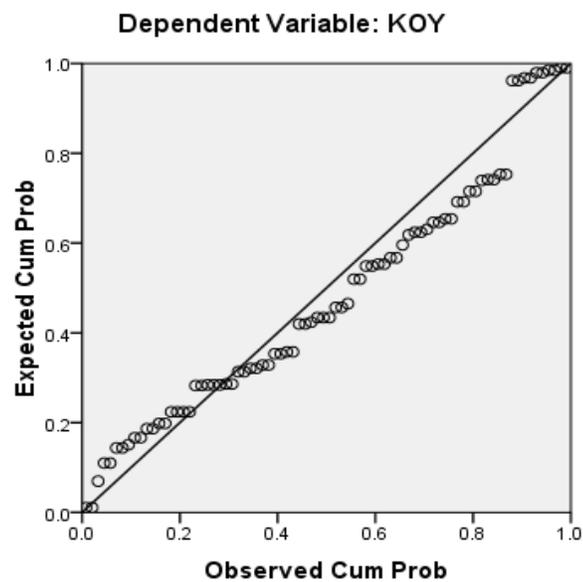
No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Implementasi TQM	0.629	1.589	Non Multikolinearitas
2	Keunggulan Bersaing	0.629	1.589	Non Multikolinearitas

Berdasarkan hasil analisis dalam tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,10. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengandung gejala multikolinearitas.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Analisis asumsi klasik pada uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji scatter plot. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar 4.1 berikut ini.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar di atas terlihat tidak terdapat pola dan menyebar acak. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi yang diajukan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas yaitu variance residual dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap (homoskedastisitas).

4.5. Analisis Regresi Linear Berganda

4.5.1. Analisis Regresi Tahap 1

Analisis regresi linear berganda tahap satu digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel implementasi sistem manajemen kualitas (TQM) dan keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional UKM di Provinsi D.I Yogyakarta. Hasil pengujian terhadap model regresi berganda tahap satu ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14

Analisa Regresi Linear Berganda Tahap 1

Variabel	Koefisien Regresi	Nilai t hitung	Sig. (p value)	Korelasi Parsial
Implementasi TQM (X)	0.507	5.685	0.000	0.577
Keunggulan Bersaing (Z)	0.173	1.864	0.066	0.189
F Hitung = 38.700 Sig F = 0.000 R2 = 0.501				

Berdasarkan pada tabel di atas maka diperoleh persamaan regresi estimasi

Sebagai berikut:

$$Y = 6,131 + 0,577 X + 0,189 Z$$

Interpretasi persamaan regresi ganda di atas adalah sebagai berikut:

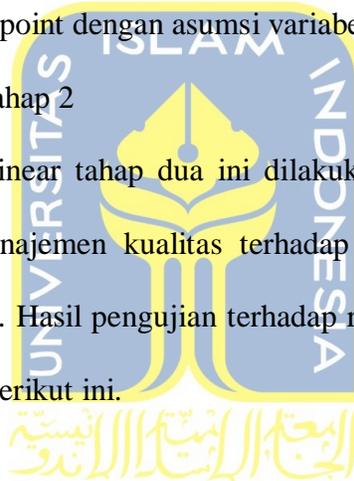
1. Implementasi TQM mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja operasional UKM di Provinsi D.I Yogyakarta dengan koefisien regresi

sebesar 0,577. Hal ini mempunyai arti jika Implementasi TQM meningkat sebesar 1 point maka kinerja operasional Akan meningkat sebesar 0,577 point dengan asumsi variabel independen lain konstan.

2. Keunggulan Bersaing mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja operasional UKM di Provinsi D.I Yogyakarta dengan koefisien regresi sebesar 0,189. Hal ini mempunyai arti jika Keunggulan Bersaing meningkat sebesar 1 point maka kinerja operasional Akan meningkat sebesar 0,189 point dengan asumsi variabel independen lain konstan.

4.5.2. Analisis Regresi Tahap 2

Analisis regresi linear tahap dua ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap keunggulan bersaing UKM di Provinsi D.I. Yogyakarta. Hasil pengujian terhadap regresi linear tahap dua ini dapat dilihat dalam tabel 4.15 berikut ini.



Tabel 4.15

Analisa Regresi Linear Berganda Tahap 2

Variabel	Koefisien Regresi	Nilai t hitung	Sig. (p value)	Korelasi Parsial
Implementasi TQM (X)	0.585	6.779	0.000	0.609
F Hitung = 45.950				
Sig F = 0.000				
R ² = 0.371				

Dari hasil analisis regresi linear tahap dua tersebut terlihat bahwa koefisien regresi bernilai positif 0,585 dengan tingkat signifikansi 0,000. Persamaan regresi tahap dua ini adalah $Z = 0,585X$

4.6. Analisis Jalur (Path)

Pengaruh tidak langsung implementasi sistem manajemen kualitas (TQM) terhadap kinerja operasional melalui keunggulan bersaing, digunakan analisis jalur (*path analysis*). Variabel implementasi sistem manajemen kualitas (X) merupakan variabel independen, keunggulan bersaing (Z) merupakan variabel intervening dan variabel kinerja operasional (Y) merupakan variabel dependen.

Pengaruh langsung X ke Y = P1

Pengaruh tidak langsung X ke Z ke Y = P2 x P3.

P1 adalah koefisien pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap Kinerja operasional. P2 adalah koefisien pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan P3 adalah koefisien pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional. Jika hasil pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung maka keunggulan bersaing berperan sebagai

mediasi dalam pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional dan sebaliknya jika pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung, maka keunggulan bersaing tidak berperan sebagai mediasi dalam pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai $P1 = 0,577$ dan $P2 = 0,585$ sedangkan $P3 = 0,189$. Dengan demikian pengaruh langsung dari X ke Y = $0,577$ sedangkan pengaruh tidak langsung X ke Z ke Y = $0,585 \times 0,189 = 0,110$. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung sebesar $0,577$ lebih besar dari pengaruh tidak langsung $0,110$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing tidak signifikan memediasi implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional.

4.7. Uji t

Uji t atau uji secara parsial dilakukan untuk membuktikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan membandingkan p-value (sig-t) dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5%. Hasil uji t dapat dilihat dalam tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.16

Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	6.131	3.919		1.564	0.122
Implementasi TQM (X)	0.507	0.089	0.577	5.685	0.000
Keunggulan Bersaing(Z)	0.173	0.093	0.189	1.864	0.066

Berdasarkan hasil analisis data yang terdapat dalam tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen kualitas TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional dengan nilai standardized koefisien beta sebesar 0,577 dengan nilai t hitung 5,685 dan taraf signifikansi 0,000. Selanjutnya, pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional dengan nilai standardized koefisien beta sebesar 0,189 dengan nilai t hitung 1,864 dengan taraf signifikansi 0,066 lebih besar dari 0,05 atau 5%.



4.8. Pembahasan

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dan hasil komparasi dengan Hipotesis, maka diperoleh:

1. H1: Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Implementasi sistem manajemen kualitas adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai dari perusahaan. Keberhasilan dan kegagalan penerapan akan memengaruhi perusahaan dalam segi teknis dan non-teknis namun tetap arah penerapan totalitas pada kualitas pada peningkatan keunggulan daya saing yang optimal. Guna meningkatkan pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional, UKM perlu memperhatikan masukan dari para pelanggan sebagai pengguna akhir produk yang dihasilkan. Memerhatikan masukan dari pelanggan berarti harus mendengarkan langsung apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan. Di samping itu untuk memberikan kepastian kerja kepada karyawan hendaknya pimpinan UKM memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan agar apa yang diinginkan pimpinan dapat diterjemahkan dengan benar oleh karyawan. Dengan demikian pimpinan UKM perlu memperhatikan keinginan konsumen eksternal dan konsumen internal.

2. H2: Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kinerja operasional perusahaan dapat ditingkatkan dengan keunggulan bersaing perusahaan . Dengan terpenuhinya indikator keunggulan perusahaan seperti harga, kualitas, delivery dependability, inovasi produk, dan time to market, tingkat penjualan perusahaan akan meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,577 dalam taraf signifikansi 0,05.

Keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan tindakan yang dapat meningkatkan peran implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional perusahaan. Keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan ini sejalan dengan tindakan senantiasa mempertimbangkan masukan dari para karyawan. Apabila hal ini mampu ditingkatkan oleh UKM, maka implementasi sistem manajemen kualitas akan meningkat perannya dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan .

3. H3: Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dilihat dari pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen

kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai koefisien sebesar 0,585 dalam taraf signifikansi 0,05. Hasil ini menginformasikan bahwa implementasi sistem manajemen kualitas yang baik menjadi sarana untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Namun demikian keunggulan bersaing tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan, hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional sebesar 0,189 dengan taraf signifikansi 0,066 Hasil ini menginformasikan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan tetapi tidak signifikan atau tidak memiliki arti penting. Meskipun implementasi sistem manajemen kualitas mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, namun keunggulan bersaing itu sendiri tidak mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Sehingga memperbesar aktivitas keunggulan bersaing tidak akan menaikkan kinerja operasional perusahaan secara berarti.

4. H4: Implementasi sistem manajemen kualitas melalui keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha kecil dan mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

Peningkatan kualitas implementasi sistem manajemen kualitas menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Dalam penelitian

ini menunjukkan bahwa sebagian besar UKM telah menerapkan sistem manajemen kualitas secara baik dengan skor rata-rata sangat tinggi, hanya satu item yang memiliki kategori tinggi, yaitu kebanyakan UKM bukan menjadi pionir dalam mengenalkan produk baru dibandingkan dengan pesaing mereka. Guna memperbaiki daya dukung dari implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional, UKM sebaiknya meningkatkan kemampuan dalam menciptakan produk baru sehingga lebih unggul dari pesaingnya.

Dilihat dari jawaban responden terhadap variabel kinerja operasional menunjukkan bahwa enam pertanyaan berada pada kategori tinggi dan empat pertanyaan berada pada kategori sangat tinggi. Kinerja operasional yang paling rendah skornya adalah berada pada pertanyaan yang menyatakan bahwa UKM kami belum mampu mencapai biaya produksi lebih rendah (efisien) dari yang ditargetkan dan UKM kami belum mampu memenuhi semua keinginan pelanggan.

Hasil analisis yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan apa yang disimpulkan oleh Fitriana Ulfah dan Susilo yang menyatakan bahwa implementasi manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi UKM di Salatiga. Suchanek, Richter, dan Kralova (2014) meneliti analisis kualitas, terhadap kinerja bisnis dan daya saing di industri makanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kualitas terhadap daya saing dan kinerja bisnis di industri makanan. Sri Mulyani (2017), menyimpulkan pula dalam penelitiannya bahwa penerapan TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sandhy Primadhana Islamy (2017), menyimpulkan bahwa adanya

pengaruh positif dari penerapan “*Total Quality management*” kinerja operasi. Brian R. Lamato, (2017) menyimpulkan bahwa TQM berfokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. Implementasi sistem manajemen kualitas merupakan pengoptimalan aktivitas perusahaan dalam kegiatan operasional perusahaan untuk meminimalkan biaya dan memaksimalkan kepuasan pelanggan. Implementasi sistem manajemen kualitas yang baik dapat meminimalisasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan meningkatkan nilai mutu produk di mata pelanggan sehingga profitabilitas perusahaan akan meningkat. Kondisi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan . Guna meningkatkan pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional, UKM perlu memperhatikan masukan dari para pelanggan sebagai pengguna akhir produk yang dihasilkan. Memerhatikan masukan dari pelanggan berarti harus mendengarkan langsung apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan. Di samping itu untuk memberikan kepastian kerja kepada karyawan hendaknya pimpinan UKM memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan agar apa yang diinginkan pimpinan dapat diterjemahkan dengan benar oleh karyawan. Dengan demikian pimpinan UKM perlu memperhatikan keinginan konsumen eksternal dan konsumen internal.

Keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan tindakan yang dapat meningkatkan peran implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional perusahaan . Keikutsertaan karyawan dalam pengambilan

keputusan ini sejalan dengan tindakan senantiasa mempertimbangkan masukan dari para karyawan. Apabila hal ini mampu ditingkatkan oleh UKM, maka implementasi sistem manajemen kualitas akan meningkat perannya dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan .

Kinerja operasional perusahaan dapat ditingkatkan dengan keunggulan dalam persaingan perusahaan . Dengan terpenuhinya indikator keunggulan perusahaan seperti harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*, tingkat penjualan perusahaan akan meningkat. Selain itu, kepuasan dan loyalitas konsumen juga akan meningkat yang kemudian akan berimbas pada meningkatnya kinerja operasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,577 dalam taraf signifikansi 0,05.

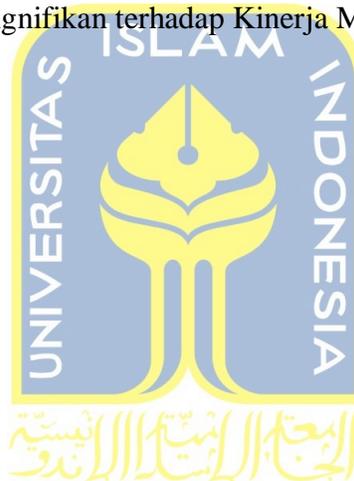
Dilihat dari pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap keunggulan bersaing menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai koefisien sebesar 0,585 dalam taraf signifikansi 0,05. Hasil ini menginformasikan bahwa implementasi sistem manajemen kualitas yang baik menjadi sarana untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan . Namun demikian keunggulan bersaing tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan, hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja operasional sebesar 0,189 dengan taraf signifikansi 0,066 Hasil ini menginformasikan

bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan tetapi tidak signifikan atau tidak memiliki arti penting. Meskipun implementasi sistem manajemen kualitas mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, namun keunggulan bersaing itu sendiri tidak mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Sehingga memperbesar aktivitas keunggulan bersaing tidak akan menaikkan kinerja operasional perusahaan secara berarti.

Peningkatan kualitas implementasi sistem manajemen kualitas menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar UKM telah menerapkan sistem manajemen kualitas secara baik dengan skor rata-rata sangat tinggi, hanya satu item yang memiliki kategori tinggi, yaitu kebanyakan UKM bukan menjadi pionir dalam mengenalkan produk baru dibandingkan dengan pesaing mereka. Guna memperbaiki daya dukung dari implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional, UKM sebaiknya meningkatkan kemampuan dalam menciptakan produk baru sehingga lebih unggul dari pesaingnya.

Dilihat dari jawaban responden terhadap variabel kinerja operasional menunjukkan bahwa enam pertanyaan berada pada kategori tinggi dan empat pertanyaan berada pada kategori sangat tinggi. Kinerja operasional yang paling rendah skornya adalah berada pada pertanyaan yang menyatakan bahwa UKM kami belum mampu mencapai biaya produksi lebih rendah (efisien) dari yang ditargetkan dan UKM kami belum mampu memenuhi semua keinginan pelanggan.

Hasil analisis yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan apa yang disimpulkan oleh Fitriana Ulfah dan Susilo yang menyatakan bahwa implementasi manajemen kualitas berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja organisasi UKM di Salatiga. Suchanek, Richter, dan Kralova (2014) meneliti analisis kualitas, terhadap kinerja bisnis dan daya saing di industri makanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kualitas terhadap daya saing dan kinerja bisnis di industri makanan. Sri Mulyani (2017), menyimpulkan pula dalam penelitiannya bahwa penerapan TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sandhy Primadhana Islamy (2017), menyimpulkan bahwa Penerapan *Total Quality Management* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasi. Brian R. Lamato, (2017) menyimpulkan bahwa (TQM) Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional UKM dengan nilai koefisien sebesar 0,577 dalam taraf signifikansi 0,000.
2. Keunggulan bersaing berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional UKM dengan nilai koefisien sebesar 0,189 dalam taraf signifikansi 0,066
3. Implementasi sistem manajemen kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing UKM dengan nilai koefisien 0,585 dalam taraf signifikansi 0,000.
4. Keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional UKM dengan nilai koefisien regresi tidak langsung sebesar 0.110 dan koefisien regresi langsung sebesar 0,577.

5.2. Saran

1. Untuk meningkatkan peran implementasi sistem manajemen kualitas terhadap kinerja operasional, sebaiknya pihak UKM di Daerah Istimewa Yogyakarta selalu memperhatikan masukan dari pelanggan.
2. Pihak UKM hendaknya memperhatikan masukan dari karyawan dan selalu mengikutkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
3. Pihak UKM hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan efisiensi sehingga mampu mencapai biaya produksi lebih rendah dari yang ditargetkan



DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow. (1934). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT PBP, Jakarta
- Adam, evetet, (1989). *“Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior”*. London: Free Press
- Adane, 2018, : 198).
- Al-Ali, A. H., Abu-Rumman, A., 2019, *The Role Of Total Quality Management In The Face of Challenges: A Study In Lafarge-Jordan*, Academy of Strategic Management Journal, Volume 18, Issue 1.
- Aquilani B., Silvestri C., Ruggieri A., Gatti C., 2017, *A Systematic Literature Review on Total Quality Management Critical Success Factors and the Identification of New Avenues of Research*, “The TQM Journal”, 29 (1).
- Arikunto, S. (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Karya)
- Aziz A.R.Z., Sumantoro I.B., Maria D., 2019, *Total Quality Management Of Micro, Small And Medium Enterprises (MSMES), And The Impact To Organizational Culture And Performance: Emerging Country Case*, Polish Journal Of Management Studies, Vol. 19 No.1. Baran, J. Stanley & Dennis K. Davis. (1984). *Mass Communication Theory: Foundations, Ferment and Future*. California: Wadsworth Publishing Company
- Barling, Julian dan L.Cooper Cary (2000), *Organizational Behavior Volume I – Micro Approaches*: Sage Publications
- Bastian, Indra, (2001). *Akuntansi sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta : BPFE.
- Besterfield’, Dale H., et al., (1995). *“Total Quality Management”*, ‘Englewood Cliffs’ New Jersey USA,
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P Rajan, dan Fahy, John, (1993), *“Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and*

- Research Proposition*”, *Journal of Marketing*, October, Vol.57, Iss. 4, pg. 83, 17 pgs
- Bowen’, David E., et al., (1990). “*Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*”, San Francisco, CaliforniaUSA: Josey Bass-inc.
- Brian R. Lamato, Arrazi Bin Hasan Jan, dan Merlyn Mourah Karuntu (2017), *Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara*. *JE Vol. 5 No. 2 (2017) Hal. 363 – 486*
- Brown, Stanley A., (1992) “*Total Quality Service: How Organizations Use It to Create a Competitive Advantage*”, Prentice Hall’Inc., Canada.
- Cahyo, Halim, Istiqlal. (2009), “Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balance Scorecard”, *Jurnal Ekonomi Islam Vol. III No. 2, Desember hal-167-180*.
- Chang Zeph, et al., (1998). “*The Quest for Global Quality: A Manifestation of Total Quality Management by Singapore Airlines*”, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cohen, Steven., (1993). “*Total Quality Management in Government*”, San Francisco; Jossey-BassInc.
- Covey, Stephen R., et al., (1994). “*First Things First*”, New York, Simon & Schuster,
- Crech Bill., 1995. “*Winning the Quality War: A Five Point Battle Plan for Making TQM Work*”, *World Executive’s Digest*, July
- Dahlgaard, J. Jens (2000) *ISO 9001:2000 - The emproro's new clothes? An International Journal od Quality Management, Eropean Quality*. Volume 10 Number 3. P.43
- Das A., Paul H., Swierczek F.W., 2008, *Developing and Validating Total Quality Management (TQM) Constructs in the Context of Thailand’s Manufacturing Industry*, “*Benchmarking: An International Journal*”, 15(1).
- Dewi & Christian (2017: 55)

- Dimitrios P. Kafetzopoulos, Evangelos L. Psomas, Katerina D. Gotzamani, (2015) *"The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms"*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 32 Issue: 4, pp.381-399.
- Douglas Mc Gregor (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Edition, Englewood Cliffs New Jersey USA: Prentice-Hall, Inc.,
- Evans, J. R. (2017). *Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy* (8th Ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- F.S, Gill.J.M, Harrington. (1995) Buku Saku Kesehatan Kerja Edisi ke 3. Jakarta: EGC, . 26. OSHA.Ergonomics: The Study of Work.
- Feigenbaum, Armand V., (1991). *"Total Quality Control"*, Mc-Graw Hill, Inc., Singapore.
- Ferreira Vitor Hugo dos Santos, (2014) *"The Relation Between Quality Management And Innovation Performance In The Textile Sector In Portugal"* Copyright 2014 by the Global Business and Technology Association, All Rights Reserved
- Fitzsimons', James A., et al., (1994). *"Service Management for Competitive Advantage"*, Singapore, McGraw-Hill Book Co.
- Frank, M.Z. and V.K.Goyal, (2001), *Testing the Packing Order Theory of Capital Structure*, Journal of Financial Economics
- Froiland,Pau'l., (1995). *"Quality in the Business Schools"*, WorldExecutive's Digest,February
- George, Stephen, et al., (1994). *"Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Company"*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Ghozali, Imam. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0*
- Gibson, Ivan cevich, Donnelly, (1995). *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gitlow, Howard S., et al., (1994). *“Total Quality Management in Action”*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality Management*. 8th ed., New Jersey: USA, Prentice Hall Grant, R.M., Shani, R. & Krishnan, R., (1994). *TQM's challenge to management theory and practice*. Sloan Management Review, winter.
- Hair, dkk. (2006). *Multivariate Data Analysis Pearson International Edition* Edition 6. New Jersey
- Heizer, Jay and Render, Barry. (2004). *Operations Management, 7th Edition*, Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Hidayatie, Estty Purwadiani, 2014, “Agricultural Trade, Economic Growth and Free Trade Agreements: Studies of The Indonesian Case”. Victoria Institute of Strategic Economic Studies (VISES), Victoria University Melbourne, Australia Holweg, M. (2005), *An Investigation into Supplier Responsiveness*, *International Journal of Logistics Management*, 16(1), pp. 96-119
- Imai, Masaaki., (1986). *“Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success”*, Random House Business Division, New York.
- Islamy, Sandhy Primadhana, (2017, Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional Pada Pt. So Good Food. Tugas akhir 2017. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- 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.

- Juran, Joseph.M, et al., (1988). *“Juran’s Quality Control Handbook”*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Katz, Ray, (1995). *“The TQM Conflict”*, World Executive’s Digest, Marc
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*, Edisi Dua, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Khan, B.A., & Naeem, H. (2018). Measuring the Impact of Soft and Hard Quality Practices on Service Innovation Andorganisational Performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1402-1426
- Kotler dan Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Edisi ke 13. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip. (2008). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Jakarta: Indeks
- Koufteros, X. A. (1995). *Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development*, Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH.
- Kshetri, 2004, *Factors Impacting the Adoption of te Internet Among SME’s*, Article in *Small Business Economics*, Kluwer Academics Publishers, 23: 311-322.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). *Quality Management Practices and Their Impact on Performance*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lamprinopoulou, C., & Tregear, A., 2011, *Inter-Firm Relations in SME’s Clusters and the Link To Market Performance*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26. 421-429.
- Lecerf, M.A., 2012, *Internazionalization and Innovation: The Effect of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs*. *International Business Research*, 5 (6): 2-13.
- Lee, Thomas H and Toby, Woll,(1995). *“Creating the New Center For Quality of Management, The Center For Quality Management Journal*, Cambridge
- Li, J., Papadopoulos, C. T., & Zhang, L. (2016). Continuous improvement in manufacturing and service systems. *International Journal of Production Research*, 54, 6281-6284.

- Mahapatra, S.S., & Khan, M.S. (2006). A methodology for Evaluation of Service Quality Using Neural Networks Masterson, S.S. & Taylor, M.S., (1996) *Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective*. Journal of Quality Management,
- Mc Clelland, David. C. (1966). *Human Motivation*. New York : Cambridge. University Press.
- Misbahudin, Iqbal Hasan, (2013), Analisis Data Penelitian Dengan Statistik, Jakarta, Bumi Aksara.
- Nasution, M.N. (2010). Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Ghalia Indonesia, Jakarta
- Neely, A.D and Adams, C.A. (2005). *The Performance Prims In Action A Case Study*. Center For Business Performance, Cranfield School Of Management. UK.
- Noori, Hamid, Radford, Russel. (1995). *Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness*. International Edition USE Mc Graw Hill.
- Obodo N.A., 2018, *Content Analysis of Time Management as a Tool for Corporate Effectiveness*, "International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting", 2(2).
- Osborne David, Ted Gabler, (1990). Mewirusahaakan Birokrasi (Reinventing Government), Pustaka Binawan Pressindo.
- Parast M.M., Adams S.G., Jones E.C., 2011, *Improving Operational and Business Performance in the Petroleum Industry through Quality Management*, "International Journal of Quality and Reliability Management", 28(4).
- Passemard, D. And Brian H. Kleiner. (2000). "*Competitive Advantage in Global Industries*". Management Research News. Vol. 23 Iss 7/8 pp. 111 – 117.
- Porter, Michael.(1993). Keunggulan Bersaing. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Puri S.C., (1995). "*ISO 9000 and Total Quality Management*". Ottawa and Washington, D.C.: Standard Quality Management Group,

- Rahmana, 2009, Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI), ISSN: 1907-5022 Rivai, dan Basri. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Raja grafindo Persada
- Salaheldin, I. (2008). *Critical Succes Faktors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs. International Journal of Productivity and Performance Management.* 58 (3), 215-237
- Samson D. & Terziovski M. (1999), *The Relationship between total quality management practices and operational performance.* Journal of Operations Management 17
- Schermerhorn Jr., John R., (1993). *“Management for Productivity”*, John Wiley & sons, Canada
- Sekaran, dan Uma (2015) *” Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Edisi Keempat.* Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Buku 2.* Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. (2017). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Buku 1 dan 2, Edisi 6).* Jakarta: Salemba Empat
- Senju, Shizuo, (1994). *“TQC and TPM”*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1992 Spencer, B.A., *Models of organizations and total quality management: A comparison and critical evaluation.* Academy of Management Review.
- Sri .Mulyani, D.Wijayani (2017). Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, Vol 1, (2), 2017, 101-115
- Stonebrake, Peter W.; Leong G. Keony (1994), *Operations Strategy: Focusing on Competitive Excellence*, Allyin and Bacon, USA
- Suchanek, P., Richter, J., &Kralova, M. (2014). *Customer Satisfaction, Product Quality and Performance Companies.* Vol. 14, Hal. 4, 329-344. Review of Economic Perspective.

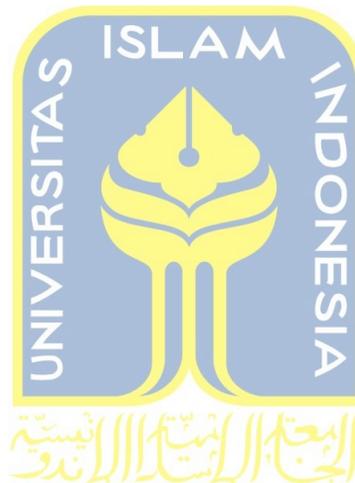
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suharto, R. dan Devie, (2013), *Analisa Pengaruh SCM Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, *Business Accounting Review*, Vol.1, No.2.
- Suhong Li dan Bhanu Nathan Ragu et all (2006). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance Journal*. - 2006. - Omega : Vol. 34, pp. 107-124.
- Suhong Li dan Bhanu Nathan Ragu et all (2004). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*
- Supardi. (2005). *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press
- Tambunan, T., 2009, *UMKM di Indonesia dan Beberapa Isu Penting*, Galia Indonesia, Jakarta
- Tampubolon, Dr Manahan P., (2004), *Manajemen Operasional (Operation Management)*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Taylor. Frederick Winslow, (1911), *"The Principles of Scientific Management"*, New York: Cosimo.
- Tjiptono.(2005). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Umar.(2003). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Puffer, S.M. & Mc Carthy, D.J., (1996) *A framework for leadership in a TQM context*. *Journal of Quality Management*.
- Samat, N., Ramayah, T., & Mat Saad, N. (2006). *TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country*. *Management Research News*, 29(11), 713-728.
- Smith et al., 1993, *Benchmarking: The Fundamental Questions*, "Marketing Management", 2(3). Vesey, J. T. (1991), *The New Competitors: They Think in Terms of Speed-To Market*, *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 23-33

- Wang, C.H., Chen, K.Y. and Chen, S.C. (2012). *Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effect of External Environmental Factors*”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 119-129.
- Widarjono, Agus. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Edisi pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian, Populer dan Praktis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wirtz, Lovelock, (2008). *Services Marketing (People, Technology, Strategy)*. Pearson Education Limited. England
- Wulandari Octavia, Agus Budi Purwanto, (2016). “Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Pelangi di Mranggen Demak”. *Buletin Bisnis dan Manajemen Volume 02, No. 01.No ISSN: 2442-885X, Hal 10-26*.
- Yamit,Zulian. 2013, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.
- Yamit, Zulian. (2001), *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.
- Yamit, Zulian. (2011), *Manajemen Produksi dan Operasi*. Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.
- Yamit, Zulian, (2000), *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Edisi Pertama, Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.
- Yuni Pambreni, Ali Khatibi, S. M. Ferdous Azam, and Jacqueline Tham, 2019, *The influence of total quality management toward organization performance*, *Management Science Letters* 9 (2019) 1397–1406
- Yunis, M., Jung, J., & Chen, S. (2013). TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(6), 690-714.

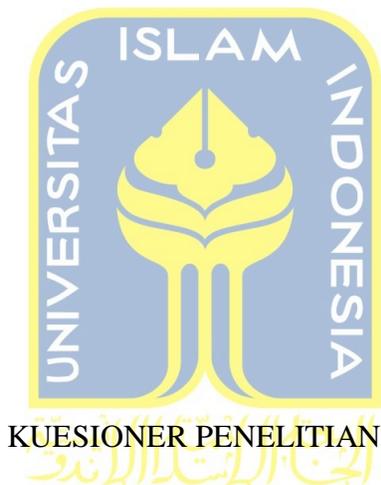
Zaenal Mustafa EQ. (2009). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta:

Grada Ilmu,

Zairi, M., (1996), *“Effective Benchmarking: Learning From the Best”*, by Chapman & hall. Zhang et al., 2000, *Developing a Model of Quality Management Methods and Evaluating Their Effects on Business Performance*, “Total Quality Management”, 11(1).



Lampiran 1



Kepada Yth:

Bapak/Ibu

Pemilik/Pimpinan UKM

Di Daerah Istimewa Yogyakarta

Dengan Hormat,

Bersama ini saya:

Nama : Amalia Zulfa

No. Mhs : 15311258

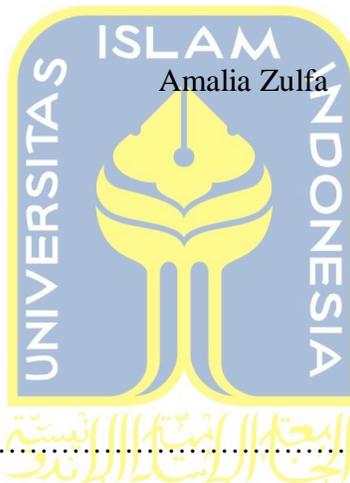
Instansi : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Mohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat meluangkan waktu menjawab pertanyaan penelitian dengan judul “Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Kualitas (TQM) Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Operasional Pada Usaha Kecil dan Mikro Di Daerah Istimewa Yogyakarta”. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan merupakan data yang sangat kami perlukan dalam penelitian untuk penulisan skripsi, yang merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Demikian sekiranya Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia memberikan jawaban yang sejujurnya atas pertanyaan tersebut. Atas perhatian dan kesediaannya saya ucapkan banyak terima kasih.

Yogyakarta, 2020

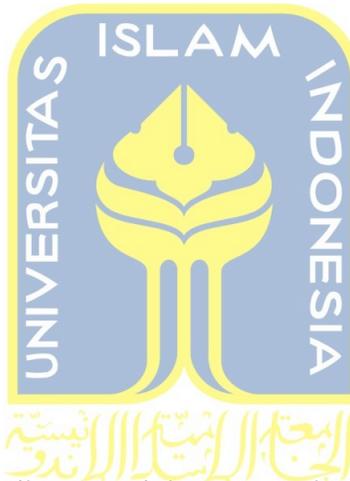
Hormat Saya



A. Identitas responden

1. Nama UKM:
2. Alamat:
3. Sudah berapa lama Bapak/Ibu membuka usaha UKM
 - a. Di bawah 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 3 – 4 tahun
 - d. 5 – 6 tahun
 - e. Di atas 6 tahun
4. Pendidikan formal yang dimiliki Bapak/Ibu.
 - a. SD
 - b. SMP
 - c. SMU atau yang sederajat

- d. Diploma(DIII)
 - e. Sarjana(SI)
 - f. Pascasarjana(S2)
5. Jumlah karyawan yang dimiliki.
- a. ≤ 10 orang
 - b. 11-20 orang
 - c. 21-30 orang
 - d. 31-40 orang
 - e. > 40 orang
6. Apakah saat ini UKM Anda sudah melakukan Ekspor
- a. Ya
 - b. Tidak



B. Kuesioner Penelitian

Berilah jawaban pernyataan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

STS : Sangat TidakSetuju

TS : TidakSetuju

N : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

1. Implementasi sistem manajemen kualitas (TQM)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	UKM kami senantiasa mengidentifikasi kebutuhan pelanggan					
2.	UKM kami senantiasa memenuhi kepuasan pelanggan					
3.	UKM kami senantiasa mengukur kepuasan pelanggan					
4.	UKM kami senantiasa membina hubungan baik dengan pelanggan					
5.	UKM kami senantiasa tanggap terhadap ketidakpuasan pelanggan					
6.	UKM kami selalu menetapkan standar kualitas					
7.	UKM kami senantiasa mempertimbangkan masukan dari pelanggan					
8.	UKM kami selalu melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus					
9.	UKM kami senantiasa mengikutkan karyawan dalam pengambilan keputusan kualitas					
10	UKM kami selalu ada laporan hasil kerja yang jelas dari karyawan kepada atasan					
11	UKM kami selalu ada instruksi yang jelas dari atasan kepada karyawan					
12	UKM kami senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan setelah melihat adanya peluang dari metode serta peralatan baru					

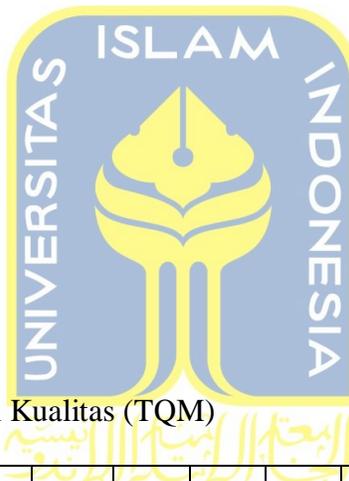
2. KeunggulanBersaing

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
----	------------	-----	----	----	---	----

1.	UKM kami menawarkan harga yang kompetitif dibanding dengan pesaing					
2.	UKM kami menawarkan harga yang lebih rendah dibanding pesaing					
3.	UKM kami menawarkan produk berkualitas tinggi dibanding dengan pesaing					
4.	UKM kami melakukan pengiriman barang atau produk kepada konsumen tepat waktu dibanding dengan pesaing					
5.	UKM kami melakukan pengiriman barang atau produk kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibanding dengan pesaing					
6.	UKM kami menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibanding dengan pesaing					
7.	UKM kami melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibanding dengan pesaing					
8.	UKM kami menyediakan produk dengan keunggulan (fitur baru) dibanding dengan pesaing					
9.	UKM kami merupakan pioneer dalam memperkenalkan produk baru dibanding dengan pesaing					
10	UKM kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing					

3. Kinerja Operasional

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	UKM kami mampu mencapai jumlah penjualan yang ditargetkan					
2.	UKM kami selalu memperkenalkan produk baru kepada pelanggan.					
3.	UKM kami menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan					
4.	UKM kami mampu memenuhi semua keinginan pelanggan.					
5.	UKM kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan					
6.	UKM kami mampu mencapai tingkat produksi yang telah ditargetkan					
7.	UKM kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan					
8.	UKM kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan					
9.	UKM kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan					
10	UKM kami mampu mencapai biaya produksi lebih rendah (efisien) dari yang ditargetkan					



Lampiran 2 Tabulasi Data

Implementasi Sistem Manajemen Kualitas (TQM)

Obs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Skor Total	Rata-Rata
1	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	52	4,33
2	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	5	54	4,50
3	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	4	5	52	4,33
4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	54	4,50
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	54	4,50
6	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	57	4,75
7	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	54	4,50
8	4	3	4	4	4	5	4	5	1	5	4	4	47	3,92
9	5	3	4	4	5	3	5	2	2	4	4	4	45	3,75
10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
11	4	4	4	5	4	5	3	5	2	5	5	4	50	4,17
12	4	4	4	5	4	5	3	4	2	5	5	4	49	4,08

13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59	4,92
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57	4,75
15	5	4	4	4	4	5	3	5	2	5	4	4	49	4,08
16	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	55	4,58
17	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	5	4	54	4,50
18	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	52	4,33
19	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	57	4,75
20	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	53	4,42
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58	4,83
22	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	56	4,67
23	5	5	4	5	5	5	3	4	2	5	4	4	51	4,25
24	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	56	4,67
25	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	56	4,67
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58	4,83
27	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56	4,67
28	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	56	4,67
29	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	56	4,67
30	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,92
31	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	58	4,83
32	4	4	3	5	4	5	4	5	3	4	4	5	50	4,17
33	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	50	4,17
34	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	52	4,33
35	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	51	4,25
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3,92
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	4,83
39	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52	4,33
40	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	48	4,00
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
42	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58	4,83
43	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52	4,33
44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57	4,75
45	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	56	4,67
46	5	5	4	5	5	5	3	4	2	5	4	4	51	4,25
47	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	56	4,67
48	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	56	4,67
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58	4,83
50	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56	4,67
51	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	56	4,67
52	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	56	4,67
53	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,92

54	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	58	4,83
55	4	4	3	5	4	5	4	5	3	4	4	5	50	4,17
56	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	50	4,17
57	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	52	4,33
58	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	51	4,25
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
60	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47	3,92
61	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	4,83
62	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52	4,33
63	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	48	4,00
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
65	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58	4,83
66	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	52	4,33
67	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	57	4,75
68	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	4	5	52	4,33
69	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	54	4,50
70	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	54	4,50
71	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	57	4,75
72	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	54	4,50
73	4	3	4	4	4	5	4	5	1	5	4	4	47	3,92
74	5	3	4	4	5	3	5	2	2	4	4	4	45	3,75
75	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
76	4	4	4	5	4	5	3	5	2	5	5	4	50	4,17
77	4	4	4	5	4	5	3	4	2	5	5	4	49	4,08
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59	4,92
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	57	4,75
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58	4,83

Rata2 4,7 4,6 4,4 4,8 4,6 4,8 4,3 4,8 3,5 4,6 4,3 4,5

KeunggulanBersaing

No Obs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor Total	Rata-Rata
1	4	2	4	4	5	4	5	4	3	4	39	3,9
2	5	2	4	5	5	5	4	3	3	4	40	4
3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	43	4,3
4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	46	4,6

5	5	2	4	4	5	5	4	4	3	4	40	4
6	5	2	5	5	5	5	4	5	3	4	43	4,3
7	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48	4,8
8	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	3,7
9	5	2	5	4	4	4	4	3	3	4	38	3,8
10	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36	3,6
11	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	37	3,7
12	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	36	3,6
13	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	46	4,6
14	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47	4,7
15	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	37	3,7
16	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	44	4,4
17	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	34	3,4
18	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	42	4,2
19	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47	4,7
20	5	1	4	4	4	4	3	4	3	4	36	3,6
21	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	46	4,6
22	5	1	3	4	4	3	4	4	3	4	35	3,5
23	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	38	3,8
24	5	2	4	4	4	5	5	3	3	4	39	3,9
25	5	1	4	4	4	5	5	4	4	4	40	4
26	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47	4,7
27	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	45	4,5
28	4	2	4	5	5	5	5	4	4	5	43	4,3
29	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
30	5	1	4	4	5	5	4	5	3	5	41	4,1
31	5	1	4	4	5	5	4	4	3	4	39	3,9
32	5	1	5	4	4	4	4	4	3	4	38	3,8
33	5	1	4	4	4	5	4	4	3	4	38	3,8
34	5	2	4	4	5	4	4	4	3	4	39	3,9
35	5	1	4	4	4	5	5	4	3	4	39	3,9
36	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46	4,6
37	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
38	4	1	5	4	4	5	5	4	4	4	40	4
39	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43	4,3
40	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	36	3,6
41	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	46	4,6
42	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48	4,8
43	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43	4,3
44	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	41	4,1
45	5	1	3	4	4	3	4	4	3	4	35	3,5

46	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	38	3,8
47	5	2	4	4	4	5	5	3	3	4	39	3,9
48	5	1	4	4	4	5	5	4	4	4	40	4
49	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47	4,7
50	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	45	4,5
51	4	2	4	5	5	5	5	4	4	5	43	4,3
52	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
53	5	1	4	4	5	5	4	5	3	5	41	4,1
54	5	1	4	4	5	5	4	4	3	4	39	3,9
55	5	1	5	4	4	4	4	4	3	4	38	3,8
56	5	1	4	4	4	5	4	4	3	4	38	3,8
57	5	2	4	4	5	4	4	4	3	4	39	3,9
58	5	1	4	4	4	5	5	4	3	4	39	3,9
59	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	46	4,6
60	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
61	4	1	5	4	4	5	5	4	4	4	40	4
62	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43	4,3
63	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	36	3,6
64	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	46	4,6
65	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48	4,8
66	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43	4,3
67	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	41	4,1
68	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	43	4,3
69	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	46	4,6
70	5	2	4	4	5	5	4	4	3	4	40	4
71	5	2	5	5	5	5	4	5	3	4	43	4,3
72	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48	4,8
73	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	3,7
74	5	2	5	4	4	4	4	3	3	4	38	3,8
75	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36	3,6
76	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	37	3,7
77	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	36	3,6
78	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	46	4,6
79	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47	4,7
80	4	1	5	4	4	5	5	4	4	4	40	4

Rata2 4,6 2,3 4,4 4,3 4,5 4,5 4,3 4,1 3,7 4,3

Kinerja Operasional

No Obs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Skor Total	Rata-Rata
1	5	5	3	3	3	5	5	4	4	3	40	4
2	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	40	4
3	3	5	5	5	5	3	3	3	4	2	38	3,8
4	3	5	5	5	5	3	3	3	4	3	39	3,9
5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	40	4
6	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	41	4,1
7	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47	4,7
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
9	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	35	3,5
10	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	35	3,5
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
13	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45	4,5
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4,1
15	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	39	3,9
16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	3,9
17	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	40	4
18	3	5	4	4	5	3	3	3	3	3	36	3,6
19	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	44	4,4
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	3,9
21	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4,3
22	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	41	4,1
23	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	4
24	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	43	4,3
25	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	4
26	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	44	4,4
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	47	4,7
28	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	41	4,1
29	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	39	3,9
30	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42	4,2
31	4	5	4	3	4	5	5	4	5	3	42	4,2
32	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	39	3,9
33	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	44	4,4
34	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
35	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	40	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
37	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34	3,4
38	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	41	4,1
39	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
40	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37	3,7
41	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4,9

42	3	5	5	5	5	3	3	3	2	4	38	3,8
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	3,9
44	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	39	3,9
45	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	41	4,1
46	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	4
47	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	43	4,3
48	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	4
49	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	44	4,4
50	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	47	4,7
51	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	41	4,1
52	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	39	3,9
53	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42	4,2
54	4	5	4	3	4	5	5	4	5	3	42	4,2
55	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	39	3,9
56	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	44	4,4
57	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
58	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	40	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5
60	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34	3,4
61	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	41	4,1
62	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
63	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37	3,7
64	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	4,9
65	3	5	5	5	5	3	3	3	2	4	38	3,8
66	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	3,9
67	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	39	3,9
68	3	5	5	5	5	3	3	3	4	2	38	3,8
69	3	5	5	5	5	3	3	3	4	3	39	3,9
70	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	40	4
71	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	41	4,1
72	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47	4,7
73	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
74	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	35	3,5
75	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	35	3,5
76	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
77	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	3,8
78	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	45	4,5
79	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4,1
80	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	41	4,1

Rata2 4,0 4,4 4,1 3,8 4,3 4,2 4,0 4,0 4,2 3,5

Lampiran 3
 Uji Validasi
 Implementasi TQM

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Skor_Item
Item1	Pearson Correlation	1	.449**	.350**	.210	.564**	.274*	.424**	.102	.139	-.010	.260*	.318**	.580**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.061	.000	.014	.000	.367	.219	.932	.020	.004	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item2	Pearson Correlation	.449**	1	.464**	.477**	.407**	.389**	.313**	.428**	.382**	.322**	.300**	.548**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.004	.007	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item3	Pearson Correlation	.350**	.464**	1	.201	.372**	.073	.281*	.158	.417**	.074	.029	.329**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.073	.001	.522	.011	.161	.000	.517	.798	.003	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item4	Pearson Correlation	.210	.477**	.201	1	.263*	.601**	.210	.452**	.338**	.354**	.172	.267*	.625**
	Sig. (2-tailed)	.061	.000	.073		.019	.000	.061	.000	.002	.001	.127	.017	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item5	Pearson Correlation	.564**	.407**	.372**	.263*	1	.278*	.544**	.093	.247*	.053	.076	.297**	.609**
	Sig. (2-tailed)													
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.019		.012	.000	.413	.027	.642	.503	.007	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item6	Pearson Correlation	.274*	.389**	.073	.601**	.278*	1	.199	.774**	.188	.255*	.207	.304**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.522	.000	.012		.076	.000	.095	.023	.066	.006	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item7	Pearson Correlation	.424**	.313**	.281*	.210	.544**	.199	1	.115	.276*	-.065	.152	.400**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.011	.061	.000	.076		.311	.013	.566	.179	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item8	Pearson Correlation	.102	.428**	.158	.452**	.093	.774**	.115	1	.336**	.165	.106	.378**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.367	.000	.161	.000	.413	.000	.311		.002	.144	.351	.001	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item9	Pearson Correlation	.139	.382**	.417**	.338**	.247*	.188	.276*	.336**	1	-.179	-.163	.311**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.219	.000	.000	.002	.027	.095	.013	.002		.112	.149	.005	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item10	Pearson Correlation	-.010	.322**	.074	.354**	.053	.255*	-.065	.165	-.179	1	.194	-.061	.231*
	Sig. (2-tailed)	.932	.004	.517	.001	.642	.023	.566	.144	.112		.084	.589	.039
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item11	Pearson Correlation	.260*	.300**	.029	.172	.076	.207	.152	.106	-.163	.194	1	.359**	.338**

	Sig. (2-tailed)	.020	.007	.798	.127	.503	.066	.179	.351	.149	.084		.001	.002
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item12	Pearson Correlation	.318**	.548**	.329**	.267*	.297**	.304**	.400**	.378**	.311**	-.061	.359**	1	.651**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.003	.017	.007	.006	.000	.001	.005	.589	.001		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Skor_Item	Pearson Correlation	.580**	.791**	.586**	.625**	.609**	.604**	.603**	.577**	.589**	.231*	.338**	.651**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.039	.002	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

KeunggulanBersaing
Uji Validasi



Correlations

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Skot_Item	
Item1	1	-.007	.111	.036	.163	.262*	.030	.242*	-.063	.156	.284*	
	Sig. (2-tailed)	.953	.325	.749	.148	.019	.791	.031	.578	.168	.011	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
Item2	Pearson Correlation	-.007	1	.241*	.326**	.416**	.110	.084	.027	.406**	.304**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.953		.031	.003	.000	.331	.461	.810	.000	.006	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item3	Pearson Correlation	.111	.241*	1	.599**	.288**	.512**	.416**	.218	.448**	.541**	.673**

m3	Sig. (2-tailed)	.325	.031		.000	.010	.000	.000	.052	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	.036	.326**	.599**	1	.679**	.559**	.552**	.214	.494**	.685**	.788**
m4	Sig. (2-tailed)	.749	.003	.000		.000	.000	.000	.057	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	.163	.416**	.288**	.679**	1	.487**	.344**	.347**	.268*	.547**	.716**
m5	Sig. (2-tailed)	.148	.000	.010	.000		.000	.002	.002	.016	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	.262*	.110	.512**	.559**	.487**	1	.661**	.232*	.136	.554**	.679**
m6	Sig. (2-tailed)	.019	.331	.000	.000	.000		.000	.038	.230	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	.030	.084	.416**	.552**	.344**	.661**	1	.054	.303**	.528**	.592**
m7	Sig. (2-tailed)	.791	.461	.000	.000	.002	.000		.633	.006	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	.242*	.027	.218	.214	.347**	.232*	.054	1	.321**	.431**	.443**
m8	Sig. (2-tailed)	.031	.810	.052	.057	.002	.038	.633		.004	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	-.063	.406**	.448**	.494**	.268*	.136	.303**	.321**	1	.470**	.619**
m9	Sig. (2-tailed)	.578	.000	.000	.000	.016	.230	.006	.004		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Ite	Pearson Correlation	.156	.304**	.541**	.685**	.547**	.554**	.528**	.431**	.470**	1	.799**
m10	Sig. (2-tailed)	.168	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Sko	Pearson Correlation	.284*	.601**	.673**	.788**	.716**	.679**	.592**	.443**	.619**	.799**	1
t_It	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
em	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

KinerjaOprasional
Uji Validasi



Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Skor_Item
Item1	Pearson Correlation	1	.168	-.115	-.114	-.097	.596**	.801**	.781**	.617**	.204	.686**
	Sig. (2-tailed)		.135	.308	.312	.391	.000	.000	.000	.000	.069	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item2	Pearson Correlation	.168	1	.496**	.351**	.284*	-.036	.090	.081	.051	-.086	.487**
	Sig. (2-tailed)	.135		.000	.001	.011	.751	.426	.477	.654	.450	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Item3	Pearson Correlation	-.115	.496**	1	.725**	.487**	-.312**	-.111	-.059	-.119	.052	.440**
	Sig. (2-tailed)	.308	.000		.000	.000	.005	.325	.605	.295	.648	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item4	Pearson Correlation	-.114	.351**	.725**	1	.577**	-.281*	-.202	-.150	-.224*	.213	.421**
	Sig. (2-tailed)	.312	.001	.000		.000	.011	.072	.183	.046	.058	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item5	Pearson Correlation	-.097	.284*	.487**	.577**	1	-.241*	-.210	-.136	.000	.112	.343**
	Sig. (2-tailed)	.391	.011	.000	.000		.031	.061	.230	.997	.323	.002
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item6	Pearson Correlation	.596**	-.036	-.312**	-.281*	-.241*	1	.697**	.668**	.706**	.186	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.751	.005	.011	.031		.000	.000	.000	.098	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item7	Pearson Correlation	.801**	.090	-.111	-.202	-.210	.697**	1	.807**	.653**	.161	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.426	.325	.072	.061	.000		.000	.000	.153	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Item8	Pearson Correlation	.781**	.081	-.059	-.150	-.136	.668**	.807**	1	.720**	.227*	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.477	.605	.183	.230	.000	.000	.000	.000	.043	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item9	Pearson Correlation	.617**	.051	-.119	-.224*	.000	.706**	.653**	.720**	1	.055	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.654	.295	.046	.997	.000	.000	.000	.000	.626	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Item10	Pearson Correlation	.204	-.086	.052	.213	.112	.186	.161	.227*	.055	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.069	.450	.648	.058	.323	.098	.153	.043	.626	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Skor_Item	Pearson Correlation	.686**	.487**	.440**	.421**	.343**	.515**	.650**	.701**	.599**	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

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

Uji Reliability

Implementasi TQM

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	12

Keunggulan Bersaing

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	10



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	10



Lampiran 4 Regresi Tahap 1

Implementasi TQM dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Oprasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.131	3.919		1.564	.122		
	TQMX	.507	.089	.577	5.685	.000	.629	1.589
	KBZ	.173	.093	.189	1.864	.066	.629	1.589

a. Dependent Variabel: KOY

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	499.282	2	249.641	38.700	.000 ^a
	Residual	496.706	77	6.451		
	Total	995.988	79			

a. Predictors: (Constant), KBZ, TQMX

b. Dependent Variabel: KOY

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.708 ^a	.501	.488	2.540	.501	38.700	2	77	.000

a. Predictors: (Constant), KBZ, TQMX

b. Dependent Variabel: KOY



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.692 ^a	.479	.472	2.580	.479	71.648	1	78	.000

a. Predictors: (Constant), TQMX

b. Dependent Variabel: KOY

Regresi Tahap 2

Implementasi TQM terhadap Keunggulan Bersaing

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.363	3.100

a. Predictors: (Constant), TQMX



ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	441.478	1	441.478	45.950	.000 ^a
	Residual	749.409	78	9.608		
	Total	1190.887	79			

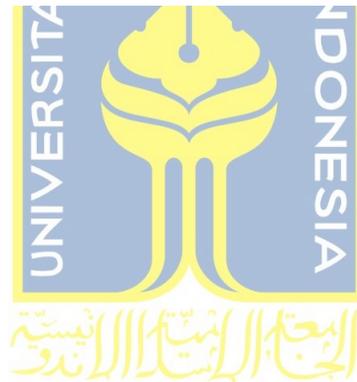
a. Predictors: (Constant), TQMX

b. Dependent Variabel: KBZ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.544	4.659		2.049	.044
	TQMX	.585	.086	.609	6.779	.000

a. Dependent Variabel: KBZ



Asumsi Klasik

Uji Normalitas Residual

Implementasi TQM dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Operasional

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.50747212
Most Extreme Differences	Absolute	0.119
	Positive	0.119
	Negative	-0.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.206

a. Test distribution is Normal.

Implementasi TQM terhadap Keunggulan Bersaing

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.07996688
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.085
Kolmogorov-Smirnov Z		.916
Asymp. Sig. (2-tailed)		.371

a. Test distribution is Normal.

Uji Multikolinearitas

Implementasi TQM dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Operasional

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Implementasi TQM	0.629	1.589	Non Multikolinearitas
2	KeunggulanBersaing	0.629	1.589	Non Multikolinearitas

Implementasi TQM terhadap Keunggulan Bersaing

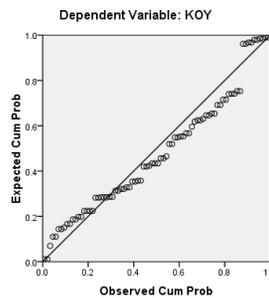
No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Implementasi TQM	1.000	1.000	Non Multikolinearitas

Uji Heteroskedastisitas

Implementasi TQM dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Operasional



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Implementasi TQM terhadap Keunggulan Bersaing

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

