

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN  
STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL  
RESTORAN *YOGYA CHICKEN***

**SKRIPSI**



Oleh :

Nama : Azzar Tri Wijdayanto  
Nomor Induk Mahasiswa : 15311314  
Bidang Konsentrasi : Operasional

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2020**

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN  
STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL  
RESTORAN *YOGYA CHICKEN***

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



Oleh :

Nama : Azzar Tri Wijdayanto  
Nomor Induk Mahasiswa : 15311314  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 16 Juni 2020

Penulis



Azzar Tri Wijdayanto

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

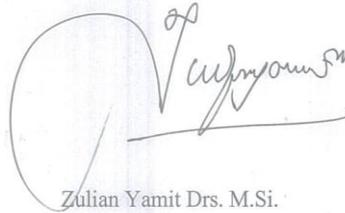
PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN  
STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL  
RESTORAN *YOGYA CHICKEN*

Nama : Azzar Tri Wijdayanto  
Nomor Induk Mahasiswa : 15311314  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 16 Juni 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Zulian Yamit Drs. M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN STRATEGI INOVASI  
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL RESTORAN YOGYA CHICKEN**

Disusun Oleh : **AZZAR TRI WIJDAYANTO**

Nomor Mahasiswa : **15311314**

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

Pada hari, tanggal: Senin, 27 Juli 2020

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



Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



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

## **MOTTO**

“VISI, MISI, DAN TUJUANLAH YANG AKAN MEMBIMBING KITA PADA  
KESUKSESAN NANTI, TETAP MELANGKAH MAJU KARENA DUA  
MUSUH TERBESAR KESUKSESAN ADALAH ALASAN DAN  
PENUNDAAN”



## KATA PENGANTAR

“Bismillahirrohmanirrohim”

Assalamu’alaikum Wr.Wb

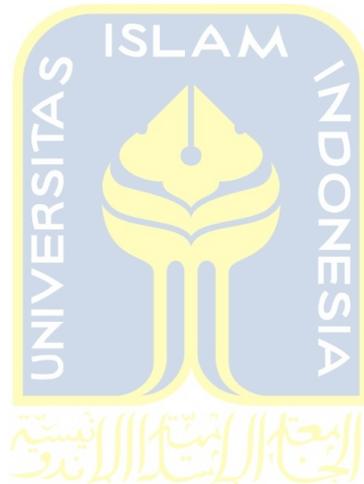
Alhamdulillahirrabbi’alamin. Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha penyayang, segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan judul “Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Restoran Yogya Chiken”. Tidak lupa pula shalawat dan salam penulis haturkan kepada Junjungan Nabi Besar Rasulullah Muhammad SAW yang telah berjuang membawa umat manusia ke jalan yang lurus, dari zaman kegelapan sampai ke zaman yang terang benderang sampai saat ini. Skripsi ini di susun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program Sarjana Strata Satu (S-1) pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dengan selesainya skripsi ini penulis ingin menyampaikan ungkapan rasa syukurnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan maupun motivasi sehingga skripsi ini dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan waktunya. Maka dalam kesempatan ini, penulis dengan penuh kerendahaan hati mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah serta karunia pertolongan-Nya.
2. Kedua orang tua tercinta yang telah mendukung dan mendoakan dalam setiap langkah penulis untuk menyelesaikan perkuliahanya selama ini dengan sabar.
3. Seluruh keluarga besar karena telah mendukung dan medoakan sehingga memberikan harapan besar bagi penulis yang menjadikan semangat.
4. Kedua kakak saya yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan perkuliahan selama ini.
5. Bapak Zulian Yamit Drs.M.Si. Selaku dosen pembimbing skripsi dengan segala kesabarannya telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan

bimbingan, arahan, kritik, dan saran yang sangat berharga kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Kepada beliau penulis ucapkan terimakasih.

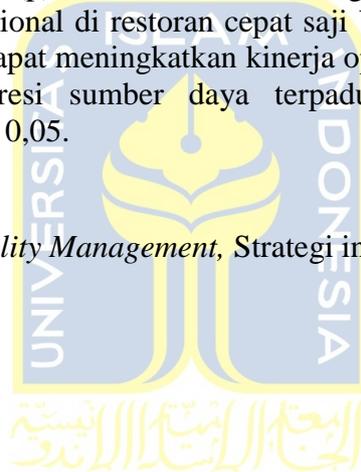
6. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen.
7. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Teman-teman kontrakan Al Kayyis yang menjadi keluarga kedua bagi penulis karena susah senang selama ini dilalui bersama.
9. Peril Kingdom (PK) squad karena mereka bisa diajak main game bareng ketika penulis sedang kelelahan mengerjakan tugas akhir skripsi.
10. Teman-teman seluruh fakultas ekonomi terkhusus untuk jurusan manajemen angkatan 2015.



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken. Penelitian ini mengambil sampel yaitu *purposive sampling* yang berjumlah 40 orang. Metode dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu dua variabel bebas yaitu *Total Quality Management* dan strategi inovasi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja operasional. Berdasarkan pada hasil penelitian *Total Quality Management*/TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasional di restoran cepat saji Yogya Chicken. Semakin meningkat *Total Quality Management* maka dapat meningkatkan kinerja operasional. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi *Total Quality Management* sebesar 0,449 Pada taraf signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ . Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional di restoran cepat saji Yogya Chicken. Semakin baik strategi inovasi maka dapat meningkatkan kinerja operasional. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sumber daya terpadu sebesar 0,457 pada taraf signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ .

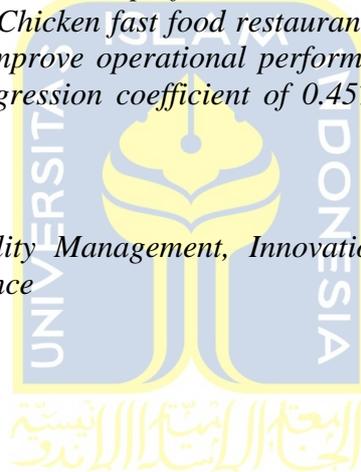
Kata Kunci : *Total Quality Management*, Strategi inovasi, Kinerja Operasional



## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of Total Quality Management and innovation performance on the operational performance of Yogya Chicken fast food restaurants. This study took a sample of purposive sampling, amounting to 40 people. The method in this study uses primary data obtained through the distribution of questionnaires to respondents, data analysis techniques using multiple linear regression. The variables analyzed in this study are two independent variables namely Total Quality Management and innovation performance, while the dependent variable is operational performance. Based on the research results Total Quality Management has a positive effect on operational performance in Yogya Chicken fast food restaurants. Increasing Total Quality Management can improve operational performance. This is indicated by the Total Quality Management regression coefficient of 0.449 at the significance level (p)  $0.000 < 0.05$ . Innovation performance has a positive effect on operational performance in Yogya Chicken fast food restaurants. The better the performance of innovation, it can improve operational performance. This is indicated by the integrated resource regression coefficient of 0.457 at the significance level (p)  $0.000 < 0.05$ .*

*Keywords: Total Quality Management, Innovation Performance, Operational Performance*



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	9
2.1. Kajian Pustaka	9
2.2. Landasan Teori	12
2.2.1. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	12
2.2.2. Strategi inovasi	23
2.2.3. Kinerja Operasional	30
2.3. Kerangka Pemikiran	39
2.4. Hipotesis	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1. Rancangan Penelitian	43

3.2. Variabel Penelitian .....	44
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	45
3.4. Populasi Penelitian.....	46
3.5. Sampel Penelitian .....	46
3.6. Teknik Pengambilan Sampel .....	46
3.7. Metode Pengumpulan Data.....	47
3.8. Rancangan Analisis Data.....	48
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>59</b>
4.1. Hasil Uji Kualitas Instrumen Penelitian.....	59
4.1.1. Uji Validitas.....	59
4.1.2. Uji Reliabilitas .....	62
4.2. Hasil Analisis Deskriptif .....	63
4.2.1. Karakteristik Responden .....	63
4.2.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
4.2.1.2. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	64
4.2.1.3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja .....	65
4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	66
4.3. Analisis Inferensial.....	71
4.3.1. Uji Asumsi Klasik.....	71
4.3.1.1. Uji Normalitas .....	71
4.3.1.2. Uji Multikolinieritas .....	72
4.3.1.3. Uji Heteroskedastisitas .....	73
4.4. Uji Hipotesis .....	74
4.5. Pembahasan.....	78
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>81</b>
5.1. Kesimpulan .....	81
5.2. Saran .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>83</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	9
Tabel.2.2.	Perbedaan Kreativitas dan Inovasi.....	24
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	45
Tabel 4.1	Uji Validitas <i>Total Quality Management</i> ( $X_1$ ).....	60
Tabel 4.2	Uji Validitas Strategi Inovasi ( $X_2$ ).....	60
Tabel 4.3	Uji Validitas Kinerja Operasional (Y) .....	61
Tabel 4.4.	Hasil Uji Reliabilitas .....	62
Tabel 4.5.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Tabel 4.6.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	64
Tabel 4.7.	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ...	65
Tabel 4.8.	Deskriptif Variabel <i>Total Quality Management</i> .....	67
Tabel 4.9.	Deskriptif Variabel Strategi Inovasi .....	68
Tabel 4.10.	Deskriptif Variabel Kinerja Operasional .....	69
Tabel 4.11.	Deskriptif Variabel Penelitian .....	70
Tabel 4.12.	Hasil Uji Normalitas .....	72
Tabel 4.13.	Hasil Uji Multikolinearitas .....	73
Tabel 4.14.	Uji Heteroskedastitas .....	74
Tabel 4.12.	Hasil Analisis Regresi.....	75
Tabel 4.13.	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Keterpautan Kinerja Individu, Kelompok dan Organisasi .....	36
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	42



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A.....	86
LAMPIRAN B.....	90
LAMPIRAN C.....	93
LAMPIRAN D.....	99
LAMPIRAN E.....	101
LAMPIRAN F.....	102



# BAB I

## PENDAHULUAN

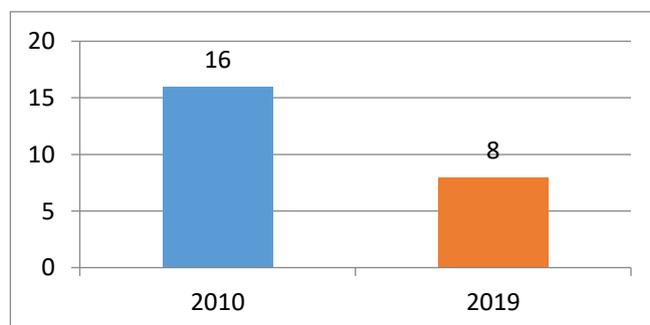
### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan restoran cepat saji sebagai penanda kehidupan modern. Hal ini dikaitkan dengan kebutuhan masyarakat modern yang semakin berkembang dengan membutuhkan layanan yang cepat. Restoran cepat saji pertama kali didirikan di Amerika Serikat (AS) sekitar abad ke-19 saat era industri AS berkembang pesat (Alamsyah, 2009:1). Jenis makanan dan minuman yang ditawarkan oleh restoran cepat saji yang berasal dari Amerika tersebut antara lain adalah hamburger, hot dog, kentang goreng, ayam goreng tepung, hingga spageti. Saat ini, restoran cepat saji yang populer tidak hanya makanan dan minuman dari Amerika tetapi dari berbagai macam negara seperti makanan dari Jepang, Korea, China dan negara lainnya. Restoran cepat saji tidak hanya menawarkan makanan dan minuman saja, tetapi menawarkan layanan yang cepat, serta memberikan berbagai macam hadiah seperti tas dan mainan yang digabungkan dalam *menu* paket makanan (Alamsyah, 2009).

Pada tahun 1990-an di Indonesia bisnis rumah makan makin ramai dengan adanya restoran cepat saji Internasional seperti *Kentucky Fried Chicken* (KFC) dan McDonald's (Alamsyah, 2009). Saat ini, restoran cepat saji di Indonesia sudah banyak didirikan dan dapat dijumpai dengan mudah di sepanjang pusat perkotaan maupun di jalan - jalan protokol. Restoran cepat

saji dapat dengan mudah dijumpai terutama di kota - kota besar seperti di Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Solo, Palembang, Semarang dan kota - kota lainnya. Di Yogyakarta sangat mudah menemui restoran cepat saji baik itu restoran cepat saji dari luar negeri, dalam negeri hingga restoran cepat saji lokal yang berasal dari Yogyakarta.

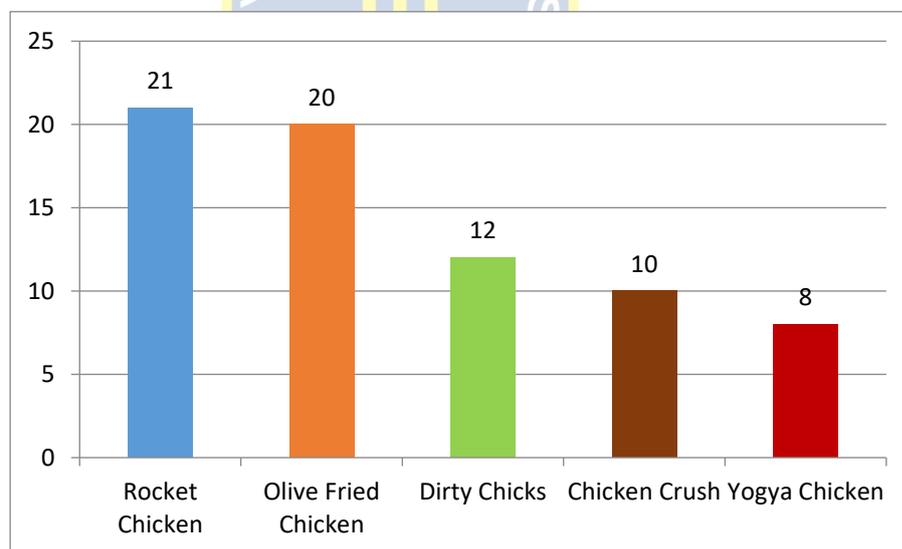
Salah satu restoran cepat saji lokal Yogyakarta adalah Yogya Chicken. Yogya Chicken merupakan rumah makan ayam goreng cepat saji yang berpusat di Yogyakarta dan didirikan pada tahun 1997 oleh Bapak Sukadi bersama istri dan rekan. Yogya Chicken yang juga sering disebut sebagai Jogchick dianggap sebagai pelopor ayam goreng Yogyakarta dan dikenal karena harganya yang murah dibandingkan rumah makan ayam goreng lainnya. Namun seiring berjalannya waktu popularitas Yogya Chicken sangat tinggi pada tahun 2010 hingga 2013 dan semakin menurun pada tahun 2019. Hal tersebut dapat dilihat dari grafik berikut yang memberikan gambaran mengenai popularitas Yogya Chicken pada tahun 2010 dan jika dibandingkan dengan jumlah cabang Yogya Chicken pada tahun 2010 dengan jumlah cabang Yogya Chicken pada tahun 2019.



Gambar 1.1. Perkembangan Jumlah Cabang Restoran Yogya Chicken Tahun 2010 dan Tahun 2019

Berdasarkan pada grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah cabang tahun 2019 didasarkan pada hasil pencarian di Google Map terdapat penurunan jumlah cabang Yogya Chicken di Yogyakarta pada tahun 2019. Walaupun penurunan jumlah cabang tersebut tidak sepenuhnya disebabkan oleh penurunan popularitas, penurunan jumlah cabang tersebut memperkuat asumsi bahwa popularitas Yogya Chicken mengalami penurunan pada tahun 2019.

Hal tersebut jika dibandingkan dengan jumlah cabang berdasarkan tahun, kami juga membandingkan jumlah cabang Yogya Chicken dengan jumlah cabang rumah makan ayam goreng di Yogyakarta lainnya seperti Rocket Chicken, Olive Fried Chicken, Dirty Chicks dan Chicken Crush sebagaimana digambarkan dalam grafik berikut.



Gambar 1.2. Jumlah Beberapa Restoran Cepat Saji Lokal di Yogyakarta tahun 2019

Berdasarkan bagan tersebut, jumlah cabang Yogya Chicken di Yogyakarta lebih sedikit daripada rumah makan ayam goreng lainnya. Perbandingan jumlah cabang tersebut memperkuat asumsi bahwa popularitas Yogya Chicken lebih rendah daripada rumah makan ayam goreng lainnya.

Persaingan bisnis yang ketat antar restoran cepat saji membuat pihak manajemen dengan berbagai macam strategi pemasaran yang diterapkannya fokus membidik segmen pasar tertentu. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat melakukan spesialisasi dan memiliki keunggulan bersaing yang berbeda dengan perusahaan sejenis lainnya.

Dalam persaingan yang begitu pesat dan tajam diperlukan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan berbagai aspek operasi usaha untuk mencapai keunggulan atau daya saing usaha secara total. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nasution, 2010).

Seperti diketahui bahwa hingga sekarang, sistem yang diakui sebagai alat perusahaan untuk tetap optimis dengan konsep *going concern* paling yaitu *Total Quality Management* (TQM). TQM telah memberikan suatu dampak positif bagi perusahaan agar tetap bersaing dengan perusahaan - perusahaan lain karena dari konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala maupun terus - menerus. Di lain itu, TQM mempunyai prinsip yang dapat menghargai setiap entitas maupun orang yang terlibat dengan memberikan

kebebasan kepada setiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi kebaikan perusahaan secara berkesinambungan (Riyanto, 2012).

TQM (*Total Quality Management*) memberikan jawaban pada perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks serta cepat perubahannya. Penerapan praktik - praktik TQM dapat memberikan ruang terhadap munculnya inovasi, dikarenakan elemen - elemen TQM cocok dengan parameter *innovative performance*. TQM juga merupakan sistem rancangan yang dikembangkan menjadi proses pendekatan yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan bisnis usaha dengan memaksimalkan daya saing melalui cara - cara tertentu seperti peningkatan dan perbaikan produk atau produk jasa, proses produksi, SDM, dan keadaan lingkungan perusahaan.

Banyaknya pesaing restoran siap saji terutama di Daerah Istimewa Yogyakarta karena peluang bisnis yang menjanjikan maka para pesaing harus dapat bersaing selain dengan menerapkan TQM juga harus memiliki strategi inovasi. Swa (2005) menjelaskan bahwa peran inovasi dalam mendongkrak kinerja operasional meliputi seluruh aspek penting yang dapat memberikan nilai tambah pada daya saing perusahaan meliputi proses, produk, pasar, manajemen dan sebagainya.

Handoko (2010) menjelaskan bahwa kinerja operasional merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan system-sistem produksi. Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas

produk/jasa, efektivitas pemasaran, kepuasan pelanggan, sehingga ketika penerapan Total Quality management (TQM) dan strategi inovasi dapat dilakukan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dijalankan dengan baik.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, ada ketertarikan peneliti untuk mengkaji tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* dan Strategi inovasi Terhadap Kinerja Operasional Restoran Yogya Chicken.

## 1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan, maka peneliti akan mengemukakan pokok permasalahan yang telah dibahas di latar belakang bahwa terjadi penurunan jumlah cabang restoran cepat saji Yogya Chicken. Salah satu penyebab belum maksimalnya kinerja operasional Yogya Chicken diantaranya adalah penerapan *Total Quality Management* dan strategi inovasi. Berdasarkan hal tersebut dapat dijadikan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah ada pengaruh penerapan *Total Quality Management* pada kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken?
2. Apakah ada pengaruh penerapan strategi inovasi pada kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken?
3. Apakah ada pengaruh *Total Quality Management* dan strategi inovasi secara bersama - sama terhadap kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan di restoran cepat saji Yogya Chicken adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken.
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan strategi inovasi pada kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan strategi inovasi secara bersama - sama terhadap kinerja operasional restoran cepat saji Yogya Chicken.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Praktis

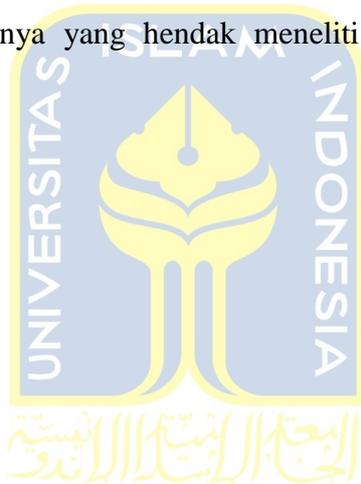
Manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian adalah seperti berikut :

- a. Bagi pengusaha, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan.
- b. Bagi pengelola, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan salah satu acuan terhadap pentingnya penerapan *Total Quality Management* dan strategi inovasi dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

## 2. Manfaat Akademis

Manfaat akademis yang diharapkan dari hasil penelitian adalah seperti berikut yaitu:

- a. Di bidang ilmu pengetahuan, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat berkontribusi untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan, terutama terhadap pengelolaan sumber daya secara terpadu dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.
- b. Di bidang penelitian ini diharapkan bisa untuk dijadikan referensi bagi peneliti lainnya yang hendak meneliti masalah kinerja operasional perusahaan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan dan acuan dalam penulisan peneliti saat ini, penulis mengambil beberapa contoh dari penelitian yang terkait sebelumnya, penelitian yang berhubungan dengan kinerja operasional oleh sebab itu peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan berikut persamaan dan perbedaan dengan penelitian sekarang yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul Jurnal dan Peneliti	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Penerapan TQM dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus oleh Sri Mulyani (2017)	Variabel bebas Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Strategi inovasi Variabel terikat Kinerja Operasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : <ul style="list-style-type: none"><li>• Adanya pengaruh positif dan signifikan setelah penerapan TQM pada kinerja manajerial.</li><li>• Tidak terdapat pengaruh kinerja manajerial saat TQM diberikan pada komitmen organisasi.</li><li>• Tidak terdapat pengaruh kinerja manajerial saat TQM diberikan pada lingkungan yang tidak pasti.</li><li>• Adanya pengaruh positif dan signifikan setelah penerapan</li></ul>

			<p>TQM dengan budaya pada kinerja manajerial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan TQM dengan mediasi strategi inovasi berpengaruh meningkat pada kinerja manajerial.</li> </ul>
3	<p>Analisis Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasional PT. So Good oleh Sandhy Primadhana Islamy (2017)</p>	<p>Variabel bebas Penerapan <i>Total Quality Management</i>. Variabel terikat Kinerja Operasional</p> 	<p>Penerapan <i>Total Quality Management</i> terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Namun hanya variabel kepuasan pelanggan dalam <i>Total Quality Management</i> terbukti tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja operasi. Sedangkan variabel pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan manajemen berdasarkan fakta dalam <i>Total Quality Management</i> terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasi.</p>
4	<p>Analisis <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara oleh Brian R Lamato</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel bebas adalah <i>Total Quality Management</i>.</li> <li>• Variabel terikat adalah kinerja manajerial</li> </ul>	<p>Hasil penelitian penggunaan TQM pada PT. Asegar Murni Jaya :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• TQM Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh</li> </ul>

			<p>signifikan terhadap Kinerja Manajerial.</p> <p>Saran : PT. Asegar Murni Jaya perlu memerhatikan hasil penelitian ini. Karena TQM pada indikator perusahaan ini dapat memunculkan masalah lain terkait TQM lain.</p>
5	<p>Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan pada UKM di Yogyakarta oleh Siti Fitria Fahmia (2018)</p>	<p>Variabel bebas Strategi Inovasi. Variabel terikat kinerja manajerial</p>	<p>Hasil penelitian pengaruh strategi inovasi secara keseluruhan menunjukkan positif dan signifikan pada kinerja operasional, kemudian secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan mulai dari implementasi inovasi pada kinerja operasional, inovasi produk, dan inovasi proses. Namun hasil penelitian ini secara parsial mengindikasikan juga bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional.</p>
6	<p>Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur oleh Rita (2010)</p>	<p>Variabel bebas Strategi Inovasi. Variabel terikat kinerja manajerial</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Tapi tidak semua dari mereka memengaruhi kinerja operasional perusahaan manufaktur. Proses inovasi, inovasi produk, dan implementasi inovasi memberikan</p>

			<p>pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Sementara orientasi kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Sulawesi</p>
--	--	--	--

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Total Quality Management (TQM)

*Total Quality Management (TQM)* adalah suatu perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution, 2010).

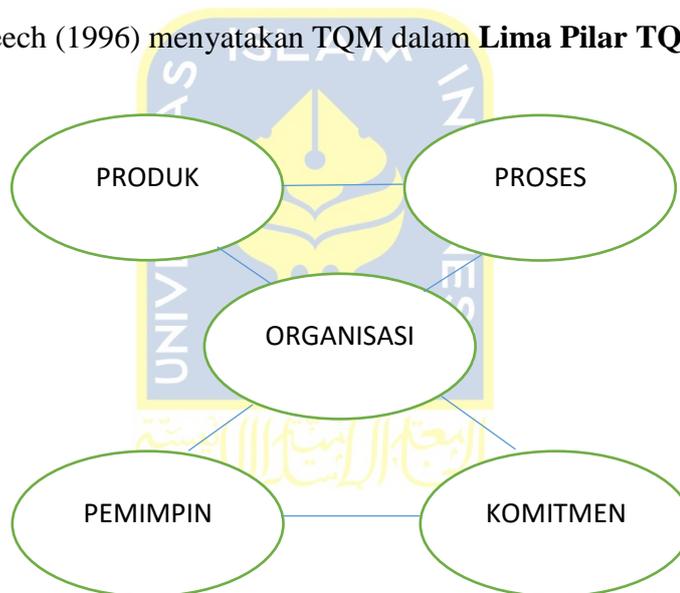
Zulian Yamid (2005:4) mendefinisikan TQM adalah sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi.

Tjiptono (2005) menjelaskan TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Untuk memudahkan pemahamannya, TQM dapat dibedakan dalam dua aspek yaitu sebagai berikut (Nasution, 2010).

- 1) Menguraikan apa yang dimaksud TQM
- 2) Bagaimana mencapainya. Aspek yang membedakan TQM dengan pendekatan - pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana mencapainya.

Sedangkan pengertian TQM menurut Tjiptono (2005) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus - menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Bill Creech (1996) menyatakan TQM dalam **Lima Pilar TQM** yaitu :



Gambar 1.1. Lima Pilar *Total Quality Management* (TQM)  
Sumber : Creech, Bill., (1996)

Semua pilar tersebut penting bagi keberhasilan TQM. Produk merupakan bagian terpenting sebagai tercapainya tujuan organisasi. Adanya mutu di dalam proses akan memengaruhi mutu dalam produk. Organisasi yang tepat yang akan membentuk mutu di dalam proses. Pemimpin yang memadai akan membentuk organisasi yang tepat. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar

pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah.

a. Prinsip Utama dalam *Total Quality Management* (TQM)

Penerapan TQM adalah penerapan prinsip - prinsip *Total Quality Management* dalam lingkungan perusahaan. Menurut Wang *et. al.* (2012), ada tujuh prinsip utama dalam TQM, meliputi:

1. Fokus pada Konsumen

Konsep tentang kualitas dan konsumen di dalam TQM, diperluas. Kualitas juga ditentukan oleh konsumen dan tidak terus bermakna kesesuaian dengan spesifikasi - spesifikasi tertentu. Terdapat dua jenis konsumen, yaitu konsumen eksternal dan konsumen internal. Kepuasan di dalam segala aspek untuk memenuhi kebutuhan konsumen diharapkan terpenuhi, seperti keamanan konsumen, harga yang ditawarkan, dan ketepatan waktu penyajian. Oleh sebab itu, semua aktivitas perusahaan harus terorganisasi untuk memuaskan para konsumen. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para konsumen. Semakin tinggi *value* yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan konsumen.

2. Kerja Sama Internal dan Eksternal

Dalam suatu organisasi sering kali terjadi persaingan antar departemen. Persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dapat digunakan untuk

perbaikan kualitas dan meningkatkan daya saing perusahaan di lingkungan eksternal. Oleh karena itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama internal dan eksternal seperti kemitraan dan hubungan harus dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga - lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya agar mampu meningkatkan perbaikan kualitas internal dan daya saing perusahaan di lingkungan eksternal.

### 3. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang terdiri dari langkah - langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

### 4. Kepemimpinan

Tjiptono (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Definisi kepemimpinan mengandung konsep dasar yang berkaitan dengan penerapannya dalam TQM, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Konsep ini memiliki pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut

bukanlah sekadar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal. Kepemimpinan tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi.

#### 5. Pemenuhan Karyawan (*Employee Fulfillment*)

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh sebab itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

#### 6. Pembelajaran

Pembelajaran bagi perusahaan dibagi 2, yaitu pelatihan dan pendidikan. Pelatihan lebih bersifat spesifik, segera, dan praktis. Spesifik berarti pelatihan berhubungan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Praktis dan segera berarti sesuatu yang sudah dilatihkan dapat langsung diimplementasikan sehingga materi yang dilatihkan bersifat praktis.

Pendidikan bersifat filosofis dan teoretis. Meskipun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman yang terkandung. Melalui pemahaman, karyawan dapat menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah dengan kreatif, dan menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

## 7. Manajemen Proses

TQM merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan TQM merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial merupakan cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan organisasi. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan suatu organisasi (Tjiptono, 2005).

### b. Unsur - unsur *Total Quality Management*

Unsur - unsur TQM yang harus diperhatikan dalam menjalankan program TQM agar dapat berhasil dengan baik, meliputi 10 unsur (Nasution, 2010):

#### 1. Fokus terhadap Konsumen

Konsumen, baik internal maupun eksternal menjadi *driver* pada suatu perusahaan. Konsumen internal berperan untuk menentukan kualitas tenaga kerja dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. Sedangkan konsumen eksternal berperan untuk menentukan kualitas produk atau jasa yang mereka gunakan.

#### 2. Obsesi terhadap Kualitas

Penerapan TQM dalam organisasi baik konsumen internal maupun eksternal menentukan kualitas organisasi tersebut. Kualitas yang telah ditargetkan, organisasi akan terobsesi untuk mencapai atau melebihi target tersebut. Berarti semua karyawan disetiap level harus berusaha

melaksanakan setiap aspek pekerjaannya sebaik mungkin sehingga organisasi berprinsip *good enough is never good enough*.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Untuk merancang pekerjaan di dalam proses pengambilan keputusan dan memecahkan masalah yang berhubungan dalam pekerjaan yang telah dirancang, pendekatan ilmiah sangat diperlukan untuk penerapan TQM. Dengan demikian, diperlukannya data lalu digunakan untuk menyusun patok duga (*benchmark*), melaksanakan perbaikan, dan memantau prestasi.

### 4. Komitmen Jangka Panjang

Di dalam melakukan sebuah bisnis, TQM merupakan suatu paradigma baru. Oleh sebab itu diperlukannya budaya perusahaan yang baru. TQM bisa berjalan sukses karena di dalamnya terdapat komitmen jangka panjang yang kuat dan sangat penting untuk mengadakan suatu perubahan budaya perusahaan.

### 5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Persaingan internal antar departemen sering diciptakan di dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, yang mana tujuannya untuk meningkatkan kinerja. Namun dilain sisi, persaingan internal tersebut cenderung menghabiskan energi yang mana seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan, hubungan dijalin dan dibina

baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga - lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

#### 6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Sistem yang telah dibentuk oleh organisasi perlu adanya perbaikan secara berkesinambungan agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat. Karena semua produk maupun jasa yang dihasilkan, melalui pemanfaatan suatu proses tertentu yang terdapat dalam suatu sistem atau lingkungan.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Di zaman sekarang banyak perusahaan beranggapan bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan tidaklah penting. Mereka hanya beranggapan bahwasanya karyawan yang diperlukan hanyalah keterampilan yang siap pakai. Oleh sebab itu, perusahaan yang beranggapan seperti ini akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Dengan kondisi seperti ini mengakibatkan perusahaan tersebut sulit untuk berkembang dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Penerapan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Jadi dalam hal ini setiap karyawan diharapkan untuk selalu terus belajar dan dilatih. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan di dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Di dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di suatu organisasi perlu adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, karena dalam TQM unsur - unsur tersebut sangatlah penting. Hal tersebut dikarenakan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan memiliki terhadap keputusan yang telah dibuat si karyawan. Di sisi lain, karyawan dapat menambah wawasan dan pandangan dalam pengambilan keputusan karena pihak yang terlibat banyak. Namun, dengan adanya kebebasan yang muncul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut bukan semata - mata karyawan diberikan kebebasan sepenuhnya tetapi karyawan diberikan kebebasan yang terkendali. Dalam pengendalian tersebut dilakukan metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini, standar proses dibentuk oleh karyawan itu sendiri dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

#### 9. Kesatuan Tujuan

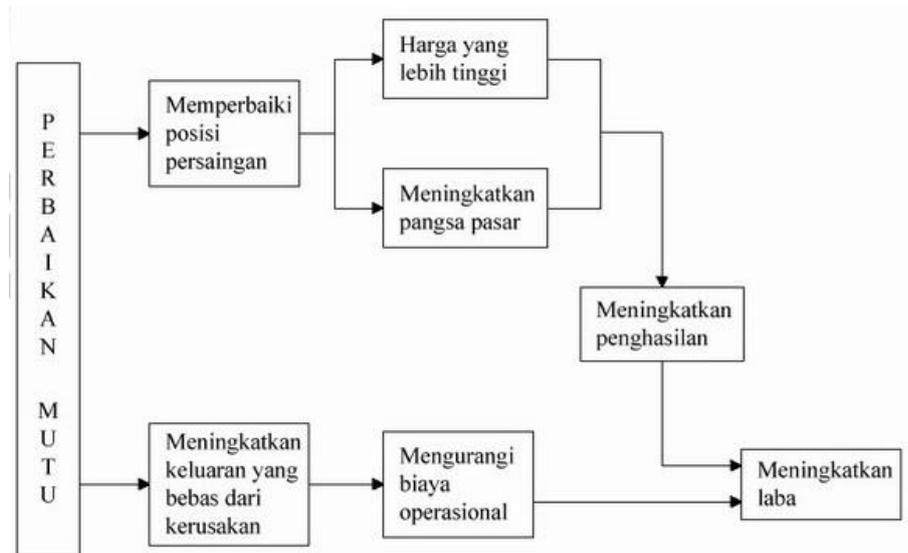
Dengan adanya kesatuan tujuan dari perusahaan, penerapan TQM berjalan dengan baik. Dengan adanya kesatuan tujuan, setiap usaha dapat berjalan sesuai satu arahan, tapi dengan adanya kesatuan tujuan ini tidak berarti harus terus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Di dalam penerapan TQM adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sangat penting. Manfaat utama dalam melibatkan karyawan, yaitu : Pertama, dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan secara langsung mencakup pandangan dan pemikiran oleh karyawan yang berhubungan secara langsung dengan pekerjaannya dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan dan rencana yang baik, ataupun perbaikan yang lebih efektif. Kedua, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan berdampak dengan meningkatnya rasa memiliki dan tanggung jawab dari para karyawan tersebut karena merekalah yang akan melaksanakannya. Dalam pemberdayaan tidak hanya melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh berarti. Dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas merupakan salah satu cara.

c. Manfaat *Total Quality Management*

Perusahaan bisa mendapatkan manfaat yang diperoleh dari menyediakan barang maupun jasa yang berkualitas, mau itu dari biaya yang lebih rendah dan pendapatan penjualan yang lebih tinggi yaitu dengan meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 2.2. merupakan sebuah model kualitas atau laba yang menunjukkan interaksi pengaruh berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor - faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program dan prosedur kualitas perusahaan.



Gambar 2.2. Manfaat Penerapan *Total Quality Management* (TQM)  
Sumber: Nasution (2010)

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan memberikan manfaat utama yaitu dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Tjiptono (2005) mengemukakan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang berfokus kepada perbaikan kualitas secara berkesinambungan atau terus - menerus dapat memberikan manfaat pada perusahaan antara lain: (1) memperbaiki posisi persaingan, dan (2) meningkatkan produk yang bebas dari kerusakan. Perbaikan posisi persaingan selanjutnya dapat meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan penjualan dan akhirnya meningkatkan laba. Sedangkan peningkatan produk yang bebas dari kerusakan dapat menurunkan biaya operasi dan akhirnya meningkatkan laba.

Hubungan - hubungan dalam Gambar 2.2. dijelaskan sebagai berikut (Nasution, 2010) :

1. Pasar yang dilayani oleh industri mencakup pelanggan - pelanggan dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu.

2. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas.
3. Pelanggan menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas daripada pesaingnya.
4. Karena dianggap lebih berkualitas, pelanggan bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing.
5. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi.
6. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar.
7. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi pelanggan lebih baik daripada para pesaing.
8. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya, yaitu dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali.
9. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.
10. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya digunakan untuk menciptakan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

### **2.2.2. Strategi Inovasi**

Inovasi merupakan sebuah proses yang berkaitan dengan hasil, Saunila (2012), Crossan (2010) mendefinisikan bahwa inovasi merupakan produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi terhadap pembaharuan nilai tambah di bidang ekonomi, sosial, pembesaran produk, jasa, pasar, pengembangan metode produksi

baru, dan pembentukan sistem manajemen baru, hal tersebut merupakan sebuah proses dan hasil.

Bessant (2011) menjelaskan bahwa kata inovasi berasal dari bahasa latin (*in* dan *novvare* ) yang berarti membuat sesuatu baru atau mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain (*to change*). Davies (2012) menuturkan inovasi merupakan proses *multi-stage* di mana organisasi mengubah sebuah ide menjadi produk baru atau peningkatan atau layanan atau proses untuk memajukan, bersaing, dan membedakan sehingga sukses di pasaran.

Subramaniam (2013) menjelaskan bahwa inovasi dilengkapi dengan kreativitas, di mana inovasi menerapkan ide yang tepat guna dan baru serta menerapkan ide yang kreatif dalam realitas. Weiss & Legrand (2011) menjelaskan bahwa inovasi sebagai implementasi kreativitas dalam mewujudkan nilai - nilai bisnis, dalam penjelasannya Weiss & Legrand menerangkan terdapat beberapa perbedaan antara kreativitas dan inovasi seperti terlihat dalam Tabel berikut.

**Tabel. 2.2. Perbedaan Kreativitas dan Inovasi**

Kreativitas	Inovasi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki ide baru, berhubungan atau tidak, berguna atau tidak, diterapkan atau tidak</li> <li>- Memiliki output yang berdiri sendiri dan tidak memiliki keluaran bisnis yang berkelanjutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bernilai bagi organisasi</li> <li>- Langsung diarahkan pada pencapaian keluaran yang berkelanjutan dan dapat diimprovisasi tergantung pada apa yang diharapkan orang lakukan</li> </ul>

Sumber : Weiss & Legrand (2011)

Selanjutnya Weiss & Legrand (2011) menjelaskan pendapat tentang pendekatan para proses inovasi dan cara inovasi terwujud meliputi beberapa aspek kunci dari proses inovasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Implementasi proses inovasi sedang maupun sudah dilakukan oleh seluruh organisasi. Sebagai contoh dalam pengembangan organisasi menerapkan sebuah inovasi merupakan aspek penting untuk terwujudnya penerapan strategi yang baru.
- 2) Fungsi internal organisasi didukung oleh produk manufaktur dan jasa, produk dan jasa.
- 3) Adanya ketersediaan esensi dari tujuan dan strategi bisnis.
- 4) Untuk terwujudnya sebuah tujuan organisasi, perusahaan menyediakan proses kemampuan organisasi untuk melancarkan strategi dan tujuan seperti halnya cara pemasaran atau akuntansi, manufaktur.

a. Jenis Tingkat Inovasi

Berdasarkan sifatnya, inovasi memiliki bermacam - macam jenisnya. Terdapat dua pendekatan utama menurut Bessant (2011) dalam mengklasifikasi inovasi yang berdasarkan dari setiap tingkat inovasi atau sifat dan jenis inovasi. Tingkat inovasi atau sifat mengacu pada pembaharuan atau tingkat pembaharuan suatu inovasi. Sesuatu yang baru dihasilkan dari inovasi radikal, namun sesuatu yang ditingkatkan dari hasil inovasi *incremental*. Dalam proyek tertentu yang sering diterapkan oleh inovasi radikal yaitu seperti perubahan mendasar produk atau proses baru. Untuk mengubah bahan yang digunakan dalam membuat produk atau meningkatkan operasi layanan dilakukan oleh inovasi *incremental*.

Bessant (2011) memerinci bahwa terdapat empat tipe jenis inovasi yaitu posisi, proses, produk dan inovasi paradigma. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Bessant (2011) yang mendefinisikan inovasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi produk merupakan produk atau jasa yang ditawarkan mengalami perubahan.
- 2) Proses inovasi merupakan produk atau jasa yang mengalami perubahan cara didalam pembuatan dan penyampaian.
- 3) Inovasi posisi merupakan produk atau jasa mengalami perubahan konteks dalam perkenalannya.
- 4) Paradigma inovasi merupakan perubahan dalam model mental yang mendasari apa yang akan dikerjakan oleh organisasi.

Cravens & Piercy (2009) menjelaskan bahwa inovasi dapat dikelompokkan menurut dua kategori yaitu keterbaruan dalam pasar serta meningkatkan kemunculan nilai pelanggan sehingga menghasilkan tipe inovasi sebagai berikut:

- 1) *Transformational innovation* yaitu menciptakan nilai secara substansi serta menciptakan produk baru secara radikal.
- 2) *Substantial innovation* yaitu menciptakan nilai penting bagi pelanggan serta produk yang ditawarkan secara signifikan baru.
- 3) *Incremental innovation* yaitu produk baru yang dihasilkan dari pengembangan kinerja.

Saunila (2012) menjelaskan bahwa untuk menjadi inovatif suatu perusahaan harus dapat menaikkan kemampuan dalam berinovasi, mengelola kreativitas serta kemampuan inovasi merupakan sebuah elemen dari suatu organisasi yang inovatif. Di dalam suatu lingkungan ketidakpastian pengembangan kemampuan inovasi penting untuk organisasi beroperasi.

Diabate (2015) menerangkan bahwa di dalam persaingan yang makin canggih dan meningkat pesat diperlukannya peningkatan inovasi karena tindakan tersebut merupakan tindakan *defensive*, perusahaan juga supaya mengontrol dan mengurangi kenaikan biaya. Forsman (2010) menyatakan bagi organisasi yang tidak besar, dalam meningkatkan proses jenis inovasi *incremental* merupakan yang terbanyak dipelajari, membuat lebih efektif operasi, menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas. Namun, penawaran baru yang ditandai dengan diskontinuitas dalam teknologi pasar merupakan hasil dari inovasi radikal.

Dalam penelitian Saunila (2012) tentang strategi inovasi dan pengukurannya yang meneliti pada perusahaan menengah dan kecil (UKM) di Eropa, kerangka kerja untuk mengukur kinerja inovasi dan implikasinya bagi kinerja secara menyeluruh dalam organisasi khususnya dalam fungsi keuangan operasional. Terdapat tiga bagian yang berada pada kinerja inovasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi potensial yaitu gambaran ciri dari keunggulan perusahaan dalam menghasilkan inovasi. Faktor - faktor tersebut diantaranya adalah *leadership and decision making processes, organizational structures and communication and external links, organizational culture and climate and individual creativity and know how*.
- 2) Inovasi proses yaitu suatu rangkaian serta suatu perilaku yang membantu perusahaan dalam memaksimalkan keunggulan inovasi perusahaan dan karena itu kemungkinan berinovasi. Inovasi proses tersebut yaitu *opportunity*

*identification, opportunity analysis, idea genesis, idea selection and concept and technology development.*

- 3) Inovasi hasil yaitu suatu aktivitas inovasi yang menciptakan inovasi produk atau jasa juga inovasi proses, yang dihasilkan dari berinovasi tersebut yaitu *technical and organizational innovations, product and process innovations and radical incremental innovations.*

Berdasarkan pada penelitian Saunila, et, al (2012) menunjukkan terdapat tujuh faktor strategi inovasi yaitu sebagai berikut.

- 1) *Participatory leadership culture*

Faktor *participatory leadership culture* ini berkaitan langsung atau tidak langsung dengan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Dimensi ini mencerminkan suasana keseluruhan organisasi yang mendukung dan memotivasi inovasi, dan juga budaya kepemimpinan yang memfasilitasi inovasi.

- 2) *Ideation and organizing structures*

Faktor *ideation and organizing structures* meliputi satu set item yang berhubungan langsung dengan struktur dan sistem inovasi yang dibutuhkan untuk sukses. Ini termasuk mengaitkan pengembangan dan implementasi inovasi, serta cara bagaimana tugas dari pekerjaan organisasi.

3) *Work climate and wellbeing*

Faktor *work climate* termasuk item yang mewakili kesejahteraan karyawan dan selanjutnya iklim kerja untuk pengembangan inovasi termasuk juga kolaborasi dan nilai - nilai.

4) *Know-how development*

Faktor *know how development* merupakan keahlian karyawan juga memainkan peran penting untuk pengembangan kemampuan inovasi organisasi, hal tersebut termasuk pemanfaatan pengetahuan serta peningkatan keterampilan karyawan.

5) *Regeneration*

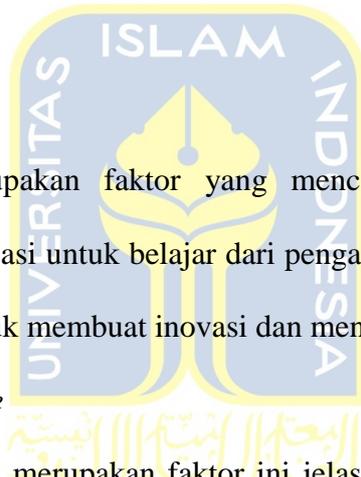
*Regeneration* merupakan faktor yang mencakup item untuk mengukur kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman awal dan menggunakan pengalaman itu untuk membuat inovasi dan mengembangkan mereka operasi.

6) *External Knowledge*

*External knowledge* merupakan faktor ini jelas menggarisbawahi pentingnya pemanfaatan pengetahuan tentang jaringan eksternal untuk kemampuan inovasi organisasi secara keseluruhan.

7) *Individual Activity*

*Individual activity* merupakan faktor yang mengungkapkan kemampuan inovasi dan kegaitan individu karyawan diperlukan untuk membentuk kemampuan inovasi keseluruhan organisasi. Faktor ini memperhitungkan karakteristik yang terkait dengan kemampuan inovasi yang lebih tinggi dan motivasi karyawan.



### 2.2.3. Kinerja Operasional

Pada dasarnya manusia tidak bisa hidup sendiri. Sebagian besar tujuannya dapat terpenuhi apabila ada interaksi sosial dengan manusia lain. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup sendiri karena manusia memiliki kebutuhan terhadap manusia lainnya. Karena itulah biasanya manusia berkumpul dan membentuk kelompok, yang disebut dengan organisasi. Kinerja operasional perusahaan adalah kinerja perusahaan dapat juga dikatakan sebagai totalitas hasil kerja yang dicapai suatu perusahaan.

Kinerja organisasi menurut Callahan (2003) dalam Keban (2008:211), menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*), dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Wibawa & Atmosudirjo (1997) dalam Pasolong (2007), kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha - usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Kinerja organisasi dapat juga dikatakan sebagai totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Faktor - faktor yang memengaruhi kinerja suatu organisasi (Pasolong, 2007) dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dapat dilihat dari 2 segi: (1) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan (2) kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas - tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.

### 2. Kemauan

Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor: (1) pengaruh lingkungan fisik, yaitu setiap pegawai menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik, dan (2) pengaruh lingkungan sosial, yaitu sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata - mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain, karena pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu pegawai lain.

### 3. Energi

Energi adalah pemantik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, kreativitas pegawai terhambat. Energi merupakan unsur terpenting dalam keberhasilan intelektual dan kreatif. Penelitian yang dilakukan oleh Mihaly Csikszentmihalyi (1996) menunjukkan bahwa orang - orang menjadi sukses dalam melakukan tugas jika mampu

mencapai suatu keadaan yang disebut *flow* (mengalir). Ketika berada dalam keadaan mengalir, tingkat energi menjadi tinggi dan ketajaman mental serta konsentrasi mengelola pekerjaan lebih tinggi. Orang yang mengalir energinya jarang terhenti atau ragu pikirannya dan sangat tanggap terhadap tugas sehingga tindakannya hampir bersifat naluri. Pikiran akan sesuatu yang dikuasai, jika dalam keadaan energi mengalir dalam keahlian, mampu memberikan respons dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar.

#### 4. Teknologi

Jadi menurut Bill Creech (1996) penerapan teknologi adalah lebih cenderung positif dan proaktif karyawan dalam melakukan pekerjaan, karena mereka memandang teknologi sebagai teman, bukan sebagai musuh untuk meningkatkan kinerja.

#### 5. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

#### 6. Kejelasan Tujuan

Kesatuan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena itu, sebagai karyawan yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif.

## 7. Keamanan

Keamanan pekerjaan adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat. Oleh karena itu, tidak cukup bagi seseorang dengan hanya terpenuhinya kebutuhan - kebutuhan fisik mereka dari hari ke hari, tetapi mereka ingin memastikan bahwa kebutuhan mereka akan terus terpenuhi di masa yang akan datang. Seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Hasil dari suatu kegiatan manajemen yaitu kinerja perusahaan. Dengan melihat kinerja perusahaan dapat mengetahui kondisi yang dialami oleh perusahaan. Alat analisis keuangan dapat dijadikan tolak ukur sebuah kinerja perusahaan. Dengan melihat dari laporan keuangan ataupun laporan yang lain dapat mengukur kinerja perusahaan tersebut. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mengidentifikasi bagus atau jeleknya sebuah organisasi yang akan mencerminkan prestasi kerja pada periode tertentu.

Sebuah hasil yang tercapai dari organisasi atau perusahaan di dalam suatu periode tertentu disebut dengan kinerja perusahaan atau *companies performance*. Tolak ukur dari efektivitas dan efisiensi organisasi di dalam mengoperasikan bisnis merupakan pengukuran kinerja (*performing measurement*).

Hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu merupakan pengertian kinerja keuangan dari Rudianto (2013).

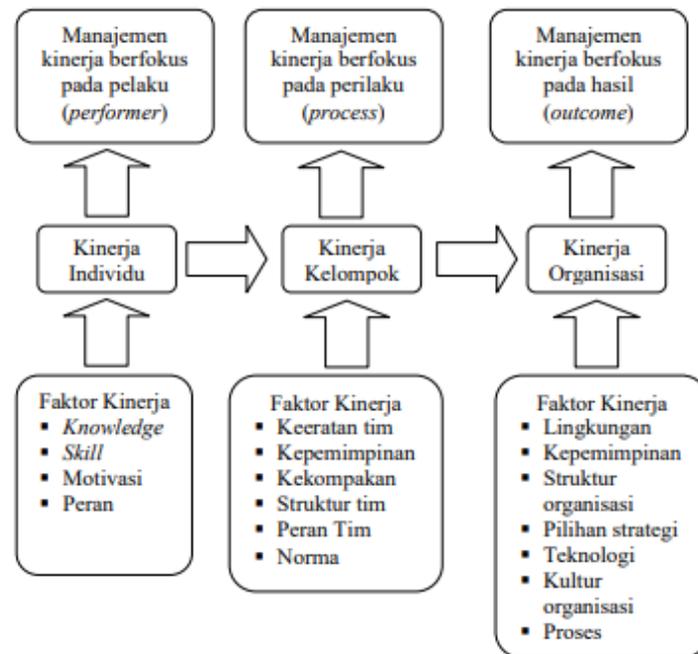
Perusahaan sangat memerlukan kinerja keuangan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sampai di mana tingkat kesuksesan sebuah organisasi yang bersumber dari aktivitas keuangan yang telah dilaksanakannya.

Untuk upaya terwujudnya tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan harus mempunyai sarana dalam bentuk lembaga yang mana lembaga tersebut digerakan oleh kelompok individu yang dapat berperan aktif untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh sebab itu kinerja individu memengaruhi kinerja organisasi. Jadi kinerja individu membentuk kinerja perusahaan. Pada saat melaksanakan fungsinya, kinerja tidak berjalan sendiri, tetapi hubungan secara langsung dari kepuasan kerja serta besarnya insentif yang ditentukan dari kemampuan, keterampilan serta sifat dari masing – masing individu. Dengan demikian, menurut model *partner lawyer* (James H Donellu dan John Invancevich: 1994), faktor yang memengaruhi kinerja individu; (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Oleh sebab itu, kinerja ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Jadi, setiap individu harus mempunyai rasa keinginan yang kuat untuk melakukan dan memahami pekerjaannya supaya mempunyai kinerja yang baik.

Tanpa adanya faktor tersebut baiknya sebuah kinerja tidak akan terwujud. Oleh sebab itu, meningkatkan kinerja individu harus disesuaikan dengan kemampuan serta pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan

individu terhadap pekerjaannya dan sangat berpengaruh pada kinerja individu. Perasaan ini merupakan evaluasi penilaian tentang aktivitas pekerjaan secara menyeluruh sehingga dapat memenuhi kebutuhan sendiri. Kepuasan tersebut berkaitan dengan beberapa faktor individu, antara lain: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen - elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Sedarmayanti (2008) menegaskan, jika ada sekelompok karyawan dan atasannya atau pegawai dan pimpinannya memiliki kinerja baik, sehingga mempunyai dampak baik didalam kinerja perusahaan. Sesuai ucapan tersebut bisa dijelaskan maka kinerja individu dapat menciptakan kinerja kelompok; kinerja kelompok dalam perusahaan itu sendiri akan menciptakan kinerja perusahaan yang berkesinambungan. Keterkaitan kinerja individu, kelompok, dan organisasi digambarkan oleh Moehariono (2009) sebagai berikut :



Gambar 2.1. Keterkaitan Kinerja Individu, Kelompok dan Organisasi

#### a. Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai capaian suatu strategi menggunakan alat ukur tertentu. Dengan pengukuran kinerja bisa digunakan untuk alat kendali perusahaan sebab diperkuat oleh penetapan *reward* dan *punishment*.

Bagi manajemen perusahaan dapat memprediksi bagaimana kinerja pada sebuah organisasi sudah baik dari sisi keuangan ataupun non keuangan. Manajemen akan mengevaluasi memperbaiki dari kegiatan operasional organisasi pada periode tertentu. Fahmi (2014) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu.

Penilaian kinerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya sesuai standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu. Penilaian kinerja dianggap penting dan berguna dalam pengambilan keputusan. Penilaian kinerja harus dilakukan oleh perusahaan untuk melihat pencapaian kinerja karyawan.

#### **b. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan dorongan psikis (motivasi) terhadap karyawan yang dapat mewujudkan tujuan dari perusahaan serta untuk standar perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan, supaya bias terwujud atau tercapainya dari keinginan perusahaan. Mengukur kinerja bertujuan untuk :

- 1) Mengetahui kondisi dan menciptakan kontribusi sebuah perusahaan terhadap organisasi secara menyeluruh.
- 2) Mengevaluasi kinerja dari masing – masing manajemen.
- 3) Memberikan motivasi kepada manajer agar dapat menggerakkan dari masing – masing divisi dengan konsisten supaya sesuai dengan tujuan organisasi.

Munawir (2012) berpendapat dalam pengukuran kinerja keuangan sebuah perusahaan bertujuan untuk :

- 1) Mengetahui likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya.

- 2) Mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jika terjadi likuidasi.
- 3) Mengetahui tingkat profitabilitas dan rentabilitas agar perusahaan dapat menghasilkan dan meningkatkan laba selama beberapa periode.
- 4) Mengidentifikasi kegiatan perusahaan dalam mempertahankan serta mengoperasikan usahanya supaya tetap stabil, kemampuan organisasi dilihat dari bagaimana perusahaan dalam membayar pokok utang dan beban bunga tepat waktu, serta membayar dividen dengan teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami krisis keuangan.

Namun Rusmanto (dalam Ridhawati, 2014) berpendapat bahwa tujuan dari mengukur kinerja keuangan yaitu :

- 1) Menginformasikan pentingnya beberapa hal dalam pengambilan keputusan terkait aset atau kepemilikan perusahaan dan mendorong kinerja para manajer divisi untuk menuntaskan kewajiban perusahaan.
- 2) Mengukur kinerja setiap unit usaha.
- 3) Menilai hasil kinerja dan unsur potensial sumber daya ekonomi yang dapat dikendalikan di masa depan.

### **c. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja perusahaan bagi manajemen menurut Fahmi (2014) antara lain :

- 1) Mengelola operasi produksi dengan efektif dan efisien melalui pemberian motivasi pada karyawan dengan pantas.

- 2) Membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perkembangan karyawan, menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pada karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik setiap karyawan tentang bagaimana penilaian atasan mereka terhadap kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan pada karyawan.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan konsep akan rangkaian pemikiran peneliti yang nantinya dijadikan sebagai pedoman bagi peneliti sebagai arah penelitiannya. Kerangka pemikiran memberikan gambaran sekilas akan permasalahan yang akan dijadikan obyek penelitian. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan sebuah model struktural dilakukan penelitian ini dengan mengambil strategi inovasi dan *Total Quality Management* (TQM). Pada variabel TQM diwujudkan dalam empat pilar dasar TQM yaitu kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan manajemen berdasarkan fakta yang berdampak pada kinerja operasional perusahaan.

#### a. Pengaruh TQM pada Kinerja Operasional Yogya Chicken

*Total Quality Management* (TQM) telah mendapat perhatian besar dari para manager sebab beberapa riset membuktikan bahwa kinerja operasional

perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh TQM yang baik. TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing perusahaan melalui fokus kepada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses serta lingkungan organisasi.

TQM memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja operasional salah satunya adalah faktor *human resources* (sumber daya manusia) seperti menghargai kualitas kerja dan motivasi serta melatih. Hal tersebut sesuai diungkapkan oleh Yamit (2005) yang menyatakan bahwa TQM adalah sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi.

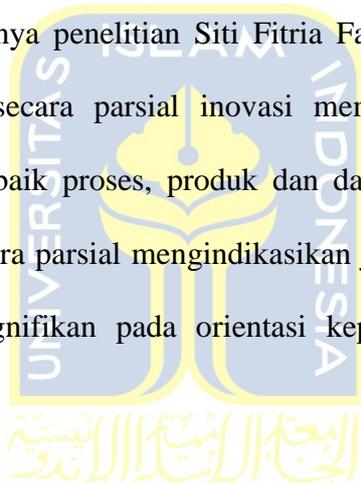
Penelitian sebelumnya oleh Sri Mulyani (2017) membuktikan bahwa Penerapan TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja merupakan bagian dari gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta motivasi pekerja.

#### b. Pengaruh Strategi Inovasi pada Kinerja Operasional Yogya Chicken

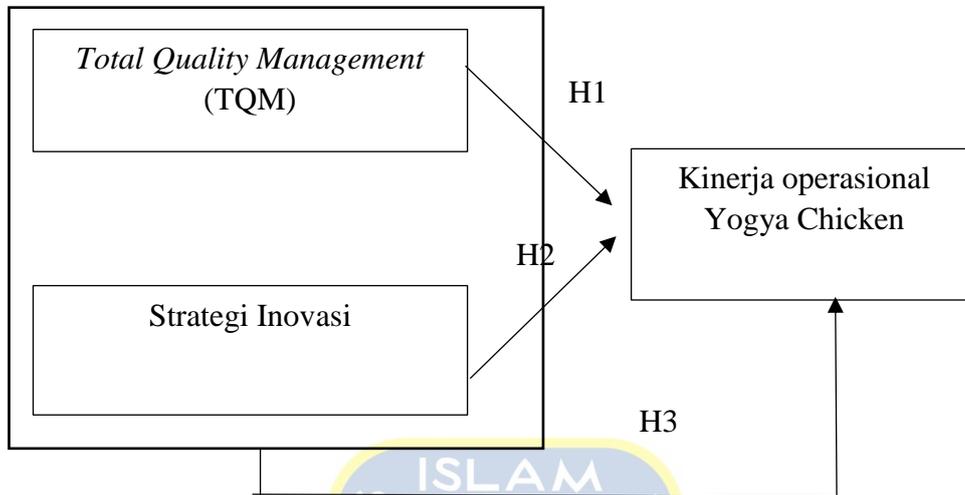
Perubahan yang dialami perusahaan salah satunya adalah adanya perubahan teknologi. Dinamika perubahan teknologi menjadi salah satu hal yang menentukan daya saing terhadap setiap pelaku usaha. Kemajuan teknologi membuat perusahaan harus bekerja lebih keras lagi dalam mengembangkan

produk yang dihasilkan mengikuti perkembangan teknologi dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen. Saunila (2012) menjelaskan bahwa agar perusahaan atau organisasi dapat bersifat inovatif harus mampu mengembangkan kemampuan berinovasi, perusahaan yang kreatif adalah perusahaan yang inovatif. Suatu saat perusahaan dapat akan mengalami sesuatu yang tidak tentu dan harus tetap beroperasi, maka pengembangan inovasi menjadi penting agar perusahaan dapat berhasil di masa yang akan datang.

Terdapat beberapa riset yang mengamati pengaruh TQM terhadap kinerja operasional, salah satunya penelitian Siti Fitria Fahmia (2018), hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial inovasi memengaruhi perusahaan secara positif dan signifikan baik proses, produk dan kinerja operasional, namun hasil penelitian ini secara parsial mengindikasikan juga bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional.



Berdasarkan hipotesis di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2010). Berdasarkan kajian teoritis, penelitian yang relevan dan kerangka berpikir di atas dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Ada Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional restoran Yogya Chicken

H2 : Ada pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional restoran Yogya Chicken

H3 : Ada pengaruh secara simultan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi pada kinerja operasional restoran Yogya Chicken

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang merangkum data dalam bentuk angka dan kemudian menggunakan angka tersebut untuk menganalisis permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Sugiyono (2011) berpengertian bahwa metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data valid yang bertujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan oleh pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

Penelitian merupakan penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk memberi gambaran mengenai suatu fenomena dengan cara menggambarkan sejumlah variabel yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Berdasarkan waktu penelitian, penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional* yaitu menganalisis suatu permasalahan dalam suatu periode waktu tertentu saja. Dalam penelitian ini yaitu agar mengetahui seberapa besar pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi pada kinerja operasional restoran Yogya Chicken. Metode penelitian disusun menggunakan langkah - langkah tertentu mulai dari operasional variabel, penentuan jenis data dan penentuan sumber data dilanjutkan metode pengumpulan data dan model penelitian kemudian diakhiri dengan merancang analisis data dan pengujian hipotesis.

### 3.2. Variabel penelitian

Arikunto (2010) menjelaskan bahwa variabel penelitian merupakan inti dari permasalahan penelitian. Objek penelitian yang diteliti yaitu pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional restoran Yogya Chicken. Variabel penelitian yakni :

a. Variabel Bebas (*Independent variabel*)

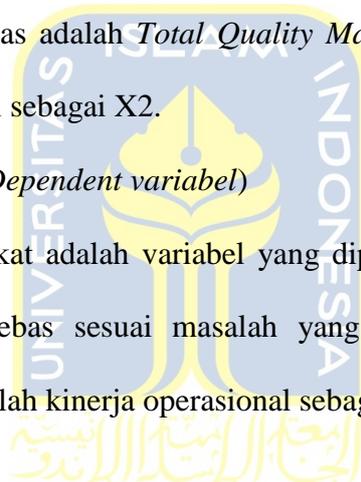
Variabel bebas disebut juga variabel stimulus, *predicator*, *antecedent*.

Variabel bebas memengaruhi atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Maka variabel bebas adalah *Total Quality Management* (TQM) sebagai X1 dan strategi inovasi sebagai X2.

b. Variabel Terikat (*Dependent variabel*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena variabel bebas sesuai masalah yang diteliti maka yang menjadi variabel terikat adalah kinerja operasional sebagai Y.



### 3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

NO	VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR
1	<i>Time Quality Management</i> (TQM)	TQM adalah pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan menggunakan perbaikan secara <i>continuous</i> atas produk, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono, 2005)	Wang <i>et. Al</i> (2012) mengukur penerapan TQM dalam tujuh dimensi berikut 1. Fokus pada Konsumen 2. Kerjasama Internal dan Eksternal 3. Perbaikan Berkesinambungan 4. Kepemimpinan 5. Pemenuhan Karyawan ( <i>employee fulfillment</i> ) 6. Pembelajaran 7. Manajemen Proses
2	Strategi inovasi	Strategi inovasi merupakan produksi atau adopsi, asimilasi serta eksploitasi pembaharuan nilai tambah dalam bidang ekonomi dan sosial, pembaharuan dan pembesaran produk, jasa serta pasar, pengembangan metode produksi baru dan pembentukan sistem manajemen baru, hal tersebut merupakan sebuah proses dan hasil (Crossan, 2010)	Bessant (2011). 1. Inovasi produk 2. Proses inovasi 3. Inovasi posisi 4. Paradigma inovasi
3	Kinerja operasional	Kinerja operasional menurut Daft (2010) adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa serta menggunakan alat - alat dan teknik - teknik khusus untuk memecahkan masalah - masalah produksi.	1. Menjamin mutu produk dengan menentukan standar mutu 2. Menentukan teknologi tepat guna, penjadwalan, penggunaan peralatan, pengaturan tata ruang dan penentuan tahapan kerja 3. Mengelola persediaan bahan baku, jenis material yang dipesan, jumlahnya serta pemakaian pada tepat waktu.

### 3.4. Populasi Penelitian

Sugiyono (2011) populasi adalah wilayah yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan restoran Yogya Chicken di wilayah Kabupaten Sleman.

### 3.5. Sample Penelitian

Sugiyono (2011) mendefinisikan sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Ukuran sampel lebih dari 35 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
2. Jika sampel dipecah ke dalam *sub* sampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 35 untuk tiap kategori adalah tepat.
3. Dalam penelitian *mutivariate* (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian.
4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

### 3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan oleh peneliti yaitu metode angket (kuesioner). Metode pengambilan sample dilakukan dengan cara

kuesioner yaitu teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pertanyaan yang akan digunakan bisa melalui telepon, surat ataupun tatap muka. Pertanyaan yang diajukan pada responden harus jelas dan tidak meragukan responden. Dalam melakukan penyebaran kuesioner untuk mengukur persepsi responden digunakan Skala Likert.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Jogja Chicken. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel data dengan tidak menggunakan peluang yang sama sebagai sampel dan menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu agar data yang diperoleh nantinya dapat lebih representatif. Pengolahan data dari penelitian yang dilakukan menggunakan alat analisis berupa aplikasi sistem pengolahan data SPSS versi 22 Untuk mengetahui hubungan antar variabel yang dihasilkan dari data penelitian yang telah diolah.

### **3.7. Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Data Primer**

Data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer, yang artinya data yang disusun, diolah, dan disajikan sendiri oleh peneliti (Ghozali, 2014). Data yang dibutuhkan dikumpulkan dari sampel suatu populasi menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2011) Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan

dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Peneliti akan membagi kuesioner atau angket kepada karyawan restoran Yogya Chicken di Kabupaten Sleman Yogyakarta.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Sekaran, 2011). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah catatan atau dokumentasi dari restoran Yogya Chicken Yogyakarta.

### **3.8. Rancangan Analisis Data**

#### **a. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan (Zikmund, 2000). Analisis ini terdiri dari analisis deskripsi karakteristik dan analisis deskripsi variabel. Analisis karakteristik terdiri dari variabel usia, lama usaha, pendapatan, dan jenis kelamin. Analisis deskripsi variabel menggambarkan variabel - variabel yang telah dijelaskan sebelumnya yang menghasilkan profil dan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan pada kuesioner yang diberikan.

Prosedur pengelolaan data setelah data diperoleh dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Merujuk pada Sugiyono (2011) pengolahan data dilakukan dengan :

1. Penandaan data (*data coding*)

Penandaan data merupakan suatu proses penyusunan secara sistematis data mentah dari kuesioner dengan ketentuan yang ada, yakni dengan menggunakan *rating scale* (SS=5, S=4, RG=3, TS=2, dan STS=1);

2. Pembersihan data (*data cleaning*)

Pembersihan data yaitu memastikan seluruh data sesuai dengan data yang sebenarnya. Misalnya jenis kelamin hanya terdiri dari dua kode yaitu kode 1 untuk laki-laki dan kode 2 untuk perempuan.

3. *Tabulating*

*Tabulating* adalah memasukan data ke dalam tabel - tabel tertentu dan menghitungnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam penelitian ini tahap analisis data yang dilakukan dengan cara pengecekan dan memberikan nomor pada responden disetiap kuesioner yang telah ada, sehingga pengolahan data terlaksana dengan jumlah yang disesuaikan. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis data.

**b. Analisis Inferensial**

Dalam Metode Angket atau Kuesioner, akan dilakukan dua jenis pengujian, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk dapat mengetahui validitas dan reliabilitas data yang diambil.

## 1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan keberlakuan suatu alat ukur dalam sebuah konsep. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner dan dapat disebut valid jika *item* pertanyaannya dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Sekaran, 2011). Taraf signifikansi yang digunakan adalah 5%. Pengujian validitas ini menggunakan program SPSS 22. Rumus momen produk yang diujikan oleh Arikunto (2010) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Di mana:

- $r_{xy}$  : koefisien korelasi antara jumlah skor butir (x) dengan jumlah skor total (y)
- X : skor item
- Y : skor total
- N : jumlah subyek

Penghitungan uji validitas ini menggunakan bantuan *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*. Setelah diperoleh, kemudian dibandingkan dengan dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha=0,05$ . Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka item tersebut dinyatakan valid, dan jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

## 2) Uji Realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dinyatakan andal apabila jawaban seseorang konsisten terhadap pertanyaan. Variabel

dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60 maka tidak reliabel (Ghozali, 2014). Uji reliabilitas menurut Arikunto (2010), yaitu menggunakan rumus *Alpha Moment* sebagai berikut :

$$r_{II} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{(\sum \sigma_b^2)}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{II}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

Adapun langkah per hitungan uji validitas adalah dengan per hitungan  $r_{11}$  dibandingkan dengan  $r$  tabel pada  $\alpha = 5\%$  dengan kriteria kelayakan jika  $r_{11} > r$  tabel berarti dinyatakan reliabel, dan jika  $r_{11} < r$  tabel maka dinyatakan tidak reliabel. Per hitungan dalam pengujian reliabilitas menggunakan bantuan SPSS 22.

### 3) Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, maka perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu, yang meliputi:

#### a) Uji Normalitas

Pendapat Imam Ghozali (2014) menjelaskan bahwa uji normalitas ditujukan untuk menguji normalitas variabel bebas dan variabel terikat. Model regresi dapat dikatakan baik apabila memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal.

Pengujian menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test*, di mana nilai residu yang terdistribusi dengan normal mempunyai probabilitas signifikansi  $> 0,05$ .

Adapun langkah - langkahnya adalah dengan menggunakan statistik parametrik dan apabila tidak berdistribusi normal maka menggunakan data statistik non-parametrik. Uji Normalitas ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan SPSS 22.

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menemukan hubungan setiap variabel bebas pada model regresi. Model regresi seharusnya tidak terdapat multikolinearitas di dalamnya. Suatu model regresi yang dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai toleransinya  $> 0,1$  (Imam Ghozali, 2014).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi di antara variabel independen. Jika terbukti ada multikolinearitas, sebaiknya salah satu independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diuang kembali (Santoso, 2014). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari besaran *variance inflation factor* (VIF) dan besaran *tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala

multikolinearitas (Gujarati, 2012). Santoso (2014) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{Tolerance} \quad \text{atau} \quad Tolerance = \frac{1}{VIF}$$

c) Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2014) menjelaskan uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi perbedaan *variance* dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika nilai *variance* dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Alat ukur untuk menguji heteroskedastisitas yang digunakan adalah uji *Glejser*. Apabila nilai probabilitas signifikan dalam kata lain tingkat kepercayaannya di atas 5% (0,05) maka model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas. Model regresi dapat dikatakan baik jika Homoskedastisitas atau tidak terdapat Heteroskedastisitas.

Untuk mendeteksi gejala uji heteroskedastisitas, maka dibuat persamaan regresi dengan asumsi tidak ada heteroskedastisitas kemudian menentukan nilai absolut residu, selanjutnya meregresikan nilai absolut residu diperoleh sebagai variabel dependen serta dilakukan regresi dari variabel independen. Jika nilai koefisien korelasi antara variabel independen dengan nilai absolut dari residu signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residu tidak homogen).

#### 4) Analisis Regresi Berganda

Metode regresi digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi menyatakan teknik statistik yang menganalisis hubungan linear antara dua variabel dengan mengestimasi koefisien untuk sebuah persamaan garis lurus, satu variabel dinyatakan sebagai variabel dependen dan variabel lainnya dinyatakan sebagai variabel independen (Hair et al, 2006). Selain sebagai alat statistik untuk pengukuran kekuatan hubungan kedua variabel dependen dan variabel independen, regresi bermanfaat untuk menjawab seberapa jauh variabel dependen mampu dijelaskan oleh seluruh variabel independen yang dimasukkan dalam model.

Formulasi analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*) pertama adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

**Keterangan:**

$Y_1$  = Kinerja operasional

$\beta_{1-3}$  = Koefisien regresi *variabel independent*.

$X_1$  = *Total Quality Management* (TQM)

$X_2$  = strategi inovasi

$e$  = Standar *error*

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis regresi ini secara statistik dapat

menentukan pengaruh antara variabel dengan melihat indikator pada nilai statistik F, koefisien determinan ( $R^2$ ) dan statistik t.

Ketepatan fungsi regresi linear berganda dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*-nya. Secara statistik hal tersebut dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Per hitungan tersebut secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah di mana  $H_0$  ditolak) dan sebaliknya disebut tidak signifikan jika nilai statistiknya berada dalam daerah di mana  $H_0$  diterima (Ghozali, 2014).

#### 5) Uji F

Uji F digunakan untuk menyatakan bahwa variabel *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi berpengaruh signifikan pada kinerja operasional. Berikut adalah rumusan hipotesis :

$H_0$  :  $b_i = 0$  tidak berpengaruh signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional.

$H_a$  :  $b_i = 0$  ada pengaruh signifikan antara variabel *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional.

F hasil perhitungan dibandingkan dengan perolehan menggunakan tingkat risiko atau tingkat signifikansi 5% dengan kriteria sebagai berikut:

- a.  $H_0$  ditolak apabila F hitung lebih besar daripada F tabel atau nilai  $\text{sig} < \alpha$

- b.  $H_0$  diterima apabila  $F$  hitung lebih kecil daripada  $F$  tabel atau nilai  $\text{sig} > \alpha$

Jadi apabila terjadi penerimaan berarti tidak berpengaruh signifikan terhadap model regresi yang diperoleh. Mengakibatkan model regresi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel bebas dengan variabel terikat.

Hipotesis  $H_0$  dalam didapatkan sebagai berikut :

- a.  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$  (tidak berpengaruh signifikan)  
b.  $H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  (berpengaruh signifikan)

#### 1. Penetapan Tingkat Signifikan

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha=0$ ) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95. Dalam ilmu - ilmu sosial tingkat signifikansi 0,05 sudah lazim digunakan karena dianggap cukup tepat untuk mewakili hubungan antar variabel yang diteliti.

#### 2. Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

Hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya diuji dengan menggunakan metode pengujian statistik uji t dan uji F dengan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis sebagai berikut:

- a.  $H_0$  ditolak jika  $F$  hitung  $> F$  tabel  
b.  $H_0$  diterima jika  $F$  hitung  $< F$  tabel

## 6) Uji Komponen t

Hasil uji t sebagai pernyataan bahwa variabel *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja operasional restoran Yogya Chicken. Rumus hipotesis uji t sebagai berikut :

Ha :  $b_1 = b_2 = 0$ . Menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional restoran Yogya Chicken.

Ha :  $b_1 \neq b_2 \neq 0$ . Menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel *Total Quality Management* (TQM) dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional restoran Yogya Chicken.

Kriteria pengujian adalah:

- a H<sub>0</sub> diterima jika nilai  $-t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$
- b H<sub>0</sub> ditolak jika nilai  $-t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

## 7) Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)

Pengujian ini untuk mengetahui besaran pengaruh variabel - variabel secara bersamaan dengan nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) juga menunjukkan besaran variasi sumbangan seluruh variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat. Interpretasi terhadap hasil R<sup>2</sup> berarti:

- 1) Jika nilai R<sup>2</sup> cenderung mendekati angka 1 berarti variabel terikat dapat dijelaskan secara linear oleh variabel bebas. Jadi semakin

besar  $R^2$  maka semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat peramalan, karena total variasi dapat menjelaskan variabel terikat.

- 2) Jika  $R^2$  cenderung mendekati angka nol (0) maka sumbangan pada variabel terikat dari variabel bebas semakin kecil. Dapat dikatakan bahwa nilai  $R^2$  berada di antara 0 dan 1.

Adapun langkah – langkahnya adalah sebagai berikut :

- a. Apabila  $K_d$  mendeteksi nol (0), maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* lemah.
- b. Apabila  $K_d$  mendeteksi satu (1), maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* kuat.



## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional restoran cepat saji *Yogya Chicken*. Data penelitian diperoleh dari data primer penelitian yaitu berupa penyebaran kuesioner kepada responden dalam penelitian ini. Adapun analisis data dalam penelitian ini meliputi uji instrumen, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji statistik untuk pengujian hipotesis.

#### 4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

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

##### 4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah elemen – elemen yang tersaji dalam kuesioner benar - benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas diujikan kepada 20 responden. Uji validitas

yang akan digunakan menggunakan pendekatan korelasi *product moment* antara tiap – tiap bagian yang digunakan untuk mengukur sebuah variabel terhadap skor total variabel tersebut. Persyaratan yang digunakan adalah jika nilai koefisien korelasi atau r hitung tersebut bernilai positif, berarti item dinyatakan valid. Hasil uji validitas yang telah dilakukan disajikan dalam tabel berikut.

a. *Total Quality Management (X<sub>1</sub>)*

Tabel 4.1  
Uji Validitas *Total Quality Management (X<sub>1</sub>)*

No Butir	r hitung	Sig	Keterangan
1	0,540	0,014	Valid
2	0,740	0,000	Valid
3	0,623	0,003	Valid
4	0,662	0,001	Valid
5	0,699	0,001	Valid
6	0,849	0,000	Valid
7	0,541	0,014	Valid
8	0,571	0,000	Valid
9	0,889	0,000	Valid
10	0,698	0,001	Valid
11	0,890	0,000	Valid
12	0,830	0,000	Valid

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 hasil pengujian validitas *Total Quality Management* dari 20 responden diperoleh nilai signifikansi < 0,05, sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item variabel *Total Quality Management* adalah valid.

b. Strategi Inovasi (X<sub>2</sub>)

Tabel 4.2  
Uji Validitas Strategi Inovasi (X<sub>2</sub>)

No Butir	r hitung	Sig	Keterangan
1	0,587	0,007	Valid

2	0,695	0,001	Valid
3	0,594	0,006	Valid
4	0,692	0,001	Valid
5	0,665	0,001	Valid
6	0,642	0,002	Valid
7	0,732	0,000	Valid
8	0,815	0,000	Valid
9	0,601	0,005	Valid
10	0,597	0,005	Valid
11	0,553	0,011	Valid
12	0,618	0,004	Valid

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil pengujian validitas variabel strategi inovasi dari 20 responden diperoleh nilai signifikansi < 0,05, sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh bagian variabel strategi inovasi adalah valid.

c. Kinerja Operasional (Y)

Tabel 4.3  
Uji Validitas Kinerja Operasional (Y)

No Butir	r hitung	Sig	Keterangan
1	0,803	0,000	Valid
2	0,842	0,002	Valid
3	0,818	0,000	Valid
4	0,750	0,000	Valid
5	0,768	0,000	Valid
6	0,807	0,000	Valid
7	0,819	0,000	Valid

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3. hasil pengujian validitas kinerja operasional dari 20 responden memperoleh nilai yang signifikansi < 0,05, sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwasanya seluruh bagian variabel kinerja operasional adalah valid.

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas pada prinsipnya apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar - benar dapat reliabel sebagai alat pengukur. Sebuah kuesioner dikatakan reliabel atau andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2014). Semakin tinggi tingkat keandalan suatu alat ukur, semakin stabil dan semakin dapat diandalkan alat ukur tersebut dalam mengukur suatu gejala. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* lebih dari 0,60. Ringkasan hasil uji validitas dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.4.  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Cronbachs Alpha	Hasil
<i>Total Quality Management (X<sub>1</sub>)</i>	12	0,910	Reliabel
Strategu Inovasi (X <sub>2</sub> )	12	0,872	Reliabel
Kinerja Operasional (Y)	7	0,896	Reliabel

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

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

## 4.2. Hasil Analisis Deskriptif

### 4.2.1. Karakteristik Responden

#### 4.2.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam Tabel 4.5. Berikut.

Tabel 4.5.  
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	18	45
Perempuan	22	55
Total	40	100,0

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 40 sampel yang diambil, jumlah atau persentase responden perempuan lebih banyak dari responden laki-laki yaitu sebanyak 22 orang (55%) dan responden laki-laki sebanyak 18 orang (45%). Hasil menunjukkan bahwa responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki, hal tersebut dikarenakan jumlah karyawan di Yogya Chicken memang lebih didominasi oleh perempuan seperti bagian pelayanan, bagian kasir dan bagian manajemen sebagian besar adalah perempuan sehingga persentase responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki.

#### 4.2.1.2. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dilihat dari pendidikan terakhir pembagian karakteristik responden tertuang dalam Tabel 4.6. Berikut.

Tabel 4.6.  
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SD	2	5
SMP	9	22,5
SMU	25	62,5
Diploma	2	5
Sarjana	2	5
Total	40	100,0

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari 40 sampel yang diambil, sebagian besar karyawan di Yogya Chicken Restoran Cepat Saji responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir SMU yaitu sebanyak 25 orang (62,5%), pendidikan terakhir SMP sebanyak 9 orang (22,5%), pendidikan terakhir SD sebanyak 2 orang (5%), pendidikan terakhir Diploma sebanyak 2 orang (5%) dan pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 2 orang (5%). Hasil menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sebagian besar adalah SMU, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam penerimaan karyawan Yogya Chicken sebagian besar setiap posisi memiliki kriteria tingkat pendidikan terendah adalah SMU, adapun tingkat pendidikan di bawah SMU hanya terdapat beberapa bagian saja seperti bagian cleaning service dan bagian serabutan.

Sedangkan untuk bagian yang lainnya memiliki kriteria pendidikan terakhir minimal adalah lulusan SMU.

#### 4.2.1.3. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

Distribusi karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam Tabel 4.7. Berikut.

Tabel 4.7.

Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	10	25
1 – 3 tahun	22	55
> 3 tahun	8	20
Total	40	100,0

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 35 sampel yang diambil, sebagian besar karyawan di Yogya Chicken Restoran Cepat Saji yang menjadi responden dalam penelitian ini telah bekerja selama 1-3 tahun yaitu sebanyak 22 orang (55%), karyawan yang telah bekerja selama lebih dari tiga tahun sebanyak 8 orang (20%) dan karyawan yang bekerja kurang dari satu tahun sebanyak 10 orang (25%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah 1-3 tahun, hal tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini telah mengetahui system penerapan TQM, strategi inovasi serta kinerja

perusahaan sehingga diharapkan penelitian ini dapat ditemukan hasil yang representatif

#### 4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dari data yang telah terkumpul, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif jawaban terhadap tiap – tiap variabel. Dasar kriteria atas penilaian responden ini sebagai berikut:

Skor penilaian terendah : 1

Skor penilaian tertinggi : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

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

1,00 — 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 — 2,60 = Tidak Baik

2,61 — 3,40 = Cukup Baik

3,41 — 4,20 = Baik

4,21 — 5,00 = Sangat Baik

Analisis deskriptif menggunakan nilai rata - rata. Penelitian ini terdiri dari 3 variabel yang dianalisis melalui butir - butir pertanyaan atau pernyataan yang telah dijawab oleh responden. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian disajikan dalam Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8.  
Deskriptif Variabel *Total Quality Management*

No Butir	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM1	3	5	3,62	0,58562
TQM2	2	4	3,40	0,70892
TQM3	2	5	3,47	0,84694
TQM4	2	4	2,87	0,56330
TQM5	1	5	2,92	0,82858
TQM6	3	5	3,90	0,54538
TQM7	3	5	3,82	0,59431
TQM8	3	5	3,85	0,48305
TQM9	3	5	3,92	0,69384
TQM10	1	5	2,95	1,01147
TQM11	2	5	3,75	0,80861
TQM12	3	5	3,97	0,61966

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai rata - rata tertinggi variabel *Total Quality Management* diperoleh pada pertanyaan nomor 12 yaitu adanya instruksi yang jelas dari atasan kepada karyawan dengan nilai rata - rata sebesar 3,97, hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa setiap karyawan yang akan memulai pekerjaan selalu mendapat job deskripsi yang jelas sehingga karyawan sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan karena atasan telah memberikan point-point dari setiap pekerjaan. Nilai rata - rata terendah pada pertanyaan nomor 4 yaitu Yogya Chicken membina hubungan baik dengan konsumen dengan nilai rata - rata sebesar 2,87, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa tidak adanya staf khusus dalam membina hubungan baik dengan konsumen seperti public relations yang disebabkan oleh kurangnya SDM di masing-masing cabang Yogya Chicken sehingga terkait dengan hubungan dengan konsumen belum dapat maksimal.

Tabel 4.9.  
Deskriptif Variabel Strategi Inovasi

No Butir	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SI1	1	4	2,27	,64001
SI2	1	3	2,20	,68687
SI3	1	3	2,55	,59700
SI4	2	4	3,00	,87706
SI5	2	5	3,32	,72986
SI6	1	4	2,97	,89120
SI7	1	5	2,70	,96609
SI8	1	4	2,55	,84580
SI9	2	4	2,57	,78078
SI10	1	4	2,60	,74421
SI11	2	4	2,55	,74936
SI12	2	4.0	2,55	,67748

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa nilai rata - rata tertinggi variabel strategi inovasi diperoleh pada pertanyaan nomor 5 yaitu Yogya Chicken mempertahankan pengembangan proses terkini dengan nilai rata - rata sebesar 3,32. Hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam hal pengembangan proses Yogya Chicken dapat mempertahankan, seperti pelayanan yang cepat bagi konsumen. Nilai rata - rata terendah pada pertanyaan nomor 2 yaitu Yogya Chicken mengadopsi ide baru dalam pengembangan produk dengan nilai rata - rata sebesar 2,20, hasil tersebut sejalan dengan latar belakang yang telah dijelaskan dalam penelitian ini dimana Yogya Chicken mengalami penurunan dikarenakan kekurangan dalam hal mengadopsi hal baru, misalnya dalam hal produk maupun dalam hal interior eksterior yang belum memaksimalkan dalam pengembangan ide baru.

Tabel 4.10.  
Deskriptif Variabel Kinerja Operasional

No Butir	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO1	4	5	4,32	0,47434
KO2	2	5	3,97	0,76753
KO3	2	5	4,02	0,76753
KO4	3	5	4,00	0,71611
KO5	2	5	3,67	0,69384
KO6	2	5	3,95	0,67748
KO7	2	5	3,82	0,74722

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai rata - rata tertinggi variabel kinerja operasional diperoleh pada pertanyaan nomor 1 yaitu Yogya Chicken merumuskan tujuan dan target konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 4,32, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa Yogya Chicken dari awal sudah merumuskan tujuan dan target konsumen yang bertujuan agar apa yang menjadi tujuan dapat tercapai, begitu pula dengan target konsumen yang dapat dijadikan pedoman dalam pemasaran produk Yogya Chicken. Nilai rata-rata terendah pada pertanyaan nomor 7 yaitu Yogya Chicken telah mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,81, hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan banyaknya pesaing restoran cepat saji di Yogyakarta, tentunya konsumen memiliki penilaian yang berbeda-beda dan hal tersebut berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Berdasarkan hasil analisa peneliti kepuasan di Yogya Chicken masih belum maksimal yang disebabkan oleh beberapa hal seperti kurangnya inovasi produk, interior dan eksterior serta pelayanan dari Yogya Chicken yang belum maksimal

sebagaimana dijelaskan dalam hasil deskriptif Total Quality Management dimana hubungan Yogya Chicken dengan konsumen masih memiliki nilai rata-rata yang terendah.

Tabel 4.11.  
Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total Quality Management (X <sub>1</sub> )	2,83	4,58	3,54	0,366
Strategi Inovasi (X <sub>2</sub> )	2,00	3,83	2,65	0,439
Kinerja Operasional (Y)	3,14	5,00	3,97	0,429

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Hasil deskriptif terhadap variabel penelitian *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) memiliki nilai minimum sebesar 2,83, nilai maksimum 4,58, nilai rata-rata 3,54 dan standar deviasi 0,366. Variabel strategi inovasi (X<sub>2</sub>) memiliki nilai minimum sebesar 2, nilai maksimum 3,83, nilai rata-rata 2,65 dan standar deviasi 0,439. Variabel kinerja operasional (Y) memiliki nilai minimum sebesar 3,14, nilai maksimum 5, nilai rata-rata 3,97 dan standar deviasi 0,429.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif skor rata-rata variabel *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) sebesar 3,54 sehingga masuk dalam kategori baik. Selanjutnya skor rata-rata variabel strategi inovasi (X<sub>2</sub>) sebesar 2,65 sehingga masuk dalam kategori cukup baik. Variabel Kinerja Operasional (Y) memiliki skor rata-rata 3,97 masuk sehingga masuk dalam kategori baik.

### 4.3. Analisis Inferensial

#### 4.3.1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji model regresi sehingga diperoleh model regresi dari metode kuadrat terkecil yang menghasilkan estimasi linear tidak bias. Model regresi yang diperoleh berdistribusi normal dan terbebas dari gejala multikolieneritas, dan heteroskedastisitas.

##### 4.3.1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini digunakan cara analisis uji *Kolmogorov-Smirnov* (uji K-S). Hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12.  
 Hasil Uji Normalitas  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std.Deviation	.27999629
Most Extreme Differences	Absolute	-.120
	Positive	.073
	Negative	.120
Kolmogorov-Smirnov Z		.760
Asymp. Sig. (2-tailed)		.610

*Test distribution is normal  
 Calculated from data*

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.12. diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* hasil penelitian sebesar 0,610. Dikarenakan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikan  $\alpha > 5\%$ , yang berarti bahwa dalam penelitian ini terdistribusi secara normal. Dengan demikian uji normalitas ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.3.1.2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pengujian adanya multikolinearitas dilakukan dengan memerhatikan besarnya *tolerance value* dan besarnya VIF (Ghozali, 2014). Jika nilai *tolerance*

$value > 0,10$  atau  $< 1$  dan  $VIF < 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.13.  
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		Keputusan
	Tolerance	VIF	
<i>Total Quality Management (X<sub>1</sub>)</i>	0,840	1,191	Tidak Multikolinearitas
Strategi Inovasi(X <sub>2</sub> )	0,840	1,191	Tidak Multikolinearitas

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai tolerance adalah  $> 0,10$  atau  $< 1$  dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih  $< 10$ , maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung multikolinearitas, sehingga pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan karena telah memenuhi syarat pengujian asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.3.1.3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas memakai uji gletser.

Tabel 4.14.  
Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi	Keputusan
<i>Total Quality Management</i> (X <sub>1</sub> )	0,354	Tidak Heteroskedastisitas
Strategi Inovasi (X <sub>2</sub> )	0,516	Tidak Heteroskedastisitas

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.14. diperoleh nilai *signifikansi* untuk variabel *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) sebesar 0,354; variabel strategi inovasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,516. Dikarenakan nilai *signifikansi* lebih besar dari tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$ , dapat disimpulkan bahwa variansi data homogen. Dengan demikian uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Model regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) dan variabel strategi inovasi (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja operasional (Y) pada Yogya Chicken Restoran cepat saji.

Untuk mengetahui tingkat ketepatan fungsi regresi diukur dengan menggunakan *goodness of fit* yang dilihat dari nilai *adjusted r square*, nilai statistik t dan nilai statistik F. Jika nilai uji statistik t di bawah 0,05, maka H<sub>0</sub>

ditolak dan sebaliknya. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

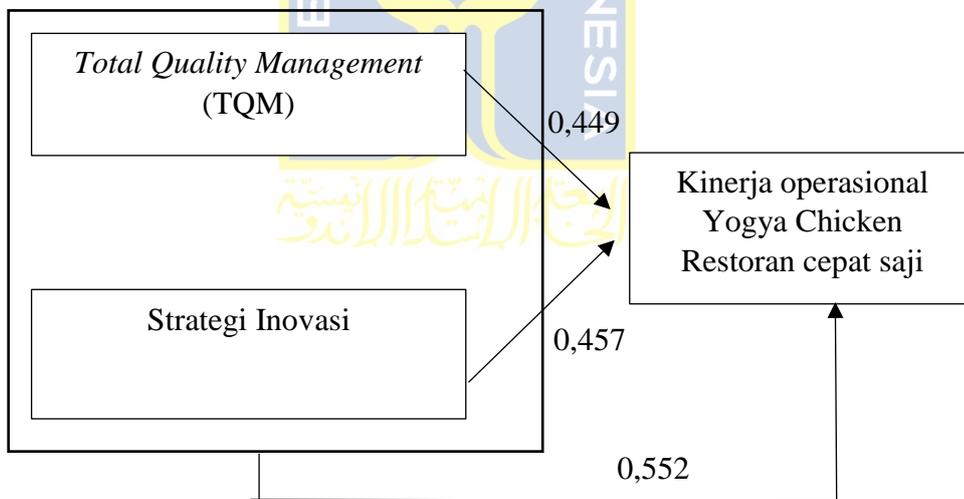
Tabel 4.15.  
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig.	Keputusan
Konstanta	1,027			
<i>Total Quality Management (X<sub>1</sub>)</i>	0,449	3,833	0,000	Signifikan
Strategi inovasi ( <i>X<sub>2</sub></i> )	0,457	3,907	0,000	Signifikan
<i>Adjusted R Square = 0,552 dengan F hit= 24,988 dan Sig=0,000</i>				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2020

Dari *output* tersebut, dapat dibentuk persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,027 + 0,449X_1 + 0,457X_2$$



Pengujian hipotesis 1 hingga hipotesis 3 dalam penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Berdasarkan Tabel 4.15. nilai F hitung yaitu sebesar 24,988 dan nilai signifikansi seluruh variabel independen sebesar 0,000 di bawah nilai  $\alpha$  (0,05), sehingga variabel-variabel independen, yakni *Total Quality Management (X<sub>1</sub>)* dan variabel strategi inovasi (*X<sub>2</sub>*)

berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

**a. Pengaruh *Total Quality Management* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$H_{0.1}: b_1=0$  *Total Quality Management* ( $X_1$ ) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

$H_{1.1}: b_1 \neq 0$  *Total Quality Management* ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

Berdasarkan Tabel 4.15. diperoleh koefisien regresi *Total Quality Management* ( $X_1$ ) sebesar 0,449. Pada taraf signifikansi ( $p$ )  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji. Maka dapat disimpulkan bahwa, dengan demikian bahwa hipotesis pertama diterima.

**b. Pengaruh Penggunaan Sumber Daya Terpadu ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$H_{0.2}: b_2=0$  Strategi inovasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

H<sub>1,2</sub>:  $b_2 \neq 0$  Strategi inovasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

Berdasarkan Tabel 4.15. diperoleh koefisien regresi penggunaan sumber daya terpadu sebesar 0,457. Pada taraf signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi (X<sub>2</sub>) secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

**c. Pengaruh *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) dan Strategi Inovasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>0,3</sub>:  $b_3 = 0$  *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) dan strategi inovasi (X<sub>2</sub>) tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

H<sub>1,3</sub>:  $b_3 \neq 0$  *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) dan strategi inovasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh nilai F hitung sebesar 98,843 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) dan strategi inovasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji.

Rangkuman hasil uji hipotesis dalam penelitian ini akan disajikan dalam Tabel 4.16. berikut:

Tabel 4.13.  
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H <sub>1</sub> : Ada Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji	Diterima
H <sub>2</sub> : Ada pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji	Diterima
H <sub>3</sub> : Ada pengaruh secara simultan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji	Diterima

#### 4.5. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* dan strategi inovasi terhadap kinerja Yogya Chicken Restoran cepat saji. Hasil penelitian yang telah dilakukan, pengujian hipotesis yang telah diungkapkan menunjukkan pengaruh positif dari kedua variabel terhadap kinerja operasional secara signifikan.

1. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Sandhy Primadhana Islamy (2017) yang mendapatkan hasil dari penelitian bahwa penerapan *Total Quality Management* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh TQM secara keseluruhan (simultan). Secara parsial fokus pelanggan juga perbaikan berkesinambungan memengaruhi kinerja karyawan, sedangkan variabel

tidak berpengaruh adalah pemberdayaan SDM. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *Total Quality Management* (TQM) dalam sebuah perusahaan akan semakin baik pula kinerja operasional, demikian pula sebaliknya semakin tidak baik *Total Quality Management* (TQM) maka akan semakin tidak baik kinerja operasional perusahaan.

Hasil ini juga sesuai dengan pendapat Zulian Yamit (2005:4) bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi termasuk dalam kinerja operasional perusahaan.

2. Strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji

Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan bahwa variabel Penggunaan Sumber Daya Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Mulyani (2017) yang menemukan bahwa interaksi penerapan TQM dengan yang dimediasi oleh strategi inovasi memengaruhi meningkatnya kinerja manajerial. Hasil penelitian secara analisis dapat dijelaskan bahwa peran strategi inovasi dalam mendongkrak kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji, hal tersebut adalah salah satu aspek penting yang dapat menambahkan nilai daya saing Yogya Chicken Restoran cepat

saji. Hal tersebut diperkuat oleh data yang diperoleh peneliti saat melakukan penelitian menemukan bahwa yang menjadi penghambat dalam strategi inovasi pada Yogya Chicken Restoran cepat saji yaitu besarnya biaya yang harus diinvestasikan. Faktor biaya dalam penerapan strategi inovasi, namun sebenarnya inovasi tidak harus dimulai dari yang canggih dan berbiaya mahal namun yang lebih ditekankan adalah konsisten dan berkelanjutan dalam menerapkan inovasi.

Hasil ini didukung oleh Diabate (2015) yang menjelaskan bahwa dalam meningkatkan inovasi suatu perusahaan menggambarkan sebuah tindakan *defensive* pada kompetisi yang semakin hebat serta cenderung meningkat, kemudian permintaan dan kebutuhan konsumen agar perusahaan mengontrol dan mengurangi kenaikan biaya. Demikian juga yang diungkapkan oleh Forsman (2010) bahwa bagi perusahaan kecil, jenis inovasi pengembangan yang banyak dipelajari untuk meningkatkan proses, membuat operasi lebih efektif, meningkatkan kualitas dan penurunan biaya. Sementara inovasi radikal merupakan penawaran baru ditandai dengan diskontinuitas dalam teknologi pasar.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari 40 responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin sebagian besar karyawan antara karyawan Yogya Chicken Restoran cepat saji adalah perempuan yaitu sebanyak 22 orang (55%), responden laki-laki sebanyak 18 orang (45%). Berdasarkan pendidikan sebagian besar karyawan Yogya Chicken Restoran cepat saji adalah tamat pendidikan SMU, berdasarkan masa kerja sebagian besar responden telah bekerja salam 1 – 3 tahun.
2. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji. Semakin meningkat *Total Quality Management* maka dapat meningkatkan kinerja operasional. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi *Total Quality Management* sebesar 0,449 Pada taraf signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ .
3. Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji. Semakin baik penerapan strategi inovasi maka dapat meningkatkan kinerja operasional. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sumber daya terpadu sebesar 0,457 Pada taraf signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ .

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama - sama *Total Quality Manajemen* dan strategi inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Yogya Chicken Restoran cepat saji. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai F hitung sebesar 24,988 dan nilai signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ .

### 5.3 Saran

Setelah melakukan penelitian yang sudah dilakukan, maka penulis memberikan saran yaitu:

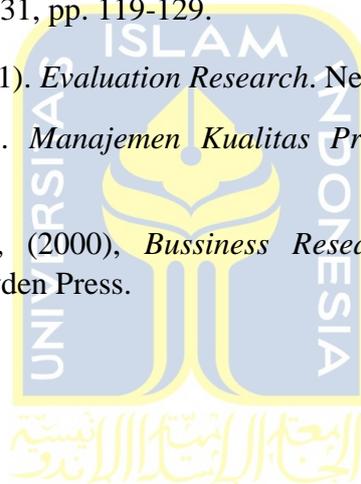
1. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan lebih lebih mendalami dan menganalisis lebih lanjut tentang faktor - faktor yang memengaruhi kinerja operasional, sehingga dapat dijadikan sebagai variabel tambahan dalam meneliti kinerja operasional perusahaan untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif.
2. Bagi pengelola, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi masih mendapat penilaian cukup baik dan dalam hasil penelitian ditemukan nilai terendah yaitu Yogya Chicken mengadopsi ide baru dalam pengembangan produk, oleh karena itu peneliti memberikan saran kepada pengelola agar Yogya Chicken dapat terus berinovasi yang terus berkelanjutan harus selalu mengadopsi ide baru serta pengembangan produk mengikuti perkembangan pasar dan pesaing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Purnama (2009). *Membangun Indeks Kepuasan Pelanggan*. Bandung: Jurnal Bisnis & Manajemen Maret 2009 Vol. IX No. 1
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bessant, John and Joe Tidd. (2011). *Inovation and Enterpreneurship*. John Wiley and Son Ltd Crevens, D.W. and Piercy, N.F. 2010. *Strategic Marketing*, 8<sup>th</sup> ed. NY: Mc Graw Hill
- Cravens, David W, Piercy. (2009). *Strategic Marketing (7<sup>th</sup> edition)*. New York: McGraw-Hill
- Creech, Bill. (1996). *Lima Pilar TQM (Alih Bahasa oleh Sindoro, A)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Crossan M, (2010), *Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp 5-18
- Daft (2010), *Era Baru Manajemen, Jilid 1: Edisi ke Sembilan*. Jakarta: Salemba Empat
- Davies (2012), *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Gramedia
- Diabate, Benzazou. (2015). *Marketing Management Strategies Affecting Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Cote d'Ivoire*, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 4
- Fahmi, Irham (2014). *Analisa Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Forsman. (2010). *Resource Based Strategy Analysis: A Case of Local Food Processing Firm in Finland*. *Agricultural Economics Research*.
- Ghozali. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0*
- Gujarati, (2012). *Basic Economics, 3<sup>rd</sup> edition*. Prentice Hall International Edition, USA p. 252.
- Hair F, Joseph. (2006). *Arketing Research Within a Changing Information Environement*.
- Handoko, H. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasio: Edisi Pertama*, Yogyakarta: BPFE

- John Invancevich, James H Donellu, Jr. (1994). *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Keempat*. Jakarta: Erlangga
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*, Edisi Dua, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Mihaly Csikszentmihalyi, (1996), *Creativity, Flow and The Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins publ. Inc
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Munawir. (2012). *Analisis Informasi Keuangan*. Yogyakarta: Liberty
- Nasution, M.N. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Ridhawati, Rini.(2014). *Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Economic Value Addes (EVA) dan Market Value Addes (MVA)*. Jurnal Ilmiah mahasiswa FEB.
- Riyanto, Bambang, (2012), *Dasar-dasar Pembelanjaan, Edisi 4*, Yogyakarta: BPFE
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Erlangga
- Sandhy Primadhana Islamy. (2017). *Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional PT. So Good*. Yogyakarta: Skripsi Universitas Islam Indonesia
- Santoso, Singgih, 2020. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Saunila, M & Ukko. J (2012). *A Conceptual Framework for The Measurement of Innovation Capability and its Effects*. Baltic Journal of Management, 7 (4), 355-375.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siti Fitria Fahmia. (2018). *Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan pada UKM di Yogyakarta*
- Sri Mulyani. (2017). *Modul Memahami Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Erlangga

- Subramaniam. (2013). *Analisis Laporan Keuangan. Edisi 10 Buku Dua yang Dialihbahasakan oleh Dewi Yanti*. Jakarta: Salemba
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Swa. 2005. *Jurus Sakti Bernama Inovasi*. Vol 22
- Tjiptono. (2005). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Umar. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wang, C.H., Chen, K.Y. and Chen, S.C. (2012). *Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effect of External Environmental Factors*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, pp. 119-129.
- Weiss & Legrand. (2011). *Evaluation Research*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Yamit, Zulian. (2005). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia
- Zikmund, William G, (2000), *Business Research Method*. Sixth Edition. Orlando: The Dryden Press.



**LAMPIRAN A**  
**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN**  
**STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL**  
**RESTORAN *YOGYA CHICKEN***

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/I Responden  
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian penelitian sebagai mahasiswa Studi Manajemen, bidang konsentrasi operasional bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan Skripsi dengan judul Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Restoran *Yogya Chicken*. Untuk itu, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak digunakan sebagai penilaian kinerja di tempat Bapak/Ibu/Saudara/I bekerja, sehingga kerahasiaan akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Informasi yang saya peroleh atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/I merupakan faktor kunci untuk mengetahui Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Dan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Restoran *Yogya Chicken*. Apabila diantara Bapak/Ibu/Saudara/I ada yang membutuhkan hasil penelitian ini, maka Bapak/Ibu/Saudara/I dapat menghubungi saya dan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I yang telah meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam penelitian ini saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya

AZZAR TRI WIJDAYANTO  
NIM, 15311314



7	<i>Yogya Chicken</i> selalu mempertimbangkan masukan konsumen					
8	<i>Yogya Chicken</i> selalu melakukan perbaikan terus menerus					
9	<i>Yogya Chicken</i> melakukan perbaikan berkelanjutan dengan melihat adanya peluang dari metode serta peralatan baru					
10	<i>Yogya Chicken</i> mengikutsertakan seluruh karyawan untuk mengambil keputusan					
11	Adanya laporan hasil kerja yang jelas dari karyawan kepada atasan					
12	Adanya instruksi yang jelas dari atasan kepada karyawan					

## II. Strategi Inovasi

Petunjuk : Berilah tanda centang (√) pada jawaban yang paling anda anggap sesuai dengan keterangan jawaban sebagai berikut.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	<i>Yogya Chicken</i> memperkenalkan inovasi produk kepada konsumen					
2	<i>Yogya Chicken</i> mengadopsi ide baru dalam pengembangan produk					
3	<i>Yogya Chicken</i> memperkenalkan produk baru dengan cepat ke pasar					
4	<i>Yogya Chicken</i> belajar lebih banyak tentang pengembangan proses terbaru dibanding pesaing					
5	<i>Yogya Chicken</i> mempertahankan pengembangan proses terkini					
6	<i>Yogya Chicken</i> mempertimbangkan proses yang berbeda dengan proses yang telah ada sebelumnya					
7	<i>Yogya Chicken</i> memiliki keberanian dalam berinovasi					

8	<i>Yogya Chicken</i> memiliki keberanian dalam mengambil resiko					
9	<i>Yogya Chicken</i> mendorong ide kreatif dalam organisasi					
10	<i>Yogya Chicken</i> menghargai keinginan untuk bereksperimen dengan ide-ide ebaru					
11	<i>Yogya Chicken</i> mengharapkan karyawan dapat bekerjasama dalam menerapkan proses baru					
12	Faktor keberhasilan terpenting dalam usaha adalah inovatif					

### III. Kinerja Operasional

Petunjuk : Berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang paling anda anggap sesuai dengan keterangan jawaban sebagai berikut.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	<i>Yogya Chicken</i> merumuskan tujuan dan target konsumen					
2	<i>Yogya Chicken</i> membuat strategi untuk pencapaian tujuan perusahaan					
3	<i>Yogya Chicken</i> membuat rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek untuk program kerja perusahaan					
4	<i>Yogya Chicken</i> melakukan upaya untuk mengurangi biaya operasional					
5	Produktivitas <i>Yogya Chicken</i> telah meningkat dalam satu tahun terakhir					
6	Secara keseluruhan <i>Yogya Chicken</i> memiliki kualitas kerja yang baik					
7	<i>Yogya Chicken</i> telah mencapai tingkat kepuasan yang tinggi					

**LAMPIRAN B**  
**TABULASI DATA MENTAH**

No	<i>Total Quality Management</i>												Rata2
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	
1	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3.33
2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3.50
3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	4	4	3.83
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3.00
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.08
6	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3.50
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
8	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3.17
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
10	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3.17
11	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3.50
12	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4.58
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.08
14	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4.08
15	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4.08
16	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4.08
17	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3.67
18	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3.92
19	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3.92
20	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2.83
21	4	3	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3.17
22	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	5	3.58
23	3	2	4	3	2	4	4	4	3	2	3	4	3.17
24	4	4	4	2	2	4	5	4	4	2	5	4	3.67
25	4	3	2	2	3	4	3	4	4	2	2	4	3.08
26	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3.50
27	3	2	4	2	2	5	4	4	3	3	5	5	3.50
28	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	3	3.50
29	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3.67
30	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3.42
31	4	4	5	2	2	5	5	4	4	1	4	5	3.75
32	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3.50
33	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3.75
34	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3.50
35	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3.75
36	4	4	4	3	1	4	4	3	4	3	4	3	3.42
37	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3.50
38	5	4	2	3	2	4	5	5	5	2	4	4	3.75
39	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3.17
40	4	3	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3	2.92

Strategi Inovasi												Rata2
x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	
2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2.42
2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2.42
4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3.42
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00
2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2.75
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00
3	2	3	2	4	3	5	2	2	3	3	2	2.83
2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	2.67
3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2.50
2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2.50
2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2.00
3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3.58
2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.50
3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2.92
2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2.50
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3.00
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.92
3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2.58
3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3.08
2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	4	3	2.67
2	3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2.67
3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	2	2	3.33
2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2.83
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2.50
2	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2.58
2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2.42
1	2	2	4	3	4	1	1	3	2	4	3	2.50
2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2.33
2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	4	4	2.83
3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3.83
2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2.58
3	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2.17
1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	4	3	2.08
2	3	3	4	4	4	2	1	2	2	3	3	2.75
2	1	1	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2.17
2	1	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2.17
3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2.50
2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2.92
2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2.42
1	1	2	4	3	4	3	3	2	1	2	2	2.33

Kinerja Operasional							Rata2
x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	
4	4	4	4	4	3	3	3.71
4	3	3	3	3	3	3	3.14
5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	3	3	3	3	3.43
4	5	4	4	4	4	4	4.14
4	4	4	5	4	4	3	4.00
4	4	3	3	3	4	3	3.43
4	4	3	3	3	3	3	3.29
4	4	5	3	3	4	4	3.86
4	4	5	3	3	4	4	3.86
5	4	4	3	4	4	4	4.00
5	5	5	5	4	4	4	4.57
5	5	5	5	4	5	4	4.71
5	5	5	5	4	4	4	4.57
5	5	5	5	4	4	4	4.57
5	5	5	5	4	4	4	4.57
4	3	3	5	4	3	3	3.57
5	4	4	4	4	4	4	4.14
5	4	4	4	4	4	4	4.14
4	4	4	4	3	4	4	3.86
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	3	5	5	5	4.43
4	4	4	3	4	3	3	3.57
4	2	5	5	4	5	5	4.29
4	2	4	3	4	5	5	3.86
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4	4	4	4.14
5	4	4	4	4	5	5	4.43
5	5	4	4	4	4	3	4.14
4	2	4	4	3	4	4	3.57
4	4	2	4	2	4	4	3.43
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	2	4	2	4	4	3.43
4	3	3	4	4	3	4	3.57
4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	2	5	5	4.14
4	4	4	4	4	4	2	3.71
4	4	4	5	3	2	2	3.43

## LAMPIRAN C

### UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS Uji Validitas Variabel TQM

		Total_TQM
TQM01	Pearson Correlation	.540(*)
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	20
TQM02	Pearson Correlation	.740(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
TQM03	Pearson Correlation	.623(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	20
TQM04	Pearson Correlation	.662(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
TQM05	Pearson Correlation	.699(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
TQM06	Pearson Correlation	.849(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
TQM07	Pearson Correlation	.541(*)
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	20
TQM08	Pearson Correlation	.571(**)
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	20
TQM09	Pearson Correlation	.889(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
TQM10	Pearson Correlation	.698(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
TQM11	Pearson Correlation	.890(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
TQM12	Pearson Correlation	.830(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Total_TQM	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20

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

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

## Reliability Variabel TQM

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	12



## Uji Validitas Strategi Inovasi

		Total_Inovasi
S_Inovasi01	Pearson Correlation	.587(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	20
S_Inovasi02	Pearson Correlation	.695(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
S_Inovasi03	Pearson Correlation	.594(**)
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	20
S_Inovasi04	Pearson Correlation	.692(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
S_Inovasi05	Pearson Correlation	.665(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
S_Inovasi06	Pearson Correlation	.642(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20
S_Inovasi07	Pearson Correlation	.732(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
S_Inovasi08	Pearson Correlation	.815(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
S_Inovasi09	Pearson Correlation	.601(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	20
S_Inovasi10	Pearson Correlation	.597(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	20
S_Inovasi11	Pearson Correlation	.553(*)
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	20
S_inovasi12	Pearson Correlation	.618(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	20
Total_Inovasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20

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

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

## Reliability Variabel Strategi Inovasi

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	12



## Uji Validitas Variabel Kinerja

		Total_Kinerja
Kinerja01	Pearson Correlation	.803(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Kinerja02	Pearson Correlation	.842(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Kinerja03	Pearson Correlation	.818(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Kinerja04	Pearson Correlation	.750(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Kinerja05	Pearson Correlation	.768(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Kinerja06	Pearson Correlation	.807(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Kinerja07	Pearson Correlation	.819(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Total_Kinerja	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	20

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

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

## Reliability Variabel Kinerja

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	7



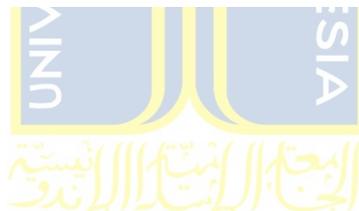
## LAMPIRAN D

### DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

#### Descriptives Variabel Total Quality Management

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM01	40	3.00	5.00	3.6250	.58562
TQM02	40	2.00	4.00	3.4000	.70892
TQM03	40	2.00	5.00	3.4750	.84694
TQM04	40	2.00	4.00	2.8750	.56330
TQM05	40	1.00	5.00	2.9250	.82858
TQM06	40	3.00	5.00	3.9000	.54538
TQM07	40	3.00	5.00	3.8250	.59431
TQM08	40	3.00	5.00	3.8500	.48305
TQM09	40	3.00	5.00	3.9250	.69384
TQM10	40	1.00	5.00	2.9500	1.01147
TQM11	40	2.00	5.00	3.7500	.80861
TQM12	40	3.00	5.00	3.9750	.61966
TQM	40	2.83	4.58	3.5398	.38855
Valid N (listwise)	40				



## Descriptives Variabel Strategi Inovasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S_Inovasi01	40	1.00	4.00	2.2750	.64001
S_Inovasi02	40	1.00	3.00	2.2000	.68687
S_Inovasi03	40	1.00	3.00	2.5500	.59700
S_Inovasi04	40	2.00	4.00	3.0000	.87706
S_Inovasi05	40	2.00	5.00	3.3250	.72986
S_Inovasi06	40	1.00	4.00	2.9750	.89120
S_Inovasi07	40	1.00	5.00	2.7000	.96609
S_Inovasi08	40	1.00	4.00	2.5500	.84580
S_Inovasi09	40	2.00	4.00	2.5750	.78078
S_Inovasi10	40	1.00	4.00	2.6000	.74421
S_Inovasi11	40	2.00	4.00	2.5500	.74936
S_inovasi12	40	2.00	4.00	2.5500	.67748
S_Inovasi	40	2.00	3.83	2.6542	.43936
Valid N (listwise)	40				



## Descriptives Variabel Kinerja Operasional

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja01	40	4.00	5.00	4.3250	.47434
Kinerja02	40	2.00	5.00	3.9750	.76753
Kinerja03	40	2.00	5.00	4.0250	.76753
Kinerja04	40	3.00	5.00	4.0000	.71611
Kinerja05	40	2.00	5.00	3.6750	.69384
Kinerja06	40	2.00	5.00	3.9500	.67748
Kinerja07	40	2.00	5.00	3.8250	.74722
Kinerja	40	3.14	5.00	3.9675	.42929
Valid N (listwise)	40				

## LAMPIRAN E

### UJI ASUMSI KLASIK

#### 1. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27999629
Most Extreme Differences	Absolute	.120
	Positive	.073
	Negative	-.120
Kolmogorov-Smirnov Z		.760
Asymp. Sig. (2-tailed)		.610

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### 2. Uji Heterokedastisitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.080	.264		.302	.764
	TQM	.073	.078	.166	.939	.354
	S_Inovasi	-.045	.069	-.116	-.656	.516

a. Dependent Variable: abresid

#### 3. Uji Multikolinieritas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.027	.439		2.342	.025		
	TQM	.496	.129	.449	3.833	.000	.840	1.191
	S_Inovasi	.447	.114	.457	3.907	.000	.840	1.191

a. Dependent Variable: Kinerja

## LAMPIRAN F

### ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S_Inovasi, TQM	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Kinerja

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 <sup>a</sup>	.575	.552	.28746

- a. Predictors: (Constant), S\_Inovasi, TQM  
 b. Dependent Variable: Kinerja



**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.130	2	2.065	24.988	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.058	37	.083		
	Total	7.187	39			

- a. Predictors: (Constant), S\_Inovasi, TQM  
 b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.027	.439		2.342	.025
	TQM	.496	.129	.449	3.833	.000
	S_Inovasi	.447	.114	.457	3.907	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja