

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA
PT. PRINGGONDANI SETIA NUSANTARA**

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : Elta Rosyana Maulani
Nomor Mahasiswa : 16311204
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA
PT. PRINGGONDANI SETIA NUSANTARA**

SKRIPSI

Ditulis dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Strata-1 Di Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh :

Nama : Elta Rosyana Maulani
Nomor Mahasiswa : 16311204
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Balikpapan, 11 Mei 2020

Penulis,



Elta Rosyana Maulani

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA
PT. PRINGGONDANI SETIA NUSANTARA

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama : Elta Rosyana Maulani

Nomor Mahasiswa : 16311204

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Yogyakarta, 8 MEI 2020

Dosen Pembimbing,



(Siti Nurul Ngaini, Dra, MM.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. PRINGGONDANI SETIA NUSANTARA**

Disusun Oleh : **ELTA ROSYANA MAULANI**

Nomor Mahasiswa : **16311204**

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

Pada hari Jum'at, tanggal: 19 Juni 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM



Penguji : Baziedy Aditya Darmawan, SE., MM.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



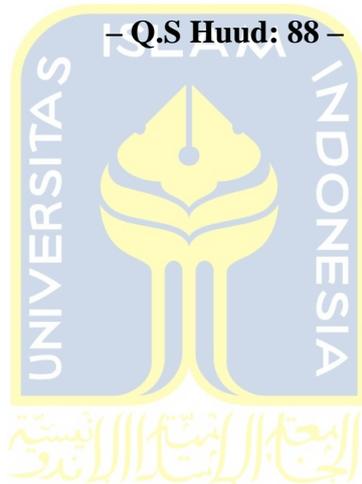
Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO HIDUP

“Orang pesimis selalu melihat kesulitan disetiap kesempatan, tapi orang yang optimis selalu melihat kesempatan dalam setiap kesulitan”

– Ali Bin Abi Thalib –

“Dan tidak ada kesuksesan bagiku melainkan atas (pertolongan) Allah”



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Operasional, dalam penelitian ini variabel TQM terdiri dari: Kepemimpinan, Manajemen sumber daya manusia, Fokus pada pelanggan, Penggunaan informasi dan analisis, Pengembangan proses, Strategi dan perencanaan kualitas. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden yang berasal dari PT. Pringgondani Setia Nusantara, kuisisioner didasarkan pada jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, status pekerja, dan masa kerja responden. Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan software SPSS versi 21. Pada hasil temuan yang diperoleh persamaan regresi dari kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas terhadap kinerja operasional, mendapatkan nilai secara keseluruhan nilai koefisien regresi adalah bernilai positif, hal ini memiliki arti jika nilai dari variabel independen kinerja operasional meningkat menunjukkan semakin baik strategi dan perencanaan kualitas pada PT. Pringgondani Setia Nusantara.
Kata Kunci : *Total Quality Management*, dan Kinerja Operasional.

ABSTRACT

This study aims to determine the practice of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance, in this study TQM variables consist of: Leadership, Management of human resources, Customer focus, Use of information and analysis, Process development, Strategy and quality planning. Analysis of the data used in this study is the result of distributing questionnaires to 40 respondents from PT. Pringgondani Setia Nusantara, workers based on gender, age, last education, employee status, and respondent's working period. Testing this hypothesis using Multiple Linear Regression analysis using SPSS software version 21. The findings obtained by the regression equation from management, human resource management, customer focus, use of information and analysis, process development, and strategy and quality planning for support operational, get more value than the overall value of the positive value of the regression coefficient, this has the meaning of the value of the independent variable increased operational performance shows the better the strategy and quality planning at PT. Pringgondani Setia Nusantara.

Keywords: Total Quality Management, and Operational Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrahmatulahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirobbil 'alamin. Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas rahmat, karunia serta taufiq dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas ini insyaAllah dengan baik dan benar yang berjudul **Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT. Pringondani Setia Nusantara**. Tidak lupa Shalawat serta salam tercurahkan kepada junjungan nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa dari zaman kebodohan, zaman kegelapan, zaman jahiliyah hingga ke zaman yang penuh berkah dan zaman yang terang benderang saat ini.

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

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam atas karunia, hidayah, rahmat dan rizki dalam bentuk akal, pikiran, kesabaran, kesehatan serta segala kemudahan yang telah diberikan selama penyusunan tugas skripsi.
2. Ibu Dra. Siti Nurul Ngaini, MM. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir Skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Orang tua saya yang tersayang papi, mami, dan mbah. Para saudara saudari saya mba olin, ai, sister atul, mas dinawan, mba ari, beserta seluruh anggota keluarga

yang selama ini selalu memberikan saya dukungan semangat agar lancar dan do'a tiada henti sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

4. Sahabat-sahabat terbaik saya Adani, Sonia, Shafira, Azura, Dini, Helfah, Nailah, Caca, Arum, Afik, Ghea, dan Rere. Beserta teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang tiada henti selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, terutama dosen-dosen program studi manajemen, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada saya.
6. Pimpinan PT. Pringgondani Setia Nusantara beserta seluruh karyawan di Blora yang telah berpartisipasi mendukung dalam mengerjakan penelitian skripsi.

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

Wassalamu'alaikum Warrahmatulahi Wabarakatuh.

Balikpapan, 11 Mei 2020

Penulis,

Elta Rosyana Maulani

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	iv
MOTTO HIDUP	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7

2.2	Landasan Teori.....	10
2.2.1	<i>Total Quality Management</i>	10
2.2.2	Kinerja.....	19
2.2.3	Kinerja Operasional (<i>Operational performance</i>)	20
2.3	Hipotesis Penelitian	21
2.3.1	Hubungan kepemimpinan dengan kinerja operasional	21
2.3.2	Hubungan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja operasional	22
2.3.3	Hubungan fokus pada pelanggan dengan kinerja operasional	23
2.3.4	Hubungan penggunaan informasi dan analisis dengan kinerja operasional	24
2.3.5	Hubungan pengembangan proses dengan kinerja operasional	24
2.3.6	Hubungan strategi dan perencanaan kualitas dengan kinerja operasional	25
2.4	Kerangka Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN		27
3.1	Lokasi Penelitian.....	27
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	27
3.2.1	Jenis Pengumpulan Data	27
3.2.2	Instrumen Pengumpulan Data	28
3.3	Populasi dan Sampel	29
3.3.1	Populasi	29
3.3.2	Sampel.....	29
3.4	Variabel Penelitian.....	30
3.5	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	31
3.5.1	Variabel Kepemimpinan.....	31
3.5.2	Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia	31

3.5.3	Variabel Fokus pada Pelanggan	32
3.5.4	Variabel Penggunaan Informasi dan Analisis.....	33
3.5.5	Variabel Pengembangan Proses	33
3.5.6	Variabel Strategi dan Perencanaan Kualitas.....	34
3.5.7	Variabel Kinerja Operasional	34
3.6	Uji Kelayakan Instrumen	35
3.6.1	Uji Validitas	35
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	35
3.7	Metode Analisis Data.....	36
3.7.1	Analisis Deskriptif.....	36
3.7.2	Analisis Regresi Berganda	36
3.7.3	Uji t (uji parsial)	37
3.7.4	Uji F (uji simultan).....	38
3.7.5	Uji Koefisien Korelasi Berganda (R)	38
3.7.6	Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2).....	39
3.8	Uji Asumsi Klasik.....	39
3.8.1	Uji Normalitas	39
3.8.2	Uji Multikolinearitas	40
3.8.3	Uji Heteroskedastisitas	40
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		42
4.1	Analisis Deskriptif Responden.....	42
4.1.1	Jenis Kelamin Responden	43
4.1.2	Umur Responden.....	43
4.1.3	Pendidikan Terakhir Responden.....	44
4.1.4	Status Responden	45

4.1.5	Masa Kerja Responden.....	46
4.2	Uji Instrumen Penelitian	47
4.2.1	Pengujian Validitas.....	47
4.2.2	Uji Reliabilitas Data	49
4.3	Analisis Deskripsi Data Variabel Penelitian	51
4.3.1	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan	52
4.3.2	Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia	53
4.3.3	Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan	55
4.3.4	Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Informasi Dan Analisis.....	56
4.3.5	Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Proses	58
4.3.6	Analisis Deskriptif Variabel Strategi Dan Perencanaan Kualitas.....	60
4.3.7	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional.....	61
4.4	Analisis Kuantitatif	63
4.4.1	Uji Asumsi Klasik.....	63
4.4.2	Pengujian Hipotesis.....	68
4.4.3	Uji t.....	70
4.4.4	Uji F	71
4.4.5	Koefisien Korelasi Berganda (R)	71
4.4.6	Koefisien Determinasi parsial r^2	72
4.5	Pembahasan.....	72
4.5.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Operasional.....	73
4.5.2	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Operasional	74
4.5.3	Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Operasional	74
4.5.4	Pengaruh Penggunaan Informasi dan Analisis terhadap Kinerja Operasional.....	75
4.5.5	Pengaruh Pengembangan Proses terhadap Kinerja Operasional	76

4.5.6	Pengaruh Strategi dan Perencanaan Kualitas terhadap Kinerja Operasional.....	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	79
5.3	Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		81
LAMPIRAN.....		89



DAFTAR TABEL

TABEL 4.1	Jenis Kelamin Responden	43
TABEL 4.2	Umur Responden	44
TABEL 4.3	Pendidikan Terakhir Responden	45
TABEL 4.4	Status Responden	46
TABEL 4.5	Masa Kerja Responden	47
TABEL 4.6	Uji Validitas Instrumen	48
TABEL 4.7	Uji Validitas Responden	50
TABEL 4.8	Interval Penilaian	51
TABEL 4.9	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan	52
TABEL 4.10	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan	53
TABEL 4.11	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Manajemen SDM	55
TABEL 4.12	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Informasi Dan Analisis	57
TABEL 4.13	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Proses	58
TABEL 4.14	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Strategi dan Perencanaan Kualitas	60
TABEL 4.15	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional	61
TABEL 4.16	Uji Multikolinearitas	65
TABEL 4.17	Uji Linearitas	67
TABEL 4.18	Uji Hipotesis	68

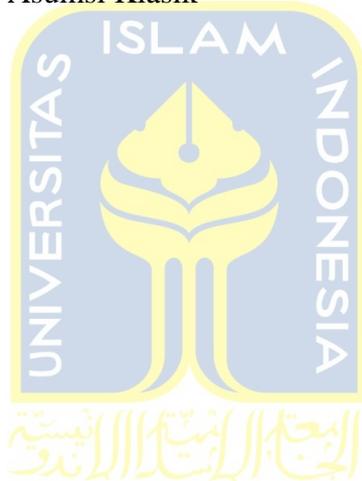
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Uji Normalitas <i>P-P Plot of regression</i>	64
Gambar 4.2	Uji Heteroskedastisitas Scatterplot	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	90
Lampiran 2	Data Uji Instrumen	97
Lampiran 3	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	100
Lampiran 4	Data Deskriptif Responden	107
Lampiran 5	Data Perhitungan Frekuensi Responden	109
Lampiran 6	Analisis Regresi	111
Lampiran 7	Hasil Uji Asumsi Klasik	113



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ditengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut manajemen suatu perusahaan untuk dapat menerapkan strategi yang tepat sehingga mampu beradaptasi terhadap pesaing dari tuntutan pelanggan yang cenderung mengalami perubahan. Persaingan dalam hal ini tidak hanya membahas mengenai seberapa rendah tingkat harga yang ditawarkan dan seberapa tinggi produktivitas perusahaan, namun lebih kepada kualitas produk tersebut, kemudahan, kenyamanan, serta tepat dan kecepatan waktu dalam mencapainya. Menurut Kothandaraman dan Wilsom (2001), memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang ada pada perusahaan merupakan kemampuan untuk membedakan diri dengan pesaingnya dan kemampuan dalam memproduksi dengan biaya yang lebih rendah merupakan salah satu kunci sukses perusahaan menghadapi persaingan bisnis.

Perusahaan dapat mengikuti persaingan yang ada dan mempunyai kinerja yang baik jika didukung dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). Menurut Sularso & Murdijanto (2004), cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan sumber daya manusia, proses dan lingkungan secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM, hal ini karena dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya memberikan pengaruh dalam meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan. Hal ini membutuhkan pihak manajemen dalam melakukan pengawasan perbaikan terhadap operasi perusahaan secara keseluruhan dengan intensif sehingga meningkatkan

disiplin, produktivitas kerja para karyawan dan dapat mengurangi tingkat kesalahan pada proses operasi (Chase et al. 2005).

Total quality management merupakan suatu pendekatan untuk memperoleh dan mempertahankan hasil (*output*) yang memiliki kualitas tinggi, fokus pada pemeliharaan, melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan mencegah terjadinya kegagalan pada semua level dan fungsi yang ada dalam perusahaan, hal ini dalam rangka untuk memenuhi atau melebihi harapan para pelanggan (Flynn et al. 1994). Konsep TQM selain sebagai filosofi dan prinsip manajemen, juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan dengan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Hal ini sama dengan yang telah dikemukakan oleh Krajewski et al. (2006) bahwa banyak perusahaan secara luas dalam mengaplikasikan *total quality management* memiliki tujuan dalam peningkatan kinerja seperti kualitas produk, produktivitas, dan profitabilitas. Menurut Ariani (2003) TQM bukan merupakan program atau sistem, tetapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan, dan ditingkatkan oleh seluruh anggota perusahaan bila perusahaan tersebut berorientasi pada kualitas dan menjadikan kualitas sebagai *the way of life*. Sehingga, TQM merupakan suatu sistem yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang mengarah secara keseluruhan dengan melakukan perbaikan pada kualitas manajemen.

Kinerja merupakan kemampuan kerja yang dapat dilihat dari hasil kerja yang telah di capai oleh pekerja pada suatu perusahaan. Kinerja operasional dapat diukur

melalui dua aspek; kinerja keuangan dan kinerja pasar. Kinerja keuangan di sini memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan yang terkait dengan profitabilitas seperti omset penjualan, laba, dan margin keuntungan. Sedangkan kinerja pasar dapat diukur melalui pangsa pasar, rasio laba dan kepuasan pelanggan (Salim & Sulaiman, 2011). Pengukuran kinerja operasional atau kinerja mutu menjadi sangat penting untuk dapat dilakukan bagi suatu perusahaan, hal ini mendukung efisiensi yang dapat tercapai dan kinerja bisnis yang menjadi optimal (Demirbag et al. 2006).

Persaingan pada dunia usaha yang mulai begitu padat membuat perusahaan mengharuskan memiliki daya saing, jika tidak maka perusahaan menjadi cenderung kurang dalam bertahan dengan jangka waktu yang lama. Daya saing dalam sebuah perusahaan dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai unggul bagi para pelanggan, serta kebudayaan dan musim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas. Kesuksesan perusahaan untuk menjaga kelangsungan saat melakukan penjualannya terdapat pada strategi untuk berinovasi. Keunggulan kompetitif secara berkelanjutan bukan mengarah pada tujuan akhir dari strategi perusahaan, namun dapat menjadi alat untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan, yaitu kinerja perusahaan yang dapat menghasilkan keuntungan (*profit*) menjadi relatif tinggi (Ferdinand, 2003).

Selain memiliki keunggulan kompetitif yang mempunyai tujuan untuk unggul di dalam lingkungan bisnis, perusahaan juga dapat menggunakan keunggulan kompetitif ini sebagai salah satu cara dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan yang diinginkan. Menurut Heizer dan Render (2015) dalam membangun *competitive advantage*, perusahaan dalam hal ini disarankan untuk membentuk

sebuah sistem yang unik dan menampilkan kelebihan dibandingkan dengan para pesaing yang memberikan nilai baik bagi pelanggan secara efisien dan mampu untuk dipertahankan. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen ketika pelanggan telah memberi penilaian baik.

Studi empiris yang menghubungkan antara TQM dan kinerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Rahman (2001) melakukan penelitian pada 53 UKM yang berada di Australia dan telah menemukan bahwa faktor kritis keberhasilan atas pelaksanaan TQM adalah kepemimpinan, strategi dan perencanaan, pemberdayaan karyawan dan keterlibatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, informasi, dan analisis manajemen pelanggan. Sedangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Samson D. dan Terziovski M. (1999), telah melakukan penelitian yang memiliki hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap *Operational Performance* di perusahaan manufaktur Australia dan Selandia Baru. Variabel–variabel *Total Quality Management* yang mempengaruhi *Operational Performance* adalah *Leadership, Management of people, Customer focus, Use of information and analysis, Process improvement, Strategic and quality planning*. Berdasarkan observasi, keenam variabel penelitian pada pendahuluan tersebut akan digunakan dalam penelitian ini.

PT. Pringgondani Setia Nusantara terletak di Blora, Jawa tengah yang bergerak di bidang ekspor briket batok kelapa. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 10 September 2012. Semua proses dikerjakan sendiri oleh PT. Pringgondani Setia Nusantara, dimulai dari memproduksi bahan mentah hingga diolah menjadi sebuah

produk yang unggul di pasaran internasional. Hal ini membuat perusahaan secara tidak langsung untuk harus selalu melayani apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dengan menghasilkan produk yang berkualitas. Maka tujuan ini akan dapat tercapai dengan kerja sama yang dilakukan oleh semua level yang ada pada perusahaan dalam perbaikan mutu yang ingin dicapai melalui *total quality management*.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam proposal penelitian ini adalah : “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT.Pringgondani Setia Nusantara”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?
2. Apakah manajemen sumber daya pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?
3. Apakah fokus pada pelanggan pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?
4. Apakah penggunaan informasi dan analisis pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?
5. Apakah pengembangan proses pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?
6. Apakah strategi dan perencanaan kualitas pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.
2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen sumber daya pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.
3. Untuk mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.
4. Untuk mengetahui pengaruh penggunaan informasi dan analisis pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan proses pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.
6. Untuk mengetahui pengaruh strategi dan perencanaan kualitas pada praktik TQM terhadap kinerja operasional.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat bagi banyak pihak antara lain: Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan manajemen operasional khususnya pada *total quality management*. Dapat digunakan sebagai referensi penelitian selanjutnya.

Bagi praktisi, penelitian ini diharapkan dapat membantu praktisi, baik pekerja, manajemen, maupun pemilik untuk menjadi referensi di dalam mengambil suatu keputusan sehingga dapat memenuhi pasar yang dinamis yang dijadikan sebagai unggulan melalui peran *total quality management* untuk meningkatkan kinerja operasional dalam perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Samson D. dan Terziovski M. (1999) yang berjudul “*The relationship between total quality management practices and operational performance*” melakukan penelitian hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap *Operational Performance* secara individual dan kolektif. Penelitian menggunakan 1.200 basis data pada perusahaan manufaktur Australia dan Selandia Baru. Variabel–variabel yang digunakan dalam penelitian *Total Quality Management* mempengaruhi *Operational Performance* adalah *leadership, management of people, customer focus, use of information and analysis, process improvement, dan strategic and quality planning*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara praktik *total quality management* dan kinerja operasional adalah signifikan dalam cross-sectional. Namun, tidak semua variabel memiliki pengaruh yang kuat dalam kinerja. *Leadership, management of people, dan customer focus* merupakan variabel yang paling signifikan dari kinerja operasional.

Al Azhar (2010) melakukan penelitian untuk mengetahui peran dari *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan daya saing. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian ini memberikan hasil kesimpulan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki peranan besar dalam meningkatkan daya saing. Tetapi, dalam penerapan TQM

lebih mudah direncanakan dari pada saat melakukan penerapan. Hal ini karena penerapan TQM menuntut perubahan dan perombakan secara fundamental terhadap budaya perusahaan yang sudah ada dan kualitas tidak menjadi sebuah orientasi. Dalam melaksanakan TQM secara totalitas, komitmen yang tinggi digunakan untuk membuat perusahaan memiliki daya saing dengan berorientasi pada proses sumber daya manusia dan kualitas produknya. Hal ini tentu membutuhkan perubahan dalam berperilaku terutama pada kepemimpinan dan kerjasama yang solid dari seluruh sistem tatanan yang ada pada perusahaan.

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

Munizu et al. (2013) memiliki penelitian yang berjudul “Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap budaya kualitas, daya saing dan kinerja perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)” yang bertujuan untuk menguji konsistensi pengaruh praktik *total quality management* terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada industri Manufaktur di kota Makassar. Variabel dalam penelitian adalah praktik TQM, budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Responden yang digunakan 114 orang manajer perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *total quality management* memiliki pengaruh secara langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan.

Singh et al. (2018) melakukan sebuah penelitian yang berjudul “*Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry*” yang membahas seberapa efektif penerapan *total quality management* di Industri UMKM India. Pada penelitian ini data yang digunakan merupakan kombinasi dari data primer dan sekunder. Fokus penelitian ini untuk memeriksa tingkat dalam implementasi TQM di industri India dengan mengklasifikasikan dalam dua kategori yaitu Manajer dan Pekerja. Data penelitian dianalisis menggunakan SPSS AMOS 24. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan literasi mengenai TQM di antara dua kelompok dan elemen-elemen TQM memiliki hubungan positif dengan faktor kinerja perusahaan di India.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Total Quality Management*

1. Pengertian *Total Quality Management*

Secara harfiah TQM berasal dari kata “*total*” yang memiliki arti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang memiliki arti kualitas, dan “*management*” yang memiliki arti manajemen atau pengelolaan. Sehingga dapat diartikan *total quality management* sebagai manajemen kualitas terpadu atau manajemen mutu terpadu. Menurut Prawirosentono (2001:17), manajemen mutu yang terpadu merupakan konsep perbaikan yang dilakukan secara berulang terus menerus dan melibatkan semua elemen maupun karyawan pada setiap tingkat perusahaan dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik dengan proses manajemen. Beberapa ahli secara general mengemukakan hal yang sama mengenai TQM, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan.

Tjiptono dan Diana (2003) telah mendefinisikan *total quality management* sebagai berikut: “*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”. Ishikawa (dalam Tjiptono dan Diana, 2003) mendefinisikan “TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang

dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan”. Sedangkan menurut Vincent Gazperz (2001) definisi TQM yaitu: “*Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performa secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

Menurut Kit Sadgrove dalam Zulian Yamit (2013) TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan”. Sehingga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan manajemen secara sistematis yang memiliki orientasi pada para pelanggan, perusahaan, dan pasar melalui pencarian fakta dan penyelesaian masalah, yang dapat membuat terjadinya peningkatan secara signifikan dalam produktivitas, kinerja, dan kualitas pada perusahaan.

2. Komponen *Total Quality Management*

TQM memiliki berbagai macam pendekatan berdasarkan para ahli. Berikut ini menurut Goetsch dan Davis dalam Nasution (2015), komponen pada *total quality management* mempunyai sepuluh unsur utama, sebagai di bawah ini:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam *total quality management*, terdapat pelanggan internal dan juga eksternal yang merupakan *driver*. Pelanggan eksternal di sini dapat menentukan sebuah kualitas produk atau jasa, sedangkan pelanggan internal memiliki peranan yang besar terhadap penentuan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang memiliki hubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Perusahaan yang telah menerapkan *total quality management*, dapat menentukan kualitas yaitu pelanggan internal dan eksternal. Dengan ditetapkannya kualitas, maka perusahaan harus melakukan upaya dengan semaksimal mungkin untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini memberi tanda bahwa semua karyawan pada setiap level dapat berusaha untuk melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana seharusnya kita dapat melakukannya dengan lebih baik?”.

c. Pendekatan ilmiah

Dalam mendesain pekerjaan pada proses pengambilan suatu keputusan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, maka pendekatan ilmiah menjadi sangat diperlukan. Hal ini memerlukan data yang akan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

Dengan menerapkan *total quality management* dalam menjalankan bisnis berarti telah siap berkomitmen untuk melaksanakan sebuah budaya baru dalam perusahaan. Komitmen jangka panjang menjadi sangat penting dalam melakukan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan dan sukses.

e. Kerjasama tim (*Teamwork*)

Perusahaan yang telah menerapkan *total quality management*, kerjasama tim, kemitraan dan sebuah hubungan menjadi dijalin dan dibina, baik dalam sesama karyawan perusahaan, maupun pemasok, Lembaga pemerintah dan juga masyarakat sekitar.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dapat terjadi dengan memanfaatkan proses tertentu yang ada pada suatu sistem. Diperlukannya perbaikan pada sistem secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Setiap orang diharapkan dan didorong untuk dapat belajar. Hal ini akan membuat setiap orang yang ada di dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis serta keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di dalam mengambil keputusan dan memecahkan permasalahan menjadi sebuah unsur yang sangat penting. Hal ini karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Kesatuan tujuan

Total quality management dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan yang memiliki satu tujuan. Hal ini memiliki usaha yang dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun, kesatuan tujuan bukan berarti selalu ada kesepakatan di antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya dalam mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan tentu dapat membawa manfaat. Hal ini akan meningkatkan sebuah kemungkinan di mana dihasilkannya sebuah keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif serta meningkatkan karyawan untuk mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan perbaikan.

Berikut ini merupakan komponen utama dalam TQM menurut Samson, D., & Terziovski, M. (1999) yaitu:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan telah dianggap sebagai pendorong utama dalam *total quality management* yang dapat menguji kepemimpinan dan keterlibatan individu dalam memberikan arahan yang strategis untuk

membangun dan memelihara sistem pada perusahaan dengan memberikan fasilitas, memberi pelatihan pengembangan pada individu terkait perusahaan.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen SDM membahas mengenai seberapa baik praktik sumber daya manusia dalam meningkatkan dan menyesuaikan dengan arahan strategis perusahaan. Menurut Garvin (1991) kelebihan elemen ini diperoleh berdasarkan hasil dari suara pekerja. Pertanyaan dalam survei pada para pekerja berfokus kepada pelatihan, pengembangan, komunikasi, keselamatan, keterampilan dan fleksibilitas karyawan, tanggung jawab karyawan, dan pengukuran kepuasan karyawan. Hasil pertanyaan merupakan sebuah bentuk komunikasi yang mengarah untuk memberi pengaruh yang signifikan dalam kinerja.

c. Fokus pada pelanggan

Menurut Evans dan Lindsay (1995) fokus pada pelanggan membahas mengenai seberapa baik perusahaan dalam menentukan kualifikasi dan harapan pelanggan sekarang dan yang akan datang, mengelola hubungan dengan pelanggan secara efektif, dan menentukan kepuasan pelanggan.

d. Penggunaan informasi dan analisis

Penggunaan informasi dan analisis berhubungan dengan manajemen, ruang lingkup, penggunaan data dan informasi untuk menjaga fokus pada pelanggan, mendorong kualitas, dan meningkatkan kinerja

(Malcolm Baldrige National Award Kriteria, 1995). Filosofi *total quality management* menekankan pengambilan keputusan dengan berdasarkan fakta yang melibatkan analisis informasi mengenai kebutuhan para pelanggan, masalah operasional, dan meningkatkan keberhasilan. Teknik ini ditujukan untuk membantu perusahaan memproses informasi secara efektif (Dean dan Bowen, 1994).

e. Pengembangan proses

Menurut Evans dan Lindsay (1995) pengembangan proses berkaitan dengan bagaimana perusahaan mendesain, memperkenalkan produk dan layanan, mengintegrasikan persyaratan dalam produksi dan pengiriman, serta mengelola kinerja oleh pemasok. Perusahaan dalam hal ini merupakan serangkaian proses yang saling terkait, dan bahwa peningkatan proses ini merupakan dasar dari peningkatan kinerja (Deming, 1986).

f. Strategi dan perencanaan kualitas

Menurut Evans dan Lindsay (1995) strategi dan perencanaan kualitas merupakan sebuah rencana strategis dan bisnis perusahaan dengan memberikan perhatian lebih terhadap pelanggan. Penekanan pada kualitas yang didorong oleh pelanggan dapat memberikan keunggulan pada perencanaan bisnis secara keseluruhan.

3. Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2003) ada empat pilar dasar utama dalam *total quality management*, yaitu:

a. Kepuasan pelanggan

Konsep mengenai kualitas dan pelanggan dalam *total quality management* diperluas. Kini kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi yang terbatas, namun kualitas ditentukan oleh pelanggan. Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan diharapkan dapat memenuhi segala aspek di dalamnya seperti harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan koordinasi pada setiap aktivitas untuk memenuhinya. Perusahaan yang telah menghasilkan kualitas maka nilai yang diberikan akan sama dengan peningkatan kualitas hidup para pelanggan. Bila nilai kepuasan yang diberikan tinggi, maka kepuasan terhadap pelanggan menjadi semakin besar.

b. Respek terhadap setiap orang

Respek terhadap setiap orang memiliki arti bahwa setiap karyawan dipandang sebagai individu yang mempunyai talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Hal ini membuat karyawan sebagai sumber daya yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam perusahaan mendapat perlakuan dengan baik dan diberi kesempatan untuk dapat terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan yang berorientasi pada fakta yaitu perusahaan dalam mengambil keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Terdapat dua konsep yang terkait, pertama adalah

prioritas merupakan konsep di mana melakukan perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek dengan waktu yang bersamaan. Sehingga manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi yang vital. Kedua yaitu variasi kinerja manusia. Di sini data statistik dapat memberikan sebuah gambaran yang berisi variabilitas setiap sistem perusahaan. Dengan demikian, manajemen dapat memperkirakan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan memerlukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan agar dapat sukses. Konsep dalam perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang telah diperoleh.

4. Manfaat *Total Quality Management*

Menurut Hessel dalam (Nasution, 2015), manfaat penerapan *total quality management* bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Proses desain produk menjadi lebih efektif, hal ini mempengaruhi kualitas dari kinerja, yaitu kehandalan dari sebuah produk, *product features*, dan *serviceability*.
- b. Dalam proses produksi, penyimpangan dapat dihindari dalam memberi dampak pada produk yang dihasilkan sesuai standarnya, dengan tidak melakukan ulang suatu pengerjaan, mengurangi kerja pada mesin,

mengurangi waktu dalam kerja, dan penggunaan bahan baku material dengan hemat.

- c. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan memberikan pengaruh yang positif bagi kinerja perusahaan, yaitu memberi respon dengan cepat untuk kebutuhan pelanggan, serta dapat mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pada pelanggan.
- d. Sikap pekerja yang baik dapat menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja terhadap kualitas, rasa bangga pada pekerjaan sehingga akan bekerja dengan optimal, melakukan peningkatan kinerja perusahaan menjadi lebih bertanggung jawab.

2.2.2 Kinerja

Menurut Moehariono dan Si (2012), kinerja atau *performance* merupakan sebuah kemampuan kerja yang dapat dilihat dari prestasi kerja atau hasil kerja yang telah di capai oleh seseorang karyawan. Kinerja perusahaan merupakan sebuah tingkat pencapaian perusahaan di dalam melakukan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja perusahaan merupakan hasil atau *output* yang telah dihasilkan oleh suatu perusahaan yang selanjutnya dibandingkan dan diukur dengan hasil atau *output* yang telah diharapkan (Jahanshahi et al. 2012).

Selain itu menurut Widodo (dalam Pasolong, 2008) telah mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan dan dalam penyempurnaan sesuai

dengan hasil tanggung jawab yang seperti di harapkan. Sehingga secara umum pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan yang dituang kedalam perencanaan strategis. Dalam mengetahui kinerja maka perlu mengukur tolak ukur individu atau sekelompok karyawan dengan kriteria atau standar keberhasilan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.3 Kinerja Operasional (*Operational performance*)

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

Sedangkan dalam mengukur kinerja operasional Terziovski dan Sammson (1999), telah mengemukakan sebuah indikator-indikator yaitu:

- a. Tingkat produktivitas, dalam hal ini sebagai perbandingan antara input dan output perusahaan dimanfaatkan untuk hasil yang optimal.
- b. Tingkat kesalahan produk, dalam hal ini tingkat volume produksi tertentu yang dihasilkan pada perusahaan dapat diperhitungkan melalui jumlah produk yang cacat.
- c. Biaya kualitas, hal ini mempunyai hubungan dengan besarnya jumlah saat menghasilkan produk yang berkualitas.
- d. Ketepatan waktu produk dalam sampai kepada pelanggan, dalam hal ini mempunyai hubungan dengan integritas suatu perusahaan terhadap pelanggannya.

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Hubungan kepemimpinan dengan kinerja operasional

Kepemimpinan menurut Deming (1986) merupakan suatu hal yang menjadi dasar dalam melakukan pengendalian kualitas. Seorang pemimpin dibutuhkan untuk dapat mengarahkan para karyawan perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan menjadi lebih baik. Menurut Chih dan Lin (2008) bukan untuk sekedar memenuhi target yang ditentukan tetapi juga dapat membuat sebuah keputusan perusahaan dengan benar dan efisien. Menurut Robbins (2006) dalam (Koesmono, 2007) efektifnya kepemimpinan dapat mendorong dan meningkatkan komitmen yang dimiliki perusahaan kepada setiap individu. Komitmen perusahaan dapat menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan kinerja yang ada pada perusahaan (Yousef, 2000).

Karyawan yang memiliki komitmen dengan pekerjaannya maka akan mempunyai kinerja tinggi yang akan berdampak baik untuk perusahaan (Trisnaningsih, 2007).

Pada penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja yang dimiliki perusahaan dan mempunyai peran penting dalam aktivitas perusahaan untuk mencapai perbaikan kinerja yang lebih baik, antara lain Jung and Hong (2008). Sila dan Ebrahimpour (2005) dan Lagrosen dan Lagrosen (2005) memiliki pendapat bahwa *leadership* memainkan peran yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan memiliki tugas untuk manajer tentang bagaimana menerapkan nilai - nilai kepemimpinan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan, apabila kepemimpinan dalam perusahaan dapat membuat target pasar yang luas di antara para pesaing, maka dalam hal ini dapat memberi pengaruh kinerja operasional dalam perusahaan. Sehingga berdasarkan uraian diatas telah bentuk hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.3.2 Hubungan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja operasional

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai hubungan yaitu bagaimana cara untuk menentukan mengelola aspek manusia dalam perusahaan dengan aktivitas dan fungsi operasional. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia memiliki sebuah tujuan untuk dapat meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan.

Menurut Martinez-Lorente et al. (2000) dalam (Prayhoego, 2013) dengan memberdayakan para karyawan dan menciptakan sebuah lingkungan maka karyawan dapat meningkatkan partisipasi dalam proses perbaikan. Faktor manusia telah memiliki peran penting dalam keberhasilan penerapan manajemen kualitas (Brah et al. 2002). Dalam mencapai suatu tujuan dengan pemberdayaan karyawan, *team work* penghargaan dan kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Handfield et al. 1998 dalam Jung and Hong, 2008). Sehingga hipotesis dapat disimpulkan:

H2 : Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.3.3 Hubungan fokus pada pelanggan dengan kinerja operasional

Fokus pada pelanggan menjadi prinsip inti menurut Shenawy et al. (2007) karena dapat memberi jaminan terhadap sukses nya kepuasan pelanggan, maka perusahaan harus memberi fokus lebih terhadap apa yang di butuhkan oleh konsumen. Menurut Tjiptono dan Diana (2003) upaya perusahaan untuk dapat memenuhi yaitu dengan memproduksi produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Maka perusahaan membutuhkan informasi yang lebih melalui observasi dan interaksi antara karyawan dengan pelanggan. Didukung oleh penelitian Monczka (1999) dalam (Jung dan Hong, 2008; Rad, 2006) bahwa fokus pada konsumen merupakan bentuk jangka panjang dalam penerapan *total quality management* dan memberi pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis nya yaitu:

H3 : Fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.3.4 Hubungan penggunaan informasi dan analisis dengan kinerja operasional

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan informasi mengenai kualitas menjadi bagian penting dalam sistem manajemen. Informasi menurut Jogiyanto (1999) merupakan hasil yang telah didapatkan dalam bentuk pengolahan data yang dapat memberi manfaat bagi penerima melalui gambaran kejadian nyata yang digunakan untuk mengambil sebuah keputusan. Maka, bila disimpulkan informasi dapat dipergunakan dalam mengambil keputusan pada perusahaan.

Dengan informasi tentu akan dapat mempengaruhi perkembangan bisnis yang dapat menimbulkan persaingan yang ketat pada setiap usaha. Pentingnya mengambil kebijakan yang efisien dan efektif membuat informasi dapat dimanfaatkan untuk menganalisis perkembangan yang memberikan kontribusi terhadap kinerja, sehingga para pekerja yang ada pada perusahaan harus dapat memanfaatkan teknologi secara baik (Tripathy, Aich, Chakraborty, & Lee, 2016). Sehingga bentuk hipotesis di atas sebagai berikut:
H4 : Penggunaan informasi dan analisis berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.3.5 Hubungan pengembangan proses dengan kinerja operasional

Pengembangan proses merupakan konsep perbaikan secara berkesinambungan yang baik untuk diterapkan dalam proses suatu produk ataupun orang yang menjalankannya. Namun, konsep akan berhasil bila tepat dalam memilih sumber daya manusia. Faktor manusia menjadi yang

terpenting dalam melakukan perbaikan pada kualitas dan meningkatkan produktivitas (Tjiptono dan Diana, 2003). Melakukan proses perbaikan secara signifikan positif terus-menerus dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Iagrosen et al, 2005). Proses ini bertujuan untuk membuat pelanggan puas melalui perbaikan yang berkelanjutan dan dalam proses pengambilan keputusan oleh manajerial. Menurut (Rad, 2006) pengembangan proses dalam manajemen berpengaruh signifikan positif pada kinerja perusahaan. Sehingga bentuk hipotesis diatas yaitu:

H5 : Pengembangan proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.3.6 Hubungan strategi dan perencanaan kualitas dengan kinerja operasional

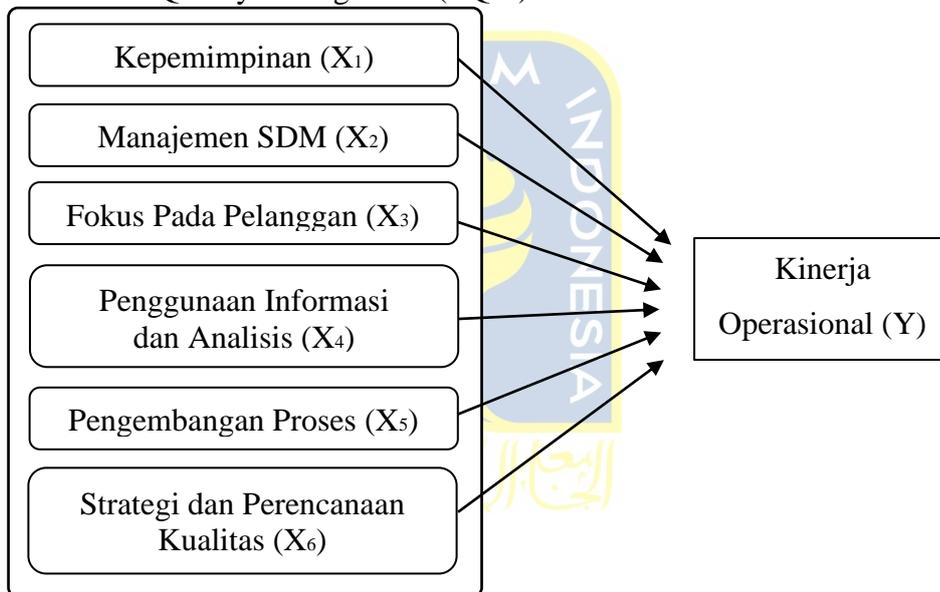
Elemen strategi dan perencanaan kualitas dalam perusahaan sangat diperlukan untuk menjadi referensi dasar manajemen dalam merancang program dan mengatur segala aktivitas yang digunakan perusahaan, khususnya berkaitan dengan manajemen kualitas. Program - program yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dapat membuat baik kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan lebih terarah dan dapat diukur secara lebih tepat, bila perusahaan memiliki dokumen perencanaan yang bersifat strategis (Heizer dan Render, 2015; Krajewski et al. 2006). Perencanaan strategis menurut Teh et al. (2009) dalam kutipan (Talib et al. 2013) merupakan gabungan dari penyebaran rencana dan pengembangan, meningkatkan suatu hubungan kepada pelanggan, pemasok, dan rekan kerja yang membantu dalam pencapaian sasaran secara jangka pendek dan jangka panjang melalui perencanaan yang partisipatif. Penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Singh et al. (2018) menyatakan bahwa perencanaan dan pengembangan strategis berkorelasi positif dengan kinerja operasional. Sehingga dapat disimpulkan bentuk hipotesis di atas yaitu:

H6 : Strategi dan perencanaan kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

2.4 Kerangka Penelitian

Elemen Total Quality Management (TQM)



Sumber: Samson & Terziowski (1999)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini adalah PT. Pringgondani Setia Nusantara yang merupakan perusahaan industri manufaktur yang berlokasi di Jl. Raya Blora-Cepu KM.14 Jiken, Blora Jawa Tengah.

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Jenis Pengumpulan Data

Menurut Mudrajad Kuncoro (2003), bagian dari beberapa sisi pengumpulan data dapat dibagi berdasarkan dengan sumber data tersebut diperoleh, yaitu:

A. Sumber data primer

Sumber data primer adalah bagian yang memberikan informasi pertama dalam data. Kemudian data didapat secara langsung dari para responden dengan menggunakan daftar pertanyaan kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai pelaksanaan *Total Quality Management* dan Kinerja Operasi dari PT. Pringgondani Setia Nusantara.

B. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah orang atau lembaga-lembaga yang telah mengumpulkan data primer maupun dari data sekunder lainnya. Hal ini bisa berupa dokumen-dokumen, literatur dari internet, penelitian

kepastakaan dan laporan lain sebagai informasi yang dapat menunjang dengan mengumpulkan, mempelajari, dan menelaah data-data sekunder yang berhubungan dengan data primer dari PT. Pringgondani Setia Nusantara dalam penelitian ini.

3.2.2 Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisoner. Menurut Supriyanto (2009), kuesioner merupakan beberapa kumpulan dari pertanyaan yang telah dirangkai dibagikan kepada para responden untuk mendapatkan informasi terhadap suatu data yang akan digunakan dalam penelitian. Cara untuk mendapatkan responden yaitu dengan memberikan kuesioner tersebut secara langsung kepada para karyawan PT. Pringgondani Setia Nusantara yang telah bekerja minimal tiga (3) tahun. Kemudian setelah jawaban para responden diterima maka skor nilai akan diberikan, sehingga data dapat diolah kuantitatifnya. Dalam memberikan bobot skor pada penelitian ini diurutkan dengan penjelasan yaitu:

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

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi merupakan sekumpulan dari orang-orang, peristiwa, atau suatu hal yang menarik perhatian dan ingin di jadikan peneliti sebagai investigasi. Populasi tidak hanya jumlah yang ada pada subjek atau objek yang ada, namun juga meliputi bagian dari sifat atau karakteristik yang telah dimiliki oleh subjek ataupun objek tersebut. Bila dilihat melalui jumlah, populasi dapat dibedakan menjadi dua menurut Suharsimi Arikunto (2006) yaitu:

1. Jumlahnya terhingga (terdiri dari elemen dengan jumlah tertentu).
2. Jumlahnya tidak terhingga (terdiri dari elemen yang sukar sekali dicari batasannya).

Jika dilihat berdasarkan penggolongan populasi maka dapat ditentukan populasi dalam penelitian ini termasuk kedalam jumlah yang terhingga yaitu populasi yang mempunyai elemen atau unsur dengan jumlah tertentu di dalamnya. Populasi pada penelitian ini adalah pemilik, manajer, maupun para pekerja yang berada dalam PT. Pringgondani Setia Nusantara.

3.3.2 Sampel

“Sampel adalah sebagian populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2013)”. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 40 responden dari populasi karyawan PT. Pringgondani Setia Nusantara yang telah bekerja selama lebih dari tiga (3) tahun. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan

memilih sampel *purposive* secara subjektif. *Purposive sampling* ini digunakan karena dibutuhkan informasi secara tepat dan memenuhi kriteria dalam memperoleh data dari beberapa kelompok sasaran tertentu sehingga diharapkan mampu untuk menjawab permasalahan di dalam penelitian ini (Ferdinand, 2006). Jenis sampling tersebut didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu yaitu yang di mana responden sebagai karyawan PT. Pringgondani Setia Nusantara yang telah bekerja selama lebih dari 3 tahun.

3.4 Variabel Penelitian

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

A. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi alasan timbul atau berubahnya variabel terikat (dependen). Dalam hal ini variabel independen terdiri dari 6 pilar *total quality management* yakni kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada kepuasan pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas.

B. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang telah dipengaruhi atau menjadi akibat karena terdapat variabel independen. Dalam penelitian ini, Kinerja Operasional adalah sebagai variabel dependen.

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.5.1 Variabel Kepemimpinan

Menurut Schein (1990) dalam kepemimpinan sebagian telah ditentukan oleh karakteristik yang ada di dalam diri atau sifat dasar manusia untuk memimpin individu yang dapat membantu menciptakan suatu bentuk atau membentuknya kembali dalam budaya perusahaan sampai batas yang belum ditentukan. Selain itu kepemimpinan merupakan suatu proses yang tercipta di dalam konteks budaya perusahaan (Deming, 1986). Indikator-indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut (Singh et al. 2018) :

- 1) Perencanaan tujuan.
- 2) Penyediaan sarana.
- 3) Evaluasi kinerja dan kualitas.
- 4) Antisipasi rencana.



3.5.2 Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM memiliki panduan terhadap pelatihan, peningkatan kualitas tenaga kerja, kerjasama tim, pelatihan, merekrut dan partisipasi dalam perbaikan kualitas. *Total quality management* merupakan suatu konsep keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, meski kedua konsep ini memiliki hubungan yang saling terkait, namun kedua konsep ini sangat berbeda. Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk membuat para karyawan ikut berpartisipasi pada semua tingkatan yang ada untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah dalam perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2003).

Indikator-indikator variabel ini digunakan dalam penelitian sebagai berikut (Singh et al. 2018) :

- 1) Praktik kesehatan dan keselamatan.
- 2) Prosedur rekrutmen.
- 3) Mengarahkan standar kualitas.
- 4) Motivasi karyawan.

3.5.3 Variabel Fokus pada Pelanggan

Menurut Stefan Lagrosen (2001) fokus pada pelanggan berarti kegiatan perusahaan yang dimaksudkan hanya mengarah untuk memberikan manfaat bagi pelanggan, namun pelanggan di sini dapat dilihat dari masing-masing perspektif perusahaan. Upaya yang dilakukan untuk dapat fokus biasanya dengan mendapatkan informasi mengenai kebutuhan dan keinginan para pelanggan. Fokus pada pelanggan merupakan suatu upaya perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan yang bertujuan memuaskan pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2003). Indikator-indikator variabel ini digunakan dalam penelitian sebagai berikut (Singh et al. 2018) :

- 1) Membutuhkan pendapat pelanggan.
- 2) Permintaan pelanggan sebagai acuan pengembangan produk.
- 3) Memperhatikan keputusan dan kebijakan.
- 4) Menerima masukan pelanggan.

3.5.4 Variabel Penggunaan Informasi dan Analisis

Informasi mengenai kualitas menjadi bagian dari sistem manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Jogiyanto (1999) menjelaskan bahwa informasi di defenisikan sebagai hasil dari suatu pengolahan data ke dalam bentuk yang bermanfaat dan memiliki arti bagi penerima yang memberikan gambaran suatu kejadian nyata yang dapat digunakan dalam mengambil keputusan. Berikut ini indikator penggunaan informasi dan analisis meliputi (Gasperz, 2005) :

- 1) Pekerjaan berdasarkan dengan informasi kualitas produk.
- 2) Pekerjaan yang dilakukan mendapat pengawasan.
- 3) Komunikasi dengan pelanggan.
- 4) Penyampaian informasi mengenai produk.

3.5.5 Variabel Pengembangan Proses

Pengembangan proses, berdasarkan dalam pandangan perusahaan sebagai sistem proses yang saling memiliki keterkaitan, yang melibatkan upaya bersama untuk memetakan, meningkatkan, dan mematuhi proses yang ada pada perusahaan. Pengembangan proses merupakan konsep perbaikan secara berkesinambungan yang baik untuk diterapkan. Menurut Tjiptono dan Diana (2003) dalam hal ini konsep perbaikan berkesinambungan dapat diimplementasikan dengan baik terhadap proses pada orang-orang yang melaksanakannya ataupun produk. Indikator pengembangan proses meliputi (Gasperz, 2005) :

- 1) Upaya perbaikan proses produksi.

- 2) Upaya mengurangi kritik terhadap produk.
- 3) Perbaiki prosedur proses produksi.
- 4) Mengembangkan & memperbarui peralatan.

3.5.6 Variabel Strategi dan Perencanaan Kualitas

Menurut Quinn (1980) mengartikan strategi sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, suatu kebijakan, dan urutan tindakan keseluruhan yang memiliki keterkaitan. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu dalam menyusun dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, dan antisipasi perubahan dalam lingkungan. Indikator strategi dan perencanaan kualitas meliputi (Gasperz, 2005) :

- 1) Perencanaan peningkatkan kualitas.
- 2) Karyawan memahami peraturan.
- 3) Kepuasan pelanggan sebagai pertimbangan.
- 4) Perencanaan kualitas produk jangka panjang.

3.5.7 Variabel Kinerja Operasional

Kinerja operasional merupakan suatu acuan dalam mengukur keberhasilan yang ada pada operasional produksi perusahaan. Dalam mengukur kinerja operasional yang menjadi perhitungan adalah tingkat produktivitas, tingkat kesalahan dalam produksi, teknologi yang mendukung dan ketepatan produk sampai ke pelanggan (Samson & Terziovski, 1999), indikatornya meliputi:

- 1) Perencanaan jadwal produksi.
- 2) Pemeliharaan alat produksi.
- 3) Memenuhi target produksi.
- 4) Peningkatan keuntungan.

3.6 Uji Kelayakan Instrumen

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

3.6.1 Uji Validitas

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

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji keandalan alat yang dipakai untuk melakukan suatu pengukuran dari kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2005). Kuesioner dapat dikatakan handal/*reliabel* bila hasil jawaban para responden terhadap suatu pernyataan adalah konsisten/stabil pada periode waktu tertentu. Penelitian ini menggunakan uji statistik

Cronbach Alpha, kriteria yang dinyatakan oleh Ghozali (2016), jika koefisien *Cronbach Alpha* $> 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan handal dan jika koefisien *Cronbach Alpha* $\leq 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan tidak handal dan untuk dapat mengetahui kuesioner tersebut apakah sudah handal atau belum maka akan di uji dengan reliabilitas kuesioner melalui bantuan program komputer yaitu SPSS versi 21.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

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

3.7.2 Analisis Regresi Berganda

Pernyataan menurut Suharsimi Arikunto (2006) adalah “Regresi ganda (*multiple regression*) adalah suatu perluasan dari teknik regresi apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas untuk mengadakan prediksi terhadap variabel terikat”. Maka dalam persamaan regresi berganda pada penelitian ini merupakan analisis mengenai hubungan antara variabel dependen (kinerja operasional) dengan dua atau lebih variabel independen (kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas) dengan tujuan untuk memprediksi nilai-nilai dari variabel dependen berdasarkan nilai yang

telah diketahui pada variabel independen (Ghozali, 2005). Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dituliskan:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Operasional

a = Konstanta

X1 = Kepemimpinan

X2 = Manajemen SDM

X3 = Fokus pada pelanggan

X4 = Penggunaan informasi dan analisis

X5 = Pengembangan proses

X6 = Strategi dan perencanaan kualitas

e = Standar eror

$\beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4; \beta_5; \beta_6$ = Koefisien Regresi dari X1; X2; X3; X4; X5; X6

(Dwi Priyatno, 2008:73)

3.7.3 Uji t (uji parsial)

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

3.7.4 Uji F (uji simultan)

Uji F menurut Dwi Priyatno (2008) digunakan untuk dapat mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Selain itu dapat digunakan untuk memperkirakan apakah model regresi variabel terikat atau tidak. Dapat dikatakan signifikan bila hubungan yang terjadi berada pada suatu populasi. Tingkat signifikan yang digunakan yaitu $\alpha = 5\%$ atau 0,05. Hasil uji F dapat diketahui di dalam tabel ANOVA pada bagian (sig) signifikansi, jika nilai kemungkinan (probabilitas) lebih kecil dari 0,05, maka bisa disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersamaan di antara variabel bebas dengan variabel terikat yang ada, dan model regresi dapat digunakan dalam memprediksi variabel terikat. Ataupun bisa dikatakan jika hasil signifikansi $> 0,05$ dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang relevan antara variabel bebas terhadap variabel yang terikat.

3.7.5 Uji Koefisien Korelasi Berganda (R)

Uji koefisien korelasi berganda dipakai untuk mengetahui besar dari pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Pengolahan data dengan menggunakan SPSS, koefisien determinasi ganda (R) merupakan angka yang menunjukkan berapa % variabel dependen yang dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel independen. Semakin besar nilai koefisien determinasi ganda (R), maka model tersebut sempurna. Sebaliknya jika semakin kecil (0) nilai koefisien determinasi ganda (R), maka semakin

buruk model tersebut. Sehingga secara umum bahwa besarnya koefisien determinasi ganda (R) berada 0 sampai 1 atau $0 < R < 1$.

3.7.6 Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk dapat menjelaskan besaran dari proporsi variabel dependen atau terikat dapat diterangkan oleh variasi dari variabel bebasnya atau independennya (Gujarati, 2003). Nilai koefisien determinasi (r^2) dituliskan ke dalam model persentase. Jika nilai r^2 semakin besar maka perubahan variabel terikat yang dipengaruhi variabel bebas menjadi bertambah tinggi, berlaku untuk sebaliknya terhadap mengecilnya nilai r^2 disebabkan variabel bebas semakin rendah.

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data dalam menganalisis akan berbentuk distribusi tidak normal atau normal. Pada penelitian ini, setiap variabel akan diuji normalitasnya. Dengan menguji menggunakan normalitas maka dapat mengetahui dengan melihat data yang telah di distribusi pada sumbu diagonal pada suatu grafik. Dalam menetapkan dasar pengambilan keputusan Singgih Santoso (2001: 214) menggunakan di antaranya sebagai berikut:

- Ketika data telah menyebar di sekitar garis diagonal dan kemudian mengikuti arah garis diagonal, maka dapat dikatakan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- Ketika data telah menyebar jauh dari garis diagonal, atau tidak mengikuti garis diagonal, maka dapat dikatakan regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.8.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas merupakan suatu keadaan ketika akan menguji hubungan dari suatu model yang terjadi apakah hampir mendekati sempurna atau sempurna di antara variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi adalah dengan melihat dari nilai tolerance dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai dari tolerance lebih dari 0,01, atau nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) tidak lebih dari 10, maka tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebasnya (independen) (Imam Ghozali, 2009).

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas mempunyai tujuan yaitu untuk menguji apakah dalam persamaan model regresi terjadi ketidaksamaan varian terhadap residual satu pengamatan kepada pengamatan yang lainnya. Cara untuk mengetahui ada atau tidak terjadinya heteroskedastisitas salah satunya dengan melihat pada scatterplot ada tidaknya pola tertentu yang menunjukkan hubungan antara SRESID (*regression studentised residual*) dengan ZPRED (*regression standardized predicted value*). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap maka dapat disebut homokedastisitas dan jika suatu pengamatan residual berbeda disebut

heteroskedastisitas. Berikut ini menurut Singgih Santoso (2001) dalam menetapkan dasar pengambilan keputusan yaitu:

- Apabila terdapat pola tertentu, titik-titik membentuk pola yang teratur (melebar, bergelombang, kemudian menyempit) maka dapat disimpulkan terdapat masalah heteroskedastisitas.
- Apabila tidak ditemukan suatu pola yang jelas, kemudian titik-titik menyebar di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, dapat diindikasikan tidak ada masalah heterokedastisitas.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disampaikan hasil penelitian mengenai “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional” pada PT. Pringgondani Setia Nusantara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden yang berasal dari PT. Pringgondani Setia Nusantara. Hasil data primer tersebut yang kemudian digunakan dalam menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Kemudian hasil data di olah dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda dengan melalui SPSS versi 21.

4.1 Analisis Deskriptif Responden

Berikut merupakan gambaran karakteristik responden yang digunakan dalam melengkapi penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT. Pringgondani Setia Nusantara yang berlokasi di Jl. Raya Blora-Cepu KM.14 Jiken, Blora Jawa Tengah yang telah bekerja lebih dari tiga (3) tahun. Deskripsi responden dalam penelitian ini dibagi menjadi lima jenis, yakni berdasarkan jenis kelamin, umur responden, pendidikan terakhir, status responden, dan lama masa kerja. Deskripsi dijabarkan sebagai berikut:

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

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

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
PRIA	21	52,5
WANITA	19	47,5
Total	40	100,0

Sumber : Olah Data, 2020

Berdasarkan pada Tabel 4.1 diketahui bahwa mayoritas responden dengan berjenis kelamin pria sebanyak 21 responden atau senilai 52,5%. Sisanya responden berjenis kelamin wanita sebanyak 19 responden atau senilai 47,5%.

4.1.2 Umur Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan dengan umum dibedakan menjadi empat kategori yakni ber umur 17 hingga 25 tahun, 26 hingga 35 tahun, 36 hingga 45 tahun, dan lebih dari 45 tahun. Hasil responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2
Umur Responden

Umur	Frekuensi	Persentase (%)
17-25	14	35,0
26-35	14	35,0
36-45	10	25,0
> 45	2	5,0
Total	40	100,0

Sumber : Olah Data, 2020

Berdasarkan pada Tabel 4.2 diketahui bahwa responden yang terbanyak berumur 17-25 tahun dan 26-35 tahun masing-masing berjumlah 14 responden atau senilai 35%. Kemudian umur 36-45 tahun berjumlah 10 responden atau senilai 25%. Lalu untuk >45 tahun berjumlah 2 responden atau senilai 5%.

4.1.3 Pendidikan Terakhir Responden

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

Tabel 4.3

Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
D3	1	2,5
S1	5	12,5
SD & SMP	6	15,0
SMA	28	70,0
Total	40	100,0

Sumber : Olah Data, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa responden yang terbanyak mempunyai pendidikan terakhir yakni SMA atau Sederajat berjumlah 28 responden atau senilai 70%. Kemudian responden yang mempunyai pendidikan terakhir SD & SMP yaitu 6 responden atau senilai 15%. Pendidikan terakhir S1 berjumlah 5 responden atau senilai 12,5%. Lalu pendidikan terakhir D3 hanya berjumlah 1 responden atau senilai 2,5%.

4.1.4 Status Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan status dibagi menjadi Pemilik, Wakil, Sekretaris, Manajer, Supervisor, Staff, Karyawan. Hasil responden berdasarkan status dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4
Status Responden

Status	Frekuensi	Persentase (%)
Pemilik	1	2,5
Wakil	1	2,5
Sekretaris	1	2,5
Staff	1	2,5
Manajer	3	7,5
Supervisor	7	17,5
Karyawan	26	65,0
Total	40	100,0

Sumber : Olah Data, 2020

Berdasarkan pada Tabel 4.4 diketahui bahwa responden mayoritas adalah karyawan berjumlah 26 responden atau senilai 65%. Kemudian supervisor berjumlah 7 responden atau senilai dengan 17,5%. Lalu manajer berjumlah 3 responden atau senilai dengan 7,5%. Status responden pemilik, wakil, sekretaris, staff masing-masing berjumlah berjumlah 1 responden atau senilai 2,5%.

4.1.5 Masa Kerja Responden

Hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden berdasarkan masa kerja dibedakan menjadi 3 sampai 4 tahun, 5 sampai 6 tahun, dan lebih dari 6 tahun. Hasil responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
5-6	7	17,5
3-4	14	35,0
> 6	19	47,5
Total	40	100,0

Sumber : Olah Data, 2020

Berdasarkan pada Tabel 4.5 diketahui bahwa responden mayoritas dengan masa kerja lebih dari 6 tahun berjumlah 19 responden atau senilai 47,5%. Kemudian masa kerja 3 sampai 4 tahun berjumlah 14 responden atau senilai dengan 35%. Lalu masa kerja dengan 5 sampai 6 tahun berjumlah 7 responden atau senilai dengan 17,5%.

4.2 Uji Instrumen Penelitian

4.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan sebagai ukuran yang menunjukkan sah atau validnya suatu item dalam kuesioner (Bahri, 2018). Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing item pertanyaan dengan mengorelasikan antara item-item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh. Rumus korelasi yang digunakan adalah korelasi *Product Moment*. Kriteria pengujian dilakukan dengan menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 5% dengan uji 2 sisi

dan $df=n-2$ (Bahri, 2018). Dengan *degree of freedom* (df)= $n-2= 40-2= 38$, diperoleh nilai r tabel= 0,2638. *Item* dapat dinyatakan valid apabila r hitung $\geq r$ tabel dan jika r hitung $\leq r$ tabel maka *item* dinyatakan tidak valid (Bahri, 2018). Uji validitas ini dilakukan pada 40 responden, sehingga diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.6

Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	r hitung n=40	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan	K1	0,874	0,2638	Valid
	K2	0,779	0,2638	Valid
	K3	0,850	0,2638	Valid
	K4	0,797	0,2638	Valid
Manajemen	SDM1	0,887	0,2638	Valid
Sumber Daya	SDM2	0,923	0,2638	Valid
Manusia	SDM3	0,937	0,2638	Valid
	SDM4	0,918	0,2638	Valid
Fokus Pada	FP1	0,875	0,2638	Valid
Pelanggan	FP2	0,898	0,2638	Valid
	FP3	0,903	0,2638	Valid
	FP4	0,893	0,2638	Valid
	PIA1	0,930	0,2638	Valid
	PIA2	0,967	0,2638	Valid

Penggunaan	PIA3	0,956	0,2638	Valid
Informasi Dan Analisis	PIA4	0,877	0,2638	Valid
Pengembangan	PP1	0,911	0,2638	Valid
Proses	PP2	0,936	0,2638	Valid
	PP3	0,915	0,2638	Valid
	PP4	0,884	0,2638	Valid
Strategi Dan Perencanaan	SPK1	0,905	0,2638	Valid
Kualitas	SPK2	0,905	0,2638	Valid
	SPK3	0,877	0,2638	Valid
	SPK4	0,854	0,2638	Valid
Kinerja	KO1	0,892	0,2638	Valid
Operasional	KO2	0,955	0,2638	Valid
	KO3	0,908	0,2638	Valid
	KO4	0,861	0,2638	Valid

Sumber: Olah Data, 2020

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap 40 sampel diatas, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan menghasilkan nilai yang lebih besar dari r tabel yaitu 0,2638. Dengan demikian pernyataan penelitian dinyatakan valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai apakah pengukuran yang digunakan tetap konsisten jika dilakukan pengukuran ulang. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* sesuai kriteria yang

dinyatakan oleh Ghozali (2016), yaitu jika koefisien *Cronbach Alpha* $> 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan andal dan jika koefisien *Cronbach Alpha* $\leq 0,7$ maka pertanyaan dinyatakan tidak andal. Berdasarkan pada analisis yang dilakukan, maka hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7

Uji Reliabilitas Responden

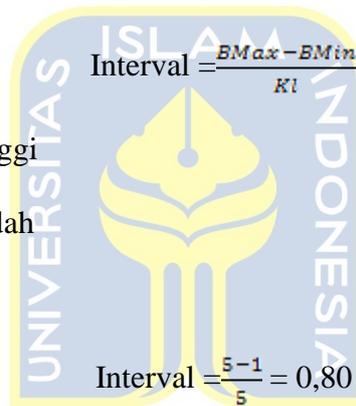
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Standart Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan	0,842	0,7	Reliabel
Manajemen Sumber Daya Manusia	0,936	0,7	Reliabel
Fokus Pada Pelanggan	0,913	0,7	Reliabel
Penggunaan Informasi Dan Analisis	0,948	0,7	Reliabel
Pengembangan Proses	0,931	0,7	Reliabel
Strategi Dan Perencanaan Kualitas	0,907	0,7	Reliabel
Kinerja Operasional	0,923	0,7	Reliabel

Sumber: Olah Data, 2020

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,7, sehingga pernyataan-pernyataan dalam angket penelitian adalah reliabel (handal).

4.3 Analisis Deskripsi Data Variabel Penelitian

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



Interval = $\frac{B_{Max} - B_{Min}}{Kl}$

Interval = $\frac{5-1}{5} = 0,80$

Bmax = Rentang Tertinggi

Bmin = Rentang Terendah

Kl = Jumlah Kelas

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

Tabel 4.8

Interval Penilaian

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

4,20 – 5,00	Sangat Setuju
-------------	---------------

Sumber : Olah Data, 2020

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel kepemimpinan.

Tabel 4.9

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Manajer aktif dalam perencanaan tujuan perusahaan	4,35	Sangat Setuju
Manajer menyediakan sarana yang lengkap untuk meningkatkan kualitas	4,1	Setuju
Manajer mengevaluasi kinerja dan kualitas produksi	4,3	Sangat Setuju
Manajer mengantisipasi perubahan dengan membuat rencana untuk memenuhinya	4,2	Sangat Setuju
Rata-rata	4,238	Sangat Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.9 diatas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden terhadap kepemimpinan adalah 4,238

(Sangat Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Manajer aktif dalam perencanaan tujuan perusahaan” sebesar 4,35 (Sangat Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Manajer menyediakan sarana yang lengkap untuk meningkatkan kualitas” sebesar 4,1 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden secara keseluruhan dapat dikatakan orientasi kepemimpinan memiliki peranan sangat tinggi terhadap kinerja operasional pada PT. Pringgondani Setia Nusantara.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel manajemen sumber daya manusia.

Tabel 4.10
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Manajemen SDM

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan menjalankan praktik kesehatan dan keselamatan karyawan dengan baik	3,85	Setuju
Perusahaan kami melakukan prosedur mencari karyawan berdasarkan "orang yang tepat dipilih untuk pekerjaan yang tepat"	3,625	Setuju

Perusahaan memberikan arahan pada karyawan mengenai konsep standar kualitas produk dengan baik	3,825	Setuju
Perusahaan memberikan motivasi terhadap karyawan agar dapat memberi ide dan saran untuk meningkatkan kinerja perusahaan	3,85	Setuju
Rata-Rata	3,788	Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif pada Tabel 4.10 diatas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden terhadap manajemen sumber daya manusia adalah 3,788 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Perusahaan menjalankan praktik kesehatan dan keselamatan karyawan dengan baik” dan “Perusahaan memberikan motivasi terhadap karyawan agar dapat memberi ide dan saran untuk meningkatkan kinerja perusahaan” dengan rata-rata pada masing-masing sebesar 3,85 (Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Perusahaan kami melakukan prosedur mencari karyawan berdasarkan "orang yang tepat dipilih untuk pekerjaan yang tepat"” sebesar 3,625 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada PT. Pringgondani Setia Nusantara membutuhkan prosedur untuk membagi karyawan berdasarkan orang yang tepat dipilih untuk

pekerjaan yang tepat dan memperhatikan pelatihan pengembangan dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan

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

Tabel 4.11

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fokus Pada Pelanggan

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan meminta pendapat pelanggan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginannya	3,45	Setuju
Perusahaan kami melakukan desain, pengembangan dan pengiriman produk berdasarkan permintaan pelanggan	3,575	Setuju
Perusahaan kami dalam membuat keputusan, dan kebijakan selalu memperhatikan dampak pada pelanggan	3,7	Setuju

Perusahaan kami mencatat dan meninjau komplain pelanggan untuk mempertahankan standar kualitas	3,825	Setuju
Rata-rata	3,638	Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif pada Tabel 4.11 diatas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian yang diberikan responden terhadap fokus pada pelanggan adalah 3,638 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Perusahaan mencatat dan meninjau komplain pelanggan untuk mempertahankan standar kualitas” dengan rata-rata sebesar 3,825 (Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Perusahaan meminta pendapat pelanggan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginannya” sebesar 3,45 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden PT. Pringgondani Setia Nusantara secara keseluruhan memberikan penilaian tinggi pada perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pada pelanggan dan secara terus menerus melakukan perbaikan atau penyempurnaan produk/pelayanan yang diberikan.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Informasi Dan Analisis

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel penggunaan informasi dan analisis.

Tabel 4.12

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penggunaan Informasi Dan Analisis

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kualitas produk	3,925	Setuju
Perusahaan memantau pekerjaan yang dilakukan karyawan	3,925	Setuju
Perusahaan dalam berkomunikasi pada pelanggan selalu mendengarkan keluhan dan keinginannya	3,9	Setuju
Perusahaan memberikan informasi mengenai penilaian produk yang berkualitas pada karyawan	3,75	Setuju
Rata-Rata	3,875	Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif pada Tabel 4.12 diatas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian yang diberikan oleh responden terhadap penggunaan informasi dan analisis adalah 3,875 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kualitas produk” dan

“Perusahaan memantau pekerjaan yang dilakukan karyawan” dengan rata-rata pada masing-masing sebesar 3,925 (Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Perusahaan memberikan informasi mengenai penilaian produk yang berkualitas pada karyawan” sebesar 3,75 (Setuju). Sehingga responden secara keseluruhan dikatakan berorientasi pada penggunaan informasi dan analisis memiliki peranan tinggi terhadap kinerja operasional pada PT. Pringgondani Setia Nusantara.

4.3.5 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Proses

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel pengembangan proses.

Tabel 4.13

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Proses

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasikan kesalahan dalam proses produksi	3,8	Setuju
Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan dari	3,775	Setuju

pelanggan terhadap produk yang dijual		
Perusahaan selalu melakukan perbaikan prosedur untuk proses produksi	4,025	Setuju
Perusahaan selalu melakukan pengembangan dan pembaharuan pada peralatan untuk inovasi	3,9	Setuju
Rata-Rata	3,875	Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif pada Tabel 4.13 diatas memberikan hasil rata-rata penilaian responden terhadap pengembangan proses adalah 3,875 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Perusahaan selalu melakukan perbaikan prosedur untuk proses produksi” dengan rata-rata sebesar 4,025 (Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan dari pelanggan terhadap produk yang dijual” sebesar 3,775 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan proses secara keseluruhan memiliki peranan tinggi terhadap kinerja operasional pada PT. Pringgondani Setia Nusantara.

4.3.6 Analisis Deskriptif Variabel Strategi Dan Perencanaan Kualitas

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel strategi dan perencanaan kualitas.

Tabel 4.14

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Strategi Dan Perencanaan Kualitas

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan menilai perencanaan peningkatan kualitas dengan baik	3,95	Setuju
Perusahaan memiliki tujuan dan kebijakan kualitas yang dapat dipahami oleh karyawan	4,025	Setuju
Perusahaan mempertimbangkan kepuasan pelanggan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas	4,25	Sangat Setuju
Perusahaan menentukan kualitas produk secara jangka panjang	3,75	Setuju
Rata-Rata	3,993	Setuju

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif pada Tabel 4.14 diatas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden terhadap strategi dan perencanaan kualitas adalah 3,993 (Setuju). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Perusahaan mempertimbangkan kepuasan pelanggan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas” dengan rata-rata sebesar 4,25 (Sangat Setuju). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Perusahaan menentukan kualitas produk secara jangka panjang” sebesar 3,75 (Setuju). Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan perencanaan kualitas perlu memperhatikan kualitas produk secara jangka panjang sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional pada PT. Pringgondani Setia Nusantara.

4.3.7 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

Berikut penjelasan untuk hasil jawaban responden dengan variabel Kinerja Operasional.



Tabel 4.15

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, dan terperinci	3,2	Netral

Perusahaan melakukan <i>maintenance</i> (pemeliharaan) alat produksi secara berkala	3,075	Netral
Perusahaan dapat memenuhi target produksi sesuai dengan pesanan	3,075	Netral
Perusahaan mengalami peningkatan keuntungan dibanding tahun sebelumnya	3,15	Netral
Rata-Rata	3,125	Netral

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari analisis deskriptif pada Tabel 4.15 diatas memberikan hasil bahwa rata-rata penilaian responden terhadap kinerja operasional adalah 3,125 (Netral). Indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor tertinggi adalah “Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, dan terperinci” dengan rata-rata sebesar 3,2 (Netral). Sedangkan indikator yang menunjukkan penilaian dengan skor terendah adalah “Perusahaan melakukan *maintenance* (pemeliharaan) alat produksi secara berkala” dan “Perusahaan dapat memenuhi target produksi sesuai dengan pesanan” dengan rata-rata masing-masing sebesar 3,075 (Netral). Nilai rata-rata pada variabel kinerja operasional menunjukkan bahwa rata-rata responden telah menganggap jadwal produksi, *maintenance* alat-alat produksi, dan keuntungan pada perusahaan dirasa sedang yaitu tidak rendah maupun tinggi.

4.4 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan analisis dengan teknik statistika yang mengarah pada angka-angka dengan perhitungan statistik untuk dapat menguji hipotesis dengan menggunakan alat analisis. Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan SPSS dengan analisis regresi berganda.

4.4.1 Uji Asumsi Klasik

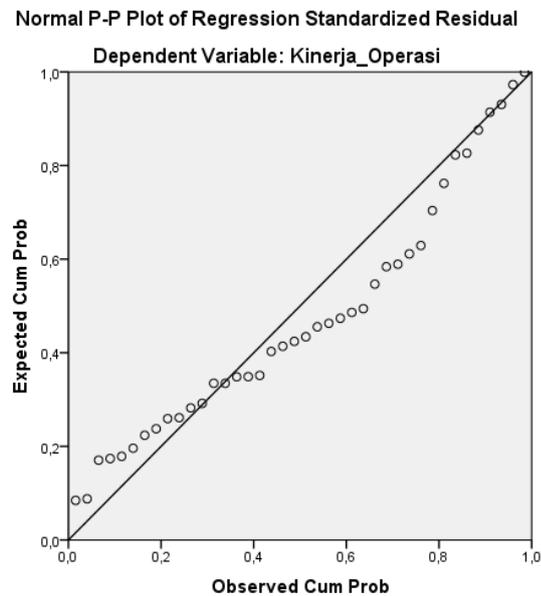
Dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi sehingga model dapat dikatakan baik dengan kesalahan dalam peramalan yang seminimal mungkin. Berikut pengujian asumsi klasik yang dilakukan dalam model regresi linear berganda, yaitu:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah uji distribusi data yang dianalisis untuk mengetahui persebaran data apakah di bawah kurva normal atau tidak (Bahri, 2018). Data yang dikategorikan berdistribusi normal adalah data yang ada termuat pada nilai rata-rata dan mediannya. Pendekatan yang digunakan untuk menguji normalitas data adalah dengan metode grafik. Metode grafik dilakukan dengan melihat penyebaran data melalui grafik normal *P-P Plot of regression*. Hasil dari uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.1

Uji Normalitas *P-P Plot of regression*



Sumber : Data primer diolah, 2020

Grafik Normal P-P Plot di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, sehingga nilai residual terdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen (Ghozali, 2016). Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat multikolinearitas. Untuk mengetahui apakah mengalami gejala multikolinearitas dapat dilihat pada nilai *Variance Inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Hasil perhitungan $VIF < 10$ dan *tolerance* mendekati 1 menunjukkan model regresi dinyatakan baik dan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Tabel 4.16

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-16,602	4,034		-4,116	,000					
Kepemimpinan	,474	,170	,318	2,790	,009	,370	,437	,275	,744	1,344
Manajemen_SDM	,235	,100	,255	2,348	,025	,492	,378	,231	,823	1,215
Fokus Pada Pelanggan	,314	,123	,314	2,553	,015	,537	,406	,251	,642	1,558
Penggunaan_Informasi	,272	,109	,300	2,493	,018	,460	,398	,245	,668	1,497
_Analisis										
Pengembangan_Proses	,213	,093	,234	2,290	,029	,303	,370	,226	,932	1,073
Strategi_Perencanaan_Kualitas	,339	,121	,301	2,812	,008	,197	,440	,277	,848	1,179

a. Dependent Variable: Kinerja_Operasi

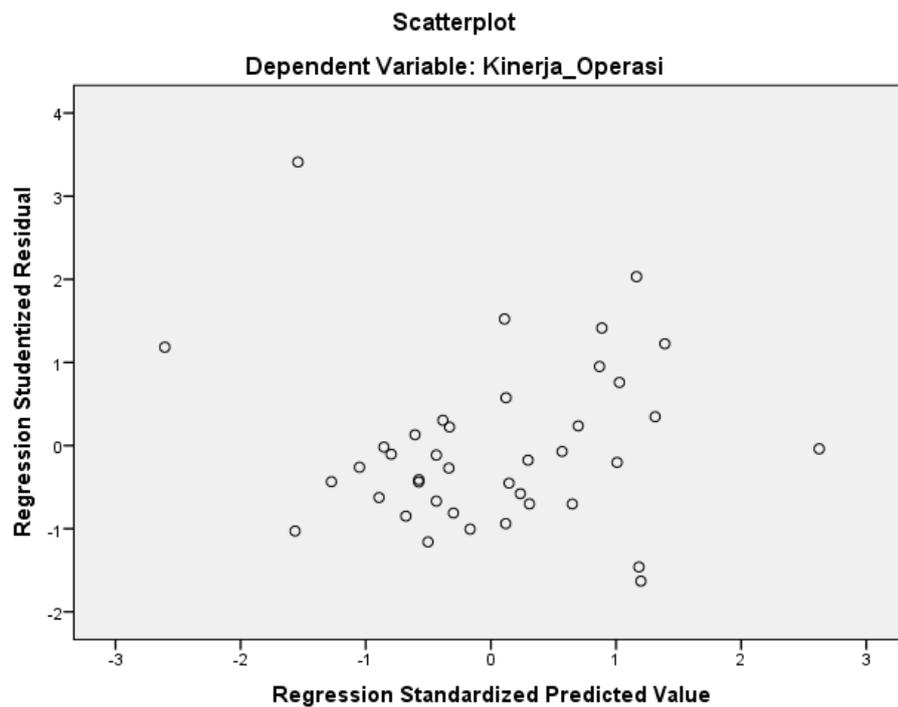
Sumber : Data primer diolah, 2020

Pada tabel *Coefficients* diatas menunjukkan bahwa VIF kepemimpinan sebesar 1,344 dan nilai *tolerance* 0,744, variabel manajemen SDM dengan nilai VIF adalah 1,215 dan nilai *tolerance* 0,823, variabel fokus pelanggan dengan VIF adalah 1,558 dan nilai *tolerance* 0,642, variabel penggunaan informasi analisis dengan nilai VIF adalah 1,497 dan nilai *tolerance* 0,668, variabel pengembangan proses dengan nilai VIF adalah 1,073 dan nilai *tolerance* 0,932, dan variabel strategi perencanaan kualitas dengan nilai VIF adalah 1,179 dan nilai *tolerance* adalah 0,848. Nilai VIF keenam variabel tersebut <10 dan nilai *tolerance* mendekati 1, sehingga disimpulkan tidak ada multikolinearitas antarvariabel bebas dalam model regresi yang digunakan.

3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi heteroskedastisitas adalah dengan metode grafik (*Scatter Plot*). Heteroskedastisitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.2
Uji Heteroskedastisitas Scatterplot



Sumber : Data primer diolah, 2020

Gambar tersebut menunjukkan bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Oleh karena itu, tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi.

4. Uji Linearitas

Uji linieritas memiliki tujuan untuk mengetahui apakah hubungan variabel independen terhadap variabel dependen merupakan hubungan linier atau non linier (Bahri, 2018). Dengan uji ini kemudian akan mendapatkan sebuah informasi tentang model empiris sebaiknya linier atau non linier. Hasil uji linieritas dapat ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.17
Uji Linearitas

Variabel	Sig	Nilai Kritis	Linearitas
Kepemimpinan	0,246	0,05	Ada linearitas
Manajemen SDM	0,738	0,05	Ada linearitas
Fokus Pada Pelanggan	0,410	0,05	Ada linearitas
Penggunaan Informasi Analisis	0,673	0,05	Ada linearitas
Pengembangan Proses	0,833	0,05	Ada linearitas
Strategi Perencanaan Kualitas	0,973	0,05	Ada linearitas

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil uji linearitas diketahui nilai Sig. *Deviation from linearity* dari masing mang variabel $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat

hubungan yang linear antara variabel independen terhadap variabel dependen.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

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

Tabel 4.18
Uji Hipotesis

Variabel Independen	Koefisien Regresi	Sig. T
(Constant)	-16,602	0,000
Kepemimpinan	0,474	0,009
Manajemen SDM	0,235	0,025
Fokus Pada Pelanggan	0,314	0,015
Penggunaan Informasi Analisis	0,272	0,018
Pengembangan Proses	0,213	0,029
Strategi Perencanaan Kualitas	0,339	0,008
R	0,825	
r ²	0,680	
Adj. R Square	0,622	
Sig F	0,000	

Sumber : Data primer diolah, 2020

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa semua variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent. Persamaan garis regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = -16,602 + 0,474X + 0,314X^2 + 0,235X^3 + 0,272X^4 + 0,213X^5 + 0,339X^6 + e$$

Penjelasannya dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konstanta adalah sebesar **-16,602** yang menunjukkan bahwa apabila tanpa adanya pengaruh dari variabel independen yaitu kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi perencanaan kualitas, maka kinerja operasional bernilai sebesar **-16,602**
2. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sebesar 0,474. Artinya bila variabel kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja operasional akan meningkat sebesar 0,474.
3. Variabel manajemen SDM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sebesar 0,235. Artinya bila variabel manajemen SDM meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja operasional akan meningkat sebesar 0,235.
4. Variabel fokus pada pelanggan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sebesar 0,314. Artinya bila variabel fokus

pada pelanggan meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja operasional akan meningkat sebesar 0,314.

5. Variabel penggunaan informasi dan analisis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sebesar 0,272. Artinya bila variabel penggunaan informasi dan analisis meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja operasional akan meningkat sebesar 0,272.
6. Variabel pengembangan proses berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sebesar 0,213. Artinya bila variabel pengembangan proses meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja operasional akan meningkat sebesar 0,213.
7. Variabel strategi dan perencanaan kualitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional sebesar 0,339. Artinya bila variabel strategi dan perencanaan kualitas meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja operasional akan meningkat sebesar 0,339.

4.4.3 Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel-variabel independent terhadap variabel dependen secara parsial. Dari tabel 4.18 menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas memiliki nilai signifikan dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.4.4 Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independent (X) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Dari tabel 4.18 menunjukkan bahwa nilai sig F adalah $0.000 < 0.05$, oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas secara bersama-sama terhadap variabel kinerja operasional.

4.4.5 Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda adalah korelasi antara variabel independen yaitu kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas terhadap kinerja operasional. Nilai R yang mendekati 1 maka hubungannya akan sangat erat, tetapi jika mendekati 0 berarti hubungan sangat lemah. Berdasarkan pada tabel diatas nilai multiple R (koefisien korelasi ganda) adalah 0, 825. Artinya hubungan antara kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas terhadap kinerja operasional sebesar 0, 825. Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang erat karena lebih mendekati nilai 1.

4.4.6 Koefisien Determinasi parsial r^2

Nilai r^2 pada tabel menunjukkan nilai sebesar 0,680, yang menunjukkan kinerja operasional dijelaskan sebesar 0,680 atau 68% oleh variabel kepemimpinan, manajemen SDM, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

4.5 Pembahasan

Setelah melakukan analisis data, berdasarkan pada hasil temuan yang diperoleh persamaan regresi dari kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, fokus pada pelanggan, penggunaan informasi dan analisis, pengembangan proses, dan strategi dan perencanaan kualitas terhadap kinerja operasional, mendapatkan nilai secara keseluruhan nilai koefisien regresi adalah bernilai positif, hal ini memiliki arti jika nilai dari variabel independen kinerja operasi meningkat maka kinerja operasional pada PT. Pringgondani Setia Nusantara akan meningkat. Meskipun hasil menyatakan signifikan, namun pengaruh TQM tidak terlalu besar dalam mempengaruhi kinerja operasional. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata dari nilai kinerja operasional yang netral dibandingkan variabel independennya. Berdasarkan pada hasil perhitungan membuktikan pengaruh dari masing-masing variabel independen termasuk kecil dan terdapat variabel-variabel TQM lain yang lebih memiliki pengaruh besar sehingga nilai kinerja operasional di PT. Pringgondani Setia Nusantara masih dinilai netral. Berikut ini akan dijelaskan hasil perhitungan untuk menjawab hipotesis penelitiannya:

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menemukan bahwa kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat tabel 4.18 maka ditemukan bahwa variabel kepemimpinan menempati nilai koefisien tertinggi pertama diantara variabel-variabel lainnya dengan nilai sebesar 0,474 dan nilai sig. t sebesar 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga kepemimpinan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang telah diformulasikan dan didukung penelitian yang dilakukan oleh Munizu (2010); Demirbag, et.al, (2006) yang berpendapat bahwa dukungan manajemen dan komitmen merupakan salah satu kunci dari keberhasilan penerapan TQM.

Komitmen manajemen dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam memproduksi dapat diwujudkan dengan sistem yang terpadu dari tingkatan pimpinan puncak sampai pada karyawan yang paling bawah. Secara garis besar menurut Yukl, (1989) menjelaskan bahwa kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial atau pengaruh yang dijalankan dengan sengaja oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur segala aktivitas beserta hubungan yang ada di dalam sebuah kelompok atau perusahaan. Dalam hal ini variabel kepemimpinan bila dikembangkan dengan baik akan membuat perusahaan mengalami kemajuan dalam mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan secara terukur dan juga bertahap.

4.5.2 Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig. t sebesar 0,025 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien regresi manajemen sumber daya manusia sebesar 0,235. Sehingga manajemen sumber daya manusia perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang telah diformulasikan dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mohammadi et al. (2016) yang mengungkapkan bahwa dukungan dari manajemen dapat meningkatkan inovasi, motivasi dan mampu dalam menyiapkan sumber daya yang penting bagi perusahaan sehingga kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik. Menurut Ilmaniar & Indi Djastuti (2018) bahwa ketika karyawan merasa perusahaan telah mendukung kebutuhan psikologis, maka karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap perusahaan sehingga memberi dampak pada peningkatan kinerja.

4.5.3 Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menemukan bahwa fokus pada pelanggan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat tabel 4.18 maka ditemukan bahwa variabel fokus pada pelanggan menempati nilai koefisien regresi tertinggi ketiga diantara variabel lainnya dengan nilai sebesar 0,314 dan nilai sig. t sebesar 0,015 yang

lebih kecil dari 0,05. Sehingga fokus pada pelanggan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Fokus pada pelanggan termasuk kedalam faktor yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan kinerja pada perusahaan, dan menjadi salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis dan kinerja kualitas (Brah & Lim, 2006; Demirbag et.al, 2006). Bila desain, pengembangan, produksi, dan pengiriman produk berorientasi dengan pelanggan maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Samson & Terziovski (1999) bahwa fokus pada pelanggan mengarah pada bagaimana sebuah perusahaan menampilkan dan memutuskan kebutuhan pelanggan, menyediakan hubungan yang efektif antara pelanggan dengan perusahaan.

4.5.4 Pengaruh Penggunaan Informasi dan Analisis terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menemukan bahwa penggunaan informasi dan analisis (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig. t sebesar 0,018 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien regresi informasi dan analisis sebesar 0,272. Sehingga informasi dan analisis berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hasil penelitian didukung oleh ahli kualitas, bahwa informasi dan analisis dengan bantuan *tools* statistic menjadi salah satu elemen kunci keberhasilan dalam implementasi TQM (Krajewski et. al, 2003; Corbett & Rastrick, 2000). Teknologi informasi mampu memberikan manfaat secara efektif sehingga

dapat memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan, diharapkan anggota perusahaan dapat mempergunakan dengan baik (Salam, 2017).

4.5.5 Pengaruh Pengembangan Proses terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menemukan bahwa pengembangan proses (X5) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai sig. t sebesar 0,029 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien regresi pengembangan proses sebesar 0,213. Sehingga pengembangan proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hasil penelitian ini didukung oleh Corbett & Rastrick, (2000); Salaheldin (2009) yang berpendapat bahwa pengembangan proses merupakan salah satu dari elemen TQM yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis dan kinerja kualitas.

4.5.6 Pengaruh Strategi dan Perencanaan Kualitas terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menemukan bahwa strategi dan perencanaan kualitas (X6) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat tabel 4.18 maka ditemukan bahwa variabel strategi dan perencanaan kualitas menempati nilai koefisien regresi tertinggi kedua diantara variabel lainnya dengan nilai sebesar sebesar 0,339 dan nilai sig. t sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga strategi dan perencanaan kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hasil penelitian oleh Heizer & Render (2015) mengatakan bahwa perusahaan sangat memerlukan perencanaan strategis sebagai acuan dasar dalam mengendalikan program perbaikan yang berkualitas. Variabel ini dapat menjadi

pertimbangan pada saat perusahaan membuat perencanaan dalam membuat program dapat membuat kualitas produk lebih terukur dan terarah, sehingga kinerja menjadi meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Singh et al. (2018) bahwa strategi dan perencanaan kualitas memiliki peranan yang besar dalam mencapai kualitas yang memuaskan dan meningkatkan performa.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan akan meningkatkan kinerja operasional.
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik manajemen sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja operasional.
3. Hasil penelitian membuktikan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik fokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja operasional.
4. Hasil penelitian membuktikan bahwa penggunaan informasi dan analisis berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik penggunaan informasi dan analisis akan meningkatkan kinerja operasional.
5. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan proses akan meningkatkan kinerja operasional.
6. Hasil penelitian membuktikan bahwa strategi dan perencanaan kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa

semakin baik strategi dan perencanaan kualitas akan meningkatkan kinerja operasional.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih mempunyai keterbatasan yaitu:

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya karena dikhawatirkan terbatasnya pengetahuan yang tidak diketahui oleh masing-masing bidang belum mewakili karakteristik dalam penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil data penelitian *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Pringgondani Setia Nusantara. Hal ini dijelaskan dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 responden yang telah bekerja dalam kurun waktu minimal tiga (3) tahun. Walaupun dalam penerapan TQM terlihat lebih mudah untuk merencanakan dari pada saat melakukan penerapan. Hal ini dikarenakan penerapan TQM menuntut adanya perubahan dan perombakan secara fundamental terhadap budaya perusahaan yang sudah ada sehingga membutuhkan persiapan. Dalam melakukan penerapan *total quality management* perusahaan membutuhkan kerja sama pada setiap level karena dalam memenuhi permintaan pelanggan akan diperoleh bila kualitas pada saat

produksi yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan dengan standar yang baik dari perusahaan, namun kualitas produk yang sesuai tidak akan tercapai apabila para karyawan tidak optimal di dalam bekerja, dan karyawan tidak akan dapat optimal dalam bekerja tanpa adanya manajemen yang menjalankan kepemimpinannya dengan baik.

Kepemimpinan, strategi & perencanaan kualitas, dan fokus pada pelanggan (variabel dengan nilai koefisien tertinggi) merupakan variabel yang secara empiris memberikan peranan penting untuk dikembangkan dalam meningkatkan kinerja operasional. Dengan mengacu kepada hasil hipotesis sebelumnya bahwa tidak semua variabel memberikan pengaruh yang sangat signifikan. Namun sehubungan dengan ini diharapkan perusahaan untuk lebih memperhatikan variabel independen maupun variabel pendukung lain yang ada, sehingga dapat memberikan manfaat secara jangka pendek hingga jangka panjang pada PT. Pringgondani Setia Nusantara dalam meningkatkan kinerja operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Azhar, A. (2010). Peranan Total Quality Manajemen (TQM) Dalam Meningkatkan Daya Saing. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 2(01), 8949.
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2003). *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bahri, S. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Lengkap dengan Teknik Pengolahan Data SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Brah, S., & Lim, H. (2006). The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 36, no. 3, pp. 192-209.
- Chase, Richard, B., Nicholas, J., Aquilano, F., & Robert, J. (2005). *Operation Management for Competitive Advantage (Eleventh Edition)*. McGraw-Hill Inc, USA.
- Chih, W. H., & Lin, Y. A. (2008). Applying structural equation models to study the influence of leadership, total quality management, and the organizational commitment. In: *Applied Business Research Conference, Clute Institute for Academic Research, Orlando, FL*.
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dean, J. W. Jr., & Bowen, D. E. (1994). *Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development*. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392–418.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(6), 829-847.
- Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (1995). *The management and control of quality*, 3rd edn. West Publishing, New York.
- El Shenawy, E., Baker, T., & Lemak, D. J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Ferdinand, A. (2003). *Sustainable competitive advantage: sebuah eksplorasi model konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, A. (2006). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations management*, 11(4), 339-366.
- Garvin, D. A. (1991). How the Baldrige Award really works. *Harvard business review*, 69(6), 80-95.
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Ghozali, I. (2005). *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, IV*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Edisi VIII*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gujarati, D. (2003). *Ekonometrika Dasar: Edisi Keenam*. Erlangga, Jakarta.
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, Edisi 11. Pearson Education Inc. Salemba Empat, Jakarta.
- Ilmaniar, H., & Djastuti, I. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan knowledge management sebagai variabel intervening di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(3), 1-15.
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Jogiyanto, H. M. (1999). *Analisis dan Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur, Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. ANDI, Yogyakarta.
- Jung, Joo Y & Soonkwan Hong. (2008). Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. *International Journal of*

Quality & Reliability Management. Emerald Group Publishing, 25(8), 793-808

Koesmono, H. T. (2007). Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 30.

Kothandaraman, P., & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: value-creating networks. *Industrial marketing management*, 30(4), 379-389.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2006). *Operations Management (8th)*. Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 14-15.

Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.

Lagrosen, S. (2001). Strengthening the weakest link of TQM—from customer focus to customer understanding. *The TQM Magazine*.

Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (2005). The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 10, pp. 940-52.

Lawrence M. Corbett, & Kate N. Rastrick. (2000). Quality performance and organizational culture : A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, no. 1, pp. 14-26.

Malcolm Baldrige National Quality Award 1995 Award Criteria. (1995). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.

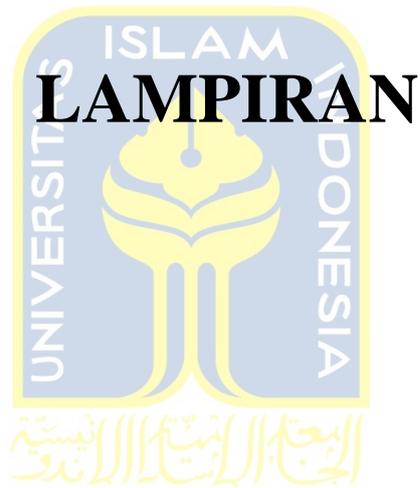
Moheriono, E., & Si, D. M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Mohammadi, M. A. D., Khan, M. N. A. A., Karami, M., & Sadatifar, S. R. (2016). Perceived Organizational Support and Perceived Organizational Performance Mediated by Corporate Entrepreneurship. *Sains Humanika*, 8(1).
- Munizu, M. (2013). Pengaruh praktik total quality management (TQM) terhadap budaya kualitas, daya saing dan kinerja perusahaan (studi pada industri manufaktur di kota Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 510-519.
- Munizu, M. (2010). Praktik total quality management (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Telkom Tbk. cabang Makassar). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 185-194.
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Edisi 3. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan birokrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Prawirosentono, S. (2001). *Manajemen Operasi Analisis dan Studi Kasus*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Priyatno, D. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom, Yogyakarta.
- Prayhoego, C. A. (2013). *Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. *Business Accounting Review*, 1(2), 236-245.
- Rad, Ali M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*. Emerald Group Publishing Limited 0954-478X, vol. 18, no. 6, pp. 606-625.

- Rahman, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Journal*, vol. 18 no. 1, pp. 35-49.
- Salaheldin, Ismail. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 58, no. 3, pp. 215-235.
- Salam, M. A. (2017). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance. *Benchmarking: An International Journal*.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 393-409.
- Santoso, S. (2001). *SPSS Versi 10 : Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, vol. 45, No. 2, p. 109.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*, 6th ed. Chichester, United Kingdom: John Wiley dan Sons Ltd.

- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 11, pp. 112.
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199-217.
- Suharsimi, A. (2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sularso, R. A., & Murdijanto, M. (2004). Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), pp. 72.
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International journal of quality & reliability management*, 30(3), 280-318.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Andi, Yogyakarta.
- Tripathy, S., Aich, S., Chakraborty, A., & Lee, G. M. (2016). Information technology is an enabling factor affecting supply chain performance in Indian SMEs: A structural equation modelling approach. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 269–287.

- Trisnaningsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi*, X, 10, 1-56.
- Umar, H. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Ya'kob, S. A., & Jusoh, W. J. W. (2016). The effect of supply chain linkage on micro and small enterprises' performance. *International Journal of Business and Society*, 17(1).
- Yamit, Z. (2013). *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta: Ekonosia.
- Yousef, Darwish, A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 1, 6-28.
- Yukl, Gary A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Zain, D. (2011). Implikasi Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(3), 818-825.



LAMPIRAN

Lampiran 1

SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Yth : Bapak/Ibu Responden Di Tempat.

Dengan hormat,

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam penyelesaian pendidikan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, saya memerlukan beberapa informasi sebagai bahan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Operasional”**

Sehubungan dengan itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Kuesioner ini didesain untuk menilai kinerja operasional melalui penerapan TQM ditempat bapak/ibu bekerja.

Seluruh informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan saya gunakan untuk keperluan penelitian saja dan saya akan menjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Saya harap Bapak/Ibu dapat mengembalikan kuesioner ini.

Atas kesedian Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 14 Februari 2020

Elta Rosyana Maulani
(16311204)

A. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan berikut:

Nama : _____

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Umur : 17-25 Tahun

26-35 Tahun

36-45 Tahun

45 > Tahun

Pendidikan Terakhir : SD & SMP D3 S2

SMA S1 S3

Status Responden : Pemilik

Manajer / Supervisor

Staf / Karyawan

Masa Kerja : 1-2 Tahun 5-6 Tahun

3-4 Tahun > 6 Tahun

PETUNTUK PENGISIAN

Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pertanyaan berikut dengan pendapat masing-masing dengan memberikan tanda checklist (✓) kedalam kolom yang disediakan dengan keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

B. Kuesioner

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Kepemimpinan						
No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Manajer aktif dalam perencanaan tujuan perusahaan					
2	Manajer menyediakan sarana yang lengkap untuk meningkatkan kualitas					
3	Manajer mengevaluasi kinerja dan kualitas produksi					
4	Manajer mengantisipasi perubahan dengan membuat rencana untuk memenuhinya					

Fokus pada pelanggan						
No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan meminta pendapat pelanggan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginannya					
2	Perusahaan kami melakukan desain, pengembangan dan pengiriman produk berdasarkan permintaan pelanggan					

3	Perusahaan kami dalam membuat keputusan, dan kebijakan selalu memperhatikan dampak pada pelanggan					
4	Perusahaan kami mencatat dan meninjau komplain pelanggan untuk mempertahankan standar kualitas					

Manajemen Sumber Daya Manusia						
No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan menjalankan praktik kesehatan dan keselamatan karyawan dengan baik					
2	Perusahaan kami melakukan prosedur mencari karyawan berdasarkan "orang yang tepat dipilih untuk pekerjaan yang tepat"					
3	Perusahaan memberikan arahan pada karyawan mengenai konsep standar kualitas produk dengan baik					
4	Perusahaan memberikan motivasi terhadap karyawan agar dapat memberi ide dan saran untuk meningkatkan kinerja perusahaan					

--	--	--	--	--	--

Penggunaan informasi dan analisis						
No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami mampu mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan kualitas produk					
2	Perusahaan memantau pekerjaan yang dilakukan karyawan					
3	Perusahaan dalam berkomunikasi pada pelanggan selalu mendengarkan keluhan dan keinginannya					
4	Perusahaan memberikan informasi mengenai penilaian produk yang berkualitas pada karyawan					

Pengembangan Proses						
No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasikan kesalahan dalam proses produksi					

2	Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan dari pelanggan terhadap produk yang dijual					
3	Perusahaan selalu melakukan perbaikan prosedur untuk proses produksi					
4	Perusahaan selalu melakukan pengembangan dan pembaharuan pada peralatan untuk inovasi					

Strategi dan perencanaan kualitas						
No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan menilai perencanaan peningkatan kualitas dengan baik					
2	Perusahaan memiliki tujuan dan kebijakan kualitas yang dapat dipahami oleh karyawan					
3	Perusahaan mempertimbangkan kepuasan pelanggan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas					
4	Perusahaan menentukan kualitas produk secara jangka panjang					

KINERJA OPERASIONAL

No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan memiliki jadwal produksi secara tertulis, dan terperinci					
2	Perusahaan melakukan maintenance (pemeliharaan) alat produksi secara berkala					
3	Perusahaan dapat memenuhi target produksi sesuai dengan pesanan					
4	Perusahaan mengalami peningkatan keuntungan dibanding tahun sebelumnya					

Lampiran 2

Data Uji Instrumen

NO	KEPEMIMPINAN				FOKUS PADA PELANGGAN				MANAJEMEN SDM				PENGUNAAN INFORMASI & ANALISIS				PENGEMBANGAN PROSES				STRATEGI & PERENCANAAN KUALITAS				KINERJA OPERASIONAL			
	K1	K2	K3	K4	FP1	FP2	FP3	FP4	SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	PIA1	PIA2	PIA3	PIA4	PP1	PP2	PP3	PP4	SPK1	SPK2	SPK3	SPK4	KO1	KO2	KO3	KO4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	
3	5	3	4	5	3	2	2	2	5	4	4	5	5	4	4	2	5	4	5	4	3	3	4	3	5	5	4	5
4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4
7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3
8	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
10	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	
11	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
12	4	4	4	4	2	2	2	2	4	5	5	5	2	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	2	2	3	3	

13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3
14	5	4	5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2
15	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	2	3	3
16	5	4	5	4	5	5	4	5	2	2	3	3	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4
17	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	5	5	5	5	2	3	3	3	3
18	2	2	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	2	2	2	4	5	5	3	3	2	2	2	2
19	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	5	4	3	4	3	3	3	3
20	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3
21	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2
22	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
23	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	5	3	2	2	3	3	3
24	5	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	2	2	3	3	2	3
25	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3
26	3	3	3	2	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
27	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3
28	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3
29	5	4	5	5	3	3	2	3	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3
30	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
31	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3
32	4	4	5	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	5	5	4	4	4	5	4	2	1	2	1	1
33	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4

34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
35	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	2	2
36	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	2	2	3
37	4	4	5	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	2	2	2	1
38	5	4	4	5	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
39	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
40	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3
Rata-	4,35	4,1	4,3	4,2	3,45	3,575	3,7	3,825	3,85	3,625	3,825	3,85	3,925	3,925	3,9	3,75	3,8	3,775	4,025	3,9	3,95	4,025	4,25	3,75	3,2	3,075	3,075	3,15
Rata	4,238				3,6375				3,7875				3,875				3,875				3,99375				3,125			



Lampiran 3

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Kepemimpinan

Correlations

		K1	K2	K3	K4	Kepemimpinan
K1	Pearson Correlation	1	,475**	,766**	,627**	,874**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
K2	Pearson Correlation	,475**	1	,542**	,542**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
K3	Pearson Correlation	,766**	,542**	1	,495**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40	40
K4	Pearson Correlation	,627**	,542**	,495**	1	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	40	40	40	40	40
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,874**	,779**	,850**	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	4

Manajemen Sumber Daya Manusia

Correlations

		SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	Manajemen_SDM
SDM1	Pearson Correlation	1	,763**	,772**	,709**	,887**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
SDM2	Pearson Correlation	,763**	1	,809**	,801**	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
SDM3	Pearson Correlation	,772**	,809**	1	,861**	,937**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
SDM4	Pearson Correlation	,709**	,801**	,861**	1	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Manajemen_SDM	Pearson Correlation	,887**	,923**	,937**	,918**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	4

Fokus pada pelanggan

Correlations

		FP1	FP2	FP3	FP4	Fokus_Pada_Pelanggan
FP1	Pearson Correlation	1	,773**	,685**	,679**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
FP2	Pearson Correlation	,773**	1	,746**	,689**	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
FP3	Pearson Correlation	,685**	,746**	1	,796**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
FP4	Pearson Correlation	,679**	,689**	,796**	1	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Fokus_Pada_Pelanggan	Pearson Correlation	,875**	,898**	,903**	,893**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	4

Penggunaan informasi dan analisis

Correlations

		PIA1	PIA2	PIA3	PIA4	Penggunaan_Informasi_Analisis
PIA1	Pearson Correlation	1	,900*	,867*	,710*	,930**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
PIA2	Pearson Correlation	,900*	1	,939*	,775*	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
PIA3	Pearson Correlation	,867*	,939*	1	,765*	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
PIA4	Pearson Correlation	,710*	,775*	,765*	1	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Penggunaan_Informasi_Analisis	Pearson Correlation	,930*	,967*	,956*	,877*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	4

Pengembangan Proses

Correlations

		PP1	PP2	PP3	PP4	Pengembangan_ Proses
PP1	Pearson Correlation	1	,811**	,738**	,765**	,911**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
PP2	Pearson Correlation	,811**	1	,842**	,737**	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
PP3	Pearson Correlation	,738**	,842**	1	,757**	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
PP4	Pearson Correlation	,765**	,737**	,757**	1	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Pengembangan_ Proses	Pearson Correlation	,911**	,936**	,915**	,884**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	4

Strategi dan perencanaan kualitas

Correlations

		SPK1	SPK2	SPK3	SPK4	Strategi_Perencanaan_Kualitas
SPK1	Pearson Correlation	1	,820**	,688**	,692**	,905**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
SPK2	Pearson Correlation	,820**	1	,724**	,670**	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
SPK3	Pearson Correlation	,688**	,724**	1	,675**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
SPK4	Pearson Correlation	,692**	,670**	,675**	1	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Strategi_Perencanaan_Kualitas	Pearson Correlation	,905**	,905**	,877**	,854**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	4

Kinerja Operasional

Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	Kinerja_Operasional
KO1	Pearson Correlation	1	,835**	,711**	,640**	,892**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
KO2	Pearson Correlation	,835**	1	,849**	,755**	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
KO3	Pearson Correlation	,711**	,849**	1	,754**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
KO4	Pearson Correlation	,640**	,755**	,754**	1	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Kinerja_Operasional	Pearson Correlation	,892**	,955**	,908**	,861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	4

الجامعة الإسلامية

Lampiran 4

Data Deskriptif Responden

NO	NAMA	JENIS KELAMIN		UMUR (TAHUN)				PENDIDIKAN TERAKHIR				STATUS RESPONDEN	MASA KERJA (TAHUN)		
		PRIA	WANITA	17-25	26-35	36-45	> 45	SD & SMP	SMA	D3	S1		3-4	5-6	> 6
1	Dinawan Bagus	x			x						x	Pemilik			x
2	Elta Ayu		x		x						x	Sekretaris	x		
3	Jumadi	x					x		x			Wakil			x
4	Septiyani Lilik		x		x						x	Manajer			x
5	Temok Ani		x			x		x				Supervisor			x
6	Fitria Puspa		x			x					x	Manajer			x
7	Purwanto	x		x				x				Supervisor			x
8	Niken		x	x					x			Supervisor			x
9	Ayuk Rumiana		x	x					x			Manajer			x
10	Karyono	x				x			x			Supervisor			x
11	Selly Dwi		x		x					x		Staff	x		
12	Ratminingsih		x		x				x			Supervisor			x
13	Yatmi		x		x				x			Supervisor			x
14	Sudarwito	x			x			x				Karyawan			x
15	Wakimin	x				x		x				Karyawan			x
16	Roy Arvindo	x		x					x			Karyawan	x		
17	Teguh Agung	x		x					x			Supervisor	x		
18	Hendriyanto	x			x			x				Karyawan			x

19	Suroso	x				x				x			Karyawan		x	
20	Risky Saputra	x		x						x			Karyawan	x		
21	Sherly Nella		x	x						x			Karyawan	x		
22	Nawi		x		x					x			Karyawan	x		
23	Pira Susanto	x			x					x			Karyawan			x
24	M. Sholihin	x		x						x			Karyawan	x		
25	Bagus S.	x		x						x			Karyawan	x		
26	Anzar	x			x					x			Karyawan		x	
27	Sulastri		x			x				x			Karyawan			x
28	Endra Dwi	x		x						x			Karyawan			x
29	Sriyati		x		x					x			Karyawan		x	
30	Fery Setyawan	x		x						x			Karyawan	x		
31	A. Baidowi	x			x					x			Karyawan		x	
32	Bagus Riyono	x				x				x			Karyawan			x
33	Marwoto	x							x	x			Karyawan		x	
34	M. Husin Ma'ruf	x				x						x	Karyawan		x	
35	Nanik		x			x				x			Karyawan	x		
36	Ema Efi		x	x						x			Karyawan	x		
37	Kaswiningsih		x		x					x			Karyawan		x	
38	Yuntiana		x			x				x			Karyawan			x
39	Ides Ismawati		x	x						x			Karyawan	x		
40	Ilma Fironika		x	x					x				Karyawan	x		

Lampiran 5

Data Perhitungan Frekuensi Responden

Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid PRIA	21	52,5	52,5	52,5
Valid WANITA	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 45	2	5,0	5,0	5,0
Valid 17-25	14	35,0	35,0	40,0
Valid 26-35	14	35,0	35,0	75,0
Valid 36-45	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	1	2,5	2,5	2,5
Valid S1	5	12,5	12,5	15,0
Valid SD & SMP	6	15,0	15,0	30,0
Valid SMA	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Karyawan	26	65,0	65,0	65,0
Manajer	3	7,5	7,5	72,5
Pemilik	1	2,5	2,5	75,0
Sekretar	1	2,5	2,5	77,5
Staff	1	2,5	2,5	80,0
Supervis	7	17,5	17,5	97,5
Wakil	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Masa_Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 6	19	47,5	47,5	47,5
3-4	14	35,0	35,0	82,5
5-6	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Lampiran 6

Analisis Regresi

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Strategi_Perencanaan_Kualitas, Penggunaan_Informasi_Analisis, Pengembangan_Proses, Kepemimpinan, Manajemen_SDM, M, Fokus_Pelanggan b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Operasional

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 ^a	,680	,622	2,153

a. Predictors: (Constant), Strategi_Perencanaan_Kualitas, Penggunaan_Informasi_Analisis, Pengembangan_Proses, Kepemimpinan, Manajemen_SDM, Fokus_Pelanggan

b. Dependent Variable: Kinerja_Operasional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	325,058	6	54,176	11,690	,000 ^b
	Residual	152,942	33	4,635		
	Total	478,000	39			

a. Dependent Variable: Kinerja_Operasional

b. Predictors: (Constant), Strategi_Perencanaan_Kualitas, Penggunaan_Informasi_Analisis, Pengembangan_Proses, Kepemimpinan, Manajemen_SDM, Fokus_Pelanggan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-16,602	4,034		-4,116	,000					
Kepemimpinan	,474	,170	,318	2,790	,009	,370	,437	,275	,744	1,344
Fokus_Pelanggan	,314	,123	,314	2,553	,015	,537	,406	,251	,642	1,558
1 Manajemen_SDM	,235	,100	,255	2,348	,025	,492	,378	,231	,823	1,215
Penggunaan_Informasi_Analisis	,272	,109	,300	2,493	,018	,460	,398	,245	,668	1,497
Pengembangan_Proses	,213	,093	,234	2,290	,029	,303	,370	,226	,932	1,073
Strategi_Perencanaan_Kualitas	,339	,121	,301	2,812	,008	,197	,440	,277	,848	1,179

a. Dependent Variable: Kinerja_Operasional

Residuals Statistics^a

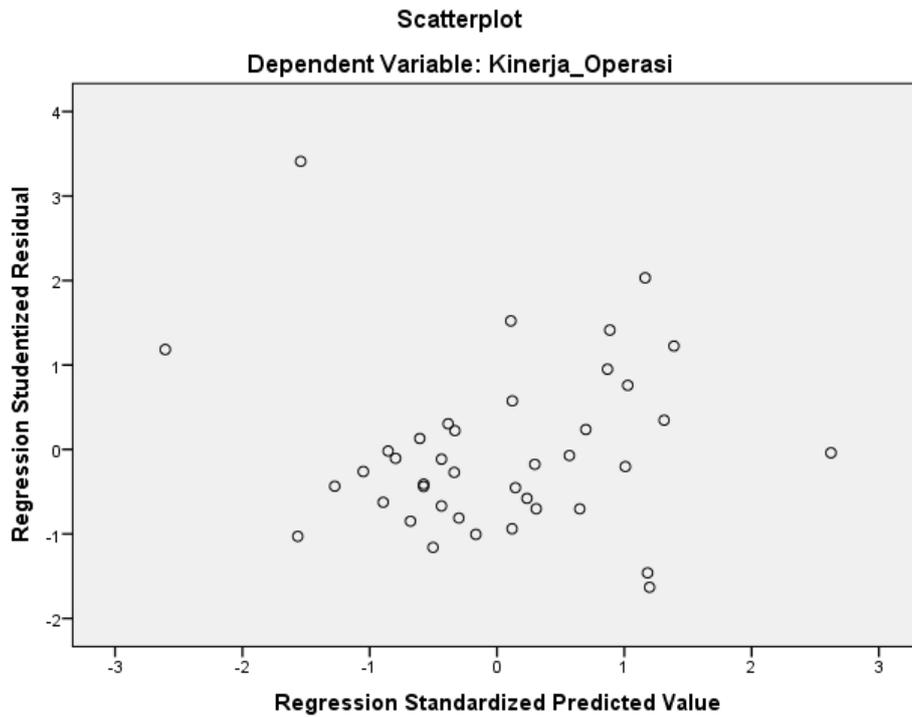
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,98	20,07	12,50	2,887	40
Std. Predicted Value	-2,606	2,624	,000	1,000	40
Standard Error of Predicted Value	,482	1,573	,867	,247	40
Adjusted Predicted Value	3,79	20,10	12,60	2,957	40
Residual	-2,960	6,952	,000	1,980	40
Std. Residual	-1,375	3,229	,000	,920	40
Stud. Residual	-1,631	3,410	-,021	,997	40
Deleted Residual	-4,166	7,752	-,103	2,340	40
Stud. Deleted Residual	-1,675	4,173	,002	1,078	40
Mahal. Distance	,978	19,850	5,850	4,054	40
Cook's Distance	,000	,191	,027	,043	40
Centered Leverage Value	,025	,509	,150	,104	40

a. Dependent Variable: Kinerja_Operasional

Lampiran 7

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Heteroskedastisitas



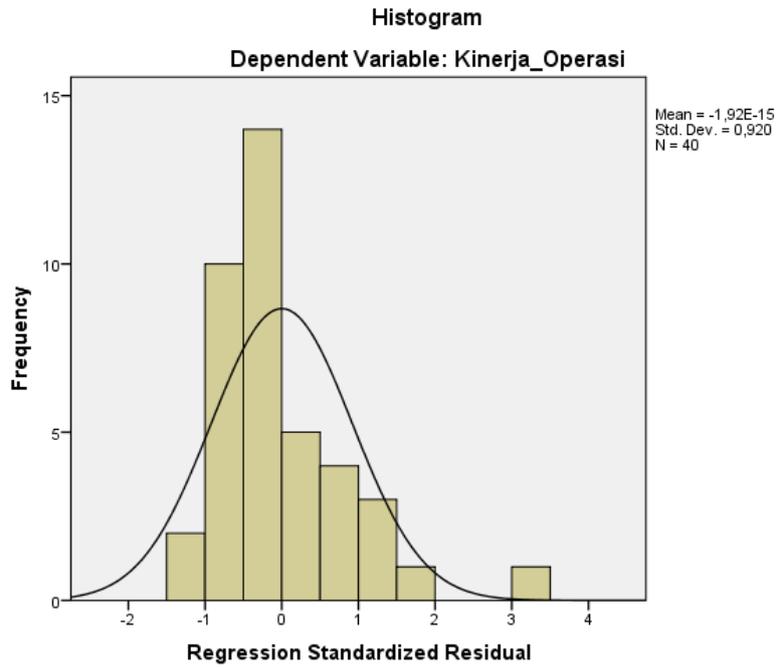
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

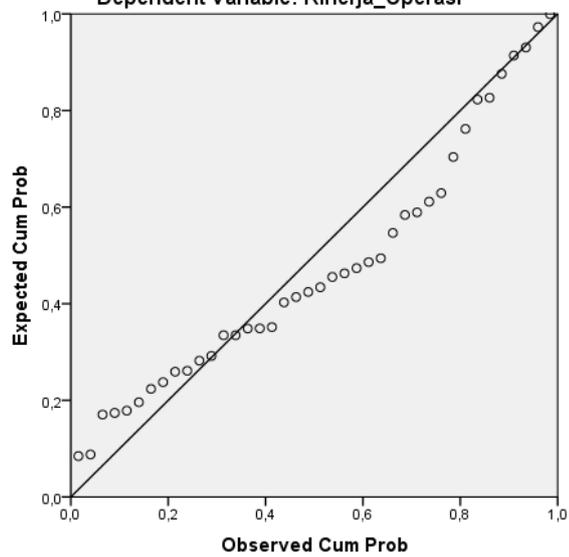
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-16,602	4,034		-4,116	,000					
Kepemimpinan	,474	,170	,318	2,790	,009	,370	,437	,275	,744	1,344
Fokus_Pelanggan	,314	,123	,314	2,553	,015	,537	,406	,251	,642	1,558
1 Manajemen_SDM	,235	,100	,255	2,348	,025	,492	,378	,231	,823	1,215
Penggunaan_Informasi_Analisis	,272	,109	,300	2,493	,018	,460	,398	,245	,668	1,497
Pengembangan_Proses	,213	,093	,234	2,290	,029	,303	,370	,226	,932	1,073
Strategi_Perencanaan_Kualitas	,339	,121	,301	2,812	,008	,197	,440	,277	,848	1,179

a. Dependent Variable: Kinerja_Operasional

Hasil Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja_Operasi



Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			163,986	8	20,498	2,024	,076
Kinerja_Operasional * Kepemimpinan	Between Groups	Linearity	65,591	1	65,591	6,475	,016
		Deviation from Linearity	98,396	7	14,057	1,388	,246
	Within Groups		314,014	31	10,129		
	Total		478,000	39			



Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Operasional * Kepemimpinan	,370	,137	,586	,343



ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			241,917	12	20,160	2,306	,035
Kinerja_Operasional * Fokus_Pelanggan	Between Groups	Linearity	137,710	1	137,710	15,749	,000
		Deviation from Linearity	104,207	11	9,473	1,083	,410
	Within Groups		236,083	27	8,744		
	Total		478,000	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Operasional * Fokus_Pelanggan	,537	,288	,711	,506

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Operasional * Manajemen_SDM	(Combined)		195,158	12	16,263	1,552	,166
	Between	Linearity	115,888	1	115,888	11,063	,003
	Groups	Deviation from Linearity	79,270	11	7,206	,688	,738
	Within Groups		282,842	27	10,476		
	Total		478,000	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Operasional * Manajemen_SDM	,492	,242	,639	,408

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Operasional * Penggunaan_Informasi_Analisis	(Combined)		180,771	11	16,434	1,548	,170
	Between	Linearity	101,111	1	101,111	9,525	,005
	Groups	Deviation from Linearity	79,660	10	7,966	,750	,673
	Within Groups		297,229	28	10,615		
	Total		478,000	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Operasional * Penggunaan_Informasi_Analisis	,460	,212	,615	,378

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	(Combined)	116,100	11	10,555	,817	,624
Kinerja_Operasional * Pengembangan_Proses	Between Groups	43,891	1	43,891	3,396	,076
	Deviation from Linearity	72,209	10	7,221	,559	,833
	Within Groups	361,900	28	12,925		
	Total	478,000	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Operasional * Pengembangan_Proses	,303	,092	,493	,243



ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	(Combined)	63,967	11	5,815	,393	,947
Kinerja_Operasional * Strategi_Perencanaan_Kualitas	Between Groups	18,594	1	18,594	1,257	,272
	Deviation from Linearity	45,373	10	4,537	,307	,973
	Within Groups	414,033	28	14,787		
	Total	478,000	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Operasional * Strategi_Perencanaan_Kualitas	,197	,039	,366	,134