

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. SO GOOD FOOD**

**SKRIPSI**



Oleh :

Nama : Sandhy Primadhana Islamy

No Mahasiswa : 14311487

Konsentrasi : Manajemen Operasi

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2017

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. SO GOOD FOOD**

**SKRIPSI**

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh  
gelar sarjana stara-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas  
Islam Indonesia**

Oleh :

Nama : Sandhy Primadhana Islamy

Nomor Mahasiswa : 14311487

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
T.A 2017/2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sandhy Primadhana Islamy menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul : **ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. SO GOOD FOOD**, adalah benar-benar hasil tulisan saya sendiri yang merupakan hasil penelitian, pengolahan dan analisis saya sendiri.

Apabila terbukti skripsi ini plagiat maka skripsi ini dianggap gugur dan harus melakukan penelitian ulang untuk menyusun skripsi baru dan kelulusan serta gelar dibatalkan.

Dengan demikian pernyataan ini dibuat dengan segala akibat dikemudian hari menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 19 Januari 2018

Yang menyatakan,



(Sandhy Primadhana Islamy)

NIM : 14311487

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

### HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

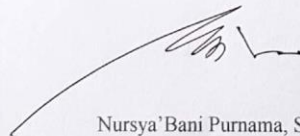
ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT SO GOOD FOOD

Nama : Sandhy Primadhana Islamy  
Nomor Mahasiswa : 14311487  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 20 Februari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Nursya Bani Purnama, SE., M.Si.

# HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

## BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP  
KINERJA OPERASI DI PT. SO GOOD FOOD**

Disusun Oleh : **SANDHY PRIMADHANA ISLAMY**

Nomor Mahasiswa : **14311487**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 14 Maret 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Nursya'bani Purnama, SE., M.Si.

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM.



.....  
.....

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *total quality management* yang diwujudkan dalam 4 pilar dasar yakni kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja operasional di PT So Good Food. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 30 karyawan dan pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda, asumsi klasik dan uji hipotesis. Berdasarkan hasil analisis data, penerapan *total quality management* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Namun, hanya variabel kepuasan pelanggan dalam *total quality management* terbukti tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja operasi. Sedangkan untuk variabel pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan manajemen berdasarkan fakta dalam *total quality management* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasi.

Kata kunci: *Total Quality Management, kinerja operasional*

*Terbentur, Terbentur, Terbentur, Terbentuk*

*-Tan Malaka-*

**Saya persembahkan untuk :**

1. Kedua orang tua saya, Bapak Purwanto dan Ibu Lestari. Yang membesarkan, mendidik, menyayangi dan memberikan motivasi langsung maupun tidak langsung. Yang selalu mendoakan saya dan saya doakan.
2. Saudaraku, kak dhio dan juga cita yang selalu membuat kangen gaduhnya rumah.
3. Ernanda Rully Novrisanti, yang menemani ketika sedih atau senang. Yang memotivasi saya untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Serta teman-teman “Kost Macan” dan juga teman-teman yang saya kenal selama bangku perkuliahan yang tidak akan saya lupakan.

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah Rabbil'alamin, sujud syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, rizki dan karunia-Nya serta sholat dan salam senantiasa bagi junjungan besar Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Serta atas ridhi-Nya hambatan yang penulis alami dari awal pembuatan hingga akhir dapat terlewati dan terselesaikan.

Penyusunan skripsi dengan judul **“Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional Pada PT So Good Food”** ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh jenjang kesarjanaan Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Tugas ini dapat saya selesaikan atas bantuan dari Allah SWT yang selalu memberikan kekuatan pada saya untuk selalu berjuang untuk menyelesaikan tugas ini. Tidak lupa saya ucapkan terimakasih kepada pihak yang sudah membantu dan memberikan dorongan dalam bentuk moral, material dan waktu. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas karunia, rahmat dan rizki dalam bentuk akal, fikiran, kesabaran, kesehatan serta segala kemudahan yang telah diberikan selama penelitian ini berlangsung sampai dengan akhir penelitian.



2. Kedua orang tua, Bapak Purwanto dan Ibu Lestari. Terima kasih atas do'a dan dukungan yang selalu terucap untuk saya, serta dukungan moral, material, dan finansial yang selalu diberikan.
3. Bapak Nandang Sutrisno, SH., M. Hum., LLM, Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Nursya'Bani Purnama, SE., M.Si. selaku Dosen pembimbing, terima kasih atas nasehat, saran yang telah diberikan selama penelitian ini.
5. Kakak dan adik kandung saya, Dhio Alief Pradana dan Lutfi Laksita Inka Putri terima kasih telah menjadi kakak dan adik yang penuh perhatian.
6. Rizky Adam Ghifary dan Fajrul Falah, terima kasih sudah membantu dalam mengolah data dan memberi saran.
7. Ernanda Rully Novrisanti, Terimakasih telah memotivasi saya untuk menyelesaikan penelitian ini. Yang selalu ada saat susah dan senang.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada kita semua. Semoga karya penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 10 Januari 2018

(Sandhy Primadhana Islamy)

NIM:14311487

.....	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	vi
ABSTRAKSI.....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GRAFIK.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	4
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	4
2.2 Landasan Teori.....	7
1.2.1 Manajemen Operasi .....	7
1.2.2 Kualitas .....	11
1.2.3 Total Quality Management .....	13
1.2.4 Kinerja.....	20

1.2.5	Kinerja Operasi .....	20
2.3	Kerangka Berfikir.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>23</b>
3.1	Metode Pengumpulan Data.....	23
3.1.1	Jenis Data Yang Diperlukan .....	23
3.1.2	Instrumen Pengumpulan Data.....	23
3.1.3	Populasi dan Sampel.....	24
3.2	Metode Analisis Data.....	25
3.2.1	Variabel Penelitian.....	25
3.2.2	Definisi Operasional Variabel.....	26
3.2.3	Metode Analisis .....	28
3.2.3.1	Uji instrumen.....	28
3.2.3.2	Teknik Analisis Data.....	29
3.2.3.2.1	Normalitas .....	29
3.2.3.2.2	Multikoloniaritas.....	30
3.2.3.2.3	Autokorelasi .....	30
3.2.3.2.4	Heterokedastisitas.....	31
3.2.3.3	Uji Hipotesis.....	31
3.2.3.3.1	Uji t.....	31
3.2.3.3.2	Uji f.....	32
3.2.3.4	Uji Regresi Linear Berganda.....	32
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>33</b>
4.1	Hasil Analisis Data.....	33
4.1.1	Deskripsi Responden .....	33
4.2	Uji Validitas dan Reabilitas .....	35
4.2.1	Uji Validitas .....	35
4.2.1.1	Uji Validitas Variabel Kepuasan Pelanggan .....	35
4.2.1.2	Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan.....	36
4.2.1.3	Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan.....	37
4.2.1.4	Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta.....	37
4.2.1.5	Uji Validitas Variabel Kinerja Operasi .....	38
4.2.2	Uji Reliabilitas .....	39

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	40
4.3.1 Hasil Uji Normalitas Data.....	40
4.3.2 Hasil Uji Multikolonieritas .....	41
4.3.3 Hasil Uji Autokorelasi ( Durbin- Watson).....	42
4.3.4 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	43
4.4 Hasil Uji Hipotesis .....	44
4.4.1 Hasil Uji T (Uji Parsial).....	44
4.4.2 Hasil Uji F (Uji Simultan).....	46
4.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	47
4.6 Pembahasan .....	50
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>53</b>
5.1 Kesimpulan .....	53
5.2 Keterbatasan penelitian .....	53
5.3 Saran.....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>56</b>

## DAFTAR GRAFIK

4.1 Uji Heterokedastisitas Scatterplot .....	44
--	----

## DAFTAR TABEL

3.1 Definisi Operasional Variabel.....	26
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	34
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	34
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	35
4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pelanggan.....	36
4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan .....	36
4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan .....	37
4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta .....	38
4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Operasi.....	38
4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	40
4.10 Uji Normalitas Data .....	41
4.11 Uji Multikolonieritas Data .....	42
4.12 Uji Autokorelasi Data .....	42
4.13 Hasil Uji T.....	45
4.14 Hasil Olah Data Uji F.....	47
4.15 Hasil Regresi Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Operasi.....	48

## **DAFTAR GAMBAR**

2.1 Kerangka Pemikiran Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Operasi .....	22
--	----

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perusahaan pada zaman globalisasi saat ini dituntut harus mampu beradaptasi pada lingkungan dengan perubahan relatif cepat yang bersifat *uncontrollable* dan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Sehingga agar memenangkan kompetisi dalam persaingan bisnis maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing adalah ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan bersaing (David, 2011).

Dalam era perdagangan bebas daya saing merupakan sebuah tantangan yang sulit untuk sebuah perusahaan sekaligus menjadi isu utama. Perusahaan harus menghadapi ketatnya persaingan global, perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan yang relatif tidak dapat di kontrol yang pada akhirnya menuntut perusahaan untuk menjadi badan usaha berkarakteristik perusahaan kelas dunia.

Perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang baik dengan harga dan pelayanan yang lebih baik pula dari para pesaing. Untuk mencapainya, maka diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan produk yakni material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang memuaskan pelanggan, sehingga mampu menarik konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah konsumen dan menjadi pelanggan yang setia.

Untuk mencapainya maka perusahaan membutuhkan sebuah sistem manajemen yang baik dan juga untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*) yakni dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM). Dan adanya *Total Quality Management* (TQM) akan membuat perusahaan lebih berorientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).



*Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Flynn, B. B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1994).

Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit perusahaan, semakin tinggi kualitas suatu produk, akan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan sehingga dalam waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dengan biaya produksi rendah. Harga produksi rendah tersebut diraih dengan mengurangi adanya “*Cost of Poor Quality (COPQ)*” adalah Biaya yang timbul akibat kualitas buruk atau kegagalan produk yang tidak memenuhi standar pelanggan (*Customer*). Dengan begitu perbaikan kualitas bertujuan untuk menaikkan laba. Namun penerapan *Total Quality Management (TQM)* juga berkaitan terhadap kinerja operasional yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Kinerja operasional menurut Handoko (2010) adalah pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton dan Hofer, 2006). Sehingga ketika penerapan *Total Quality Management (TQM)* dapat dilakukan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dijalankan dengan baik.

PT. So Good Food merupakan bagian dari Japfa yang bergerak pada industri pengolah makanan. Awalnya perusahaan ini bernama “PT Japfa Otto and Sons Incorporation (OSI) Food Industries” yang berdiri pada tanggal 25 Juni 1997. Pada tanggal 1 November berganti nama menjadi “PT Japfa Santori Indonesia”. Lalu pada akhirnya pada tanggal 14 Juli 2011 berganti nama menjadi yang dikenal saat ini yakni “PT So Good Food”. Seiring dengan berjalannya waktu perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan pertumbuhan untuk menegaskan

eksistensinya pada industri pengolah makanan melalui peningkatan kualitas di segala bidang kerja dalam rangka menghadirkan produk yang berkualitas bagi konsumen.

Berdasar latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT. So Good Food”.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan tersebut, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT So Good Food berpengaruh kinerja operasional dalam perusahaan?

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional pada PT So Good Food.

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Tercapainya tujuan penelitian yang telah disebutkan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan manfaat bagi :

a. Peneliti

Untuk menerapkan dan mempraktekkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah khususnya mengenai penerapan *Total Quality Management* di dalam perusahaan.

b. Perusahaan

Untuk membantu perusahaan dalam penerapan *Total Quality Management* dan mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 TINJAUAN PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Operasi” telah dilakukan peneliti terdahulu. Antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatricia Suryawan (2014) yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan *Quality Management Information* (QMI) Terhadap Kinerja Perusahaan”. Penelitian ini dilakukan untuk menentukan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan *Quality Management Information* (QMI) Terhadap kinerja perusahaan yang memproduksi dasi. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada 19 karyawan *quality assurance*. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif TQM dan QMI terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Al Azhar (2010) berjudul “Peranan *Total Quality Management* (TQM) Dalam Meningkatkan Daya Saing”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar peran *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan daya saing. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) berperan besar dalam meningkatkan daya saing. Namun, penerapan TQM lebih mudah untuk direncanakan dari pada diterapkan. Karena, penerapan TQM menuntut perubahan dan perombakan fundamental atas budaya perusahaan yang sudah ada dan tidak berorientasi kualitas. Untuk penerapan juga memerlukan perubahan perilaku kepemimpinan dan kerjasama yang solid dari seluruh unsur dalam perusahaan. Sehingga, totalitas dan komitmen yang tinggi dituntut dalam melaksanakan TQM untuk membuat

perusahaan berdaya saing dengan berorientasi pada kualitas produk dan proses serta sumber daya manusiannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu, Surachman Ubud Salim, dan Solimum (2012) yang berjudul “Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)”. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada industri manufaktur di kota Makassar. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tergolong dalam kategori industri manufaktur (pengolahan) skala menengah dan skala besar yang beroperasi di Kota Makassar. Terdapat 167 perusahaan dengan penyerapan tenaga kerja 19.283 orang. Dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh (sensus). Perusahaan sampel adalah perusahaan yang telah menjalankan unsur praktik *Total Quality Management* (TQM). Metode penelitian yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM yang efektif dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat, daya saing yang tinggi, dan peningkatan kinerja pada industri manufaktur di Kota Makassar. Budaya kualitas dapat menghasilkan daya saing yang tinggi. Budaya kualitas mempunyai peran yang sangat rendah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Namun demikian, budaya kualitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui daya saing perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Callystha Prayhoego dan Devie (2013) yang berjudul “Analisa Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Obyek analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya. Peneliti menggunakan sampel sebanyak 90 orang manajer puncak sebagai responden. Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least*

*Square* (PLS). Dalam penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing, *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan

Penelitian yang dilakukan oleh Ramlawati, Surachman, Djumilah Zain dan Djumahir (2008) yang berjudul “Implikasi Praktek *Total Quality Management* (TQM) terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar”. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan dari praktek TQM dan mengidentifikasi efek langsung dan tidak langsung dari praktek TQM terhadap daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh industri manufaktur di kota Makassar yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) yaitu sebanyak 43 industri. Subyek dalam penelitian ini adalah para manajer, yang menjadi responden dari setiap perusahaan yang terpilih. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah *explanatory research*. Hasil dari penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Dalam penelitian tersebut daya saing memberikan pengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan konsumen. Dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta dan dapat dipertahankan oleh sebuah perusahaan yang mampu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan untuk menghasilkan nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (*low cost*), Kualitas tinggi (*high quality*), dan inovasi yang berkesinambungan (*innovativeness*). Baik dari aspek fleksibilitas maupun pada aspek kecepatan pengiriman.

## 2.2 LANDASAN TEORI

### 1. Manajemen Operasi

#### a) Pengertian Manajemen Operasi

Manajemen Operasi terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan operasi. Operasi merupakan kegiatan mentransformasikan input menjadi output. Dengan demikian manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengatur atau mengelola secara pengelolaan sumber daya dalam proses transformasi input menjadi output.

Menurut Assauri (2004) mendefinisikan manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang dan jasa. Fungsi terpenting dalam produksi dan operasi meliputi:

- Proses pengolahan merupakan metode yang digunakan untuk pengolahan masukan
- Jasa-jasa penunjang merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- Perencanaan merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu
- Pengendalian atau pengawasan merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan penggunaan dan pengolahan masukan pada kenyataannya dapat dilaksanakan

Manajemen operasi menurut Handoko (2010) Merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem produktif. Faktor-faktor produksi yang digunakan dalam proses transformasi bahan baku menjadi berbagai produk atau jasa mencakup tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan bahan mentah dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan manajerial meliputi:

- Pemilihan, keputusan stratejik yang menyangkut pemilihan proses berbagai barang atau jasa yang akan diproduksi
- Perancangan keputusan taktikal yang menyangkut kreasi metoda – metoda pelaksanaan suatu operasi produktif.
- Pengoperasian keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek
- Pengawasan prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam produksi dan operasi barang penyediaan jasa
- Pembaharuan implementasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam system produktif berdasarkan perubahan permintaan, tujuan organisasional, teknologi dan manajemen

Sedangkan menurut Fogarty dalam Eddy Herjanto (2015), manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (*continue*) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Unsur-unsur pokok dalam definisi tersebut, yaitu:

1. *Continue* , berarti manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu tindakan sesaat melainkan tindakan yang berkelanjutan (*continue*).
2. Efektif, berarti segala pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan sebaik-baiknya serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.
3. Fungsi manajemen, berarti kegiatan manajemen produksi memerlukan pengetahuan yang luas, mencakup *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Dalam pelaksanaannya, berbagai sumber daya diintegrasikan untuk menghasilkan barang dan jasa.
4. Efisien, berarti manajer produksi dan operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan kerja secara efisien agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memperkecil limbah.
5. Tujuan, kegiatan manajemen produksi dan operasi harus mempunyai tujuan yang menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan.

Schroeder (1994) memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan produksi dan operasi pada tiga hal, yaitu:

1. Pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Adanya system peran formasi yang menghasilkan barang dan jasa.
3. Adanya penambilan keputusan sebagai elemen yang penting dari manajemen operasi.

Secara umum, kegiatan operasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan atau pembuatan barang, jasa, atau kombinasinya melalui proses transformasi dari masukan sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

#### **b) Pentingnya Manajemen Operasi**

Dalam lingkungan operasional untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif bukanlah tugas yang mudah. Ada tiga strategi yang memberikan kesempatan untuk manajer operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Heizer dan Render, 2009), seperti:

1. Diferensiasi yang dimaksud adalah benar-benar membedakan produk atau jasa dari perusahaan lain sehingga pelanggan melihatnya sebagai nilai tambah dari produk. Diferensiasi berkaitan dengan memberikan keunikan yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain.
2. *Low Cost Leadership* diperlukan untuk mencapai nilai maksimal seperti yang didefinisikan oleh pelanggan. Perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah yang menghasilkan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dari pesaing lainnya.
3. Respon adalah seluruh nilai yang terkait dengan pengembangan produk dan pengiriman yang tepat waktu.

#### **c) Ruang Lingkup Manajemen Operasi**

Ruang lingkup manajemen operasi berdasarkan keterkaitan tiga aspek, yaitu:



1. Aspek struktural, berupa input yang akan ditransformasikan sesuai kriteria produk yang diinginkan, mesin, peralatan, rumusan dan model.
2. Aspek fungsional, yaitu kaitan antara komponen input, dengan interaksinya mulai dari tahap perencanaan, penerapan, pengendalian, maupun perbaikan untuk memperoleh kinerja yang optimum, sehingga kegiatan operasi dapat berjalan secara kontinyu.
3. Aspek lingkungan, adalah kecenderungan yang terjadi di luar sistem, seperti masyarakat, pemerintah, teknologi, ekonomi, politik, sosial budaya, menunjukkan kemampuan beradaptasi.

Setiap manajer tentu akan melaksanakan fungsi dasar proses manajemen. Proses manajemen (*management process*) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan karyawan, pengarahan, dan pengendalian. Manajer operasi menerapkan proses manajemen ini pada pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen operasi.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut di atas, maka ruang lingkup manajemen operasi didefinisikan menjadi sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi yaitu sebagai berikut:

1. Desain produk dan jasa
2. Mengelola kualitas
3. Strategi proses
4. Strategi lokasi
5. Strategi tata letak
6. Sumber daya manusia
7. Manajemen rantai pasokan
8. Manajemen persediaan
9. Penjadwalan
10. Pemeliharaan

## **2. Kualitas**

### **a) Pengertian kualitas**

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar

negeri yang lebih baik dari pada produk buatan dalam negeri. Selain itu juga contoh perdebatan antara 2 produk yang sama namun dengan merk yang berbeda misalnya Smart phone Iphone dengan Samsung? TV LG dengan Sharp? Manakah yang mempunyai kualitas lebih baik? Setiap orang pasti mempunyai jawaban yang berbeda beda karena kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula.

Konsep kualitas sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk sedangkan kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu satunya aspek kualitas. TQM merupakan konsep yang jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac dalam Tjiptono dan Diana (2001: 3) menegaskan bahwa “Kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia”. Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari berbagai definisi para ahli terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001:4) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

## **b) Dimesi Kualitas**

Berdasarkan perspektif kualitas, David Garvin dalam Zulian Yamit (2013:10) mengembangkan dimensi kualitas ke dalam delapan dimensi yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan strategis terutama bagi perusahaan atau manufaktur yang menghasilkan barang. Kedelapan dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Performance* (kinerja), yaitu karakteristik pokok dari produk inti.
- 2) *Features*, yaitu karakteristik pelengkap atau tambahan.
- 3) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemungkinan tingkat kegagalan pemakaian.
- 4) *Conformance* (kesesuaian), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 5) *Durability* (daya tahan), yaitu berapa lama produk dapat terus digunakan.
- 6) *Serviceability*, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan dalam pemeliharaan dan penanganan keluhan yang memuaskan.
- 7) *Estetika*, yaitu menyangkut corak, rasa dan daya tarik produk.
- 8) *Perceived*, yaitu menyangkut citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Karakteristik dari suatu produk sangat *multidimensional* karena produk dapat memberikan kepuasan dan nilai kepada pelanggan dalam banyak cara. Karakteristik beberapa produk secara kuantitatif mudah ditentukan. Seperti berat, panjang dan waktu penggunaan. Tetapi beberapa karakteristik yang lain, seperti daya tarik produk bersifat kualitatif.

Dimensi Kualitas berguna untuk menjadi dasar bagi pelaku bisnis untuk mengetahui apakah ada kesenjangan atau perbedaan antara harapan pelanggan dengan kenyataan yang mereka terima. Jika ada kesenjangan atau perbedaan yang cukup besar, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak tahu apa yang diinginkan pelanggannya.

### **c) Biaya Kualitas**

Biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan atau mungkin akan dikeluarkan karena produk cacat atau kualitas yang buruk. Selain itu juga dapat dikarenakan desain, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan. Biaya dan

kualitas merupakan satu kesatuan dan bukanlah sesuatu yang perlu dipertentangkan atau dilawan. Oleh karena itu adanya kualitas juga ada biaya yang dikorbankan sehingga tidak mungkin menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah.

Kualitas yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi pula, dengan kata lain peningkatan kualitas pasti dibarengi dengan peningkatan biaya. Biaya tinggi berarti harga jual juga tinggi, tetapi harga jual tinggi tidak selalu mencerminkan kualitas tinggi, karena tingginya harga produk dapat pula disebabkan oleh factor lain seperti: terlalu jauh proses produksinya, terlalu rumit dalam proses, margin yang diperoleh terlalu tinggi, pengaruh daya beli konsumen, dan pengaruh hukum permintaan dan penawaran.

### **3. Total Quality Management**

#### **a) Pengertian *Total Quality Management***

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: *Total* (keseluruhan); *Quality* (Kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); *Management* (Tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan” menurut Kit Sadgrove dalam Zulian Yamit (2013:181).

Namun seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam macam. Menurut Ishikawa dalam Tjiptono dan Diana (2001:4) “TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan”

Definisi lainnya menyatakan bahwa “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya” (Tjiptono dan Diana, 2001:4).

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14) ada empat pilar dasar utama dalam TQM, yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

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

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Yang membedakan TQM dengan pendekatan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana cara mencapainya. Menurut

Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001) komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan eksternal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan eksternal dan internal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patokan duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya

perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

#### 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

#### 7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

#### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini karena unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

#### 9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan “rasa

memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

#### **b) Manfaat Program TQM**

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

- Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:
  - 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
  - 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
  - 3) Kepuasan pelanggan terjamin.
- Manfaat TQM bagi institusi adalah:
  - 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
  - 2) Staf lebih termotivasi
  - 3) Produktifitas meningkat
  - 4) Biaya turun
  - 5) Produk cacat berkurang
  - 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
- Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:
  - 1) Pemberdayaan
  - 2) Lebih terlatih dan berkemampuan
  - 3) Lebih dihargai dan diakui
- Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:
  - 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*)
  - 2) Membantu terciptanya tim work
  - 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan



- 4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

### c) **Faktor-Faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM**

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai alat penyembuh dengan cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada dua pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang dilakukan antara lain:

- 1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

- 2) *Team mania*

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

- 3) Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya, operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya

pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

#### 4) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

#### 5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk ketrampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan sering kali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

#### 6) Empowerment yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Sering kali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

Masih banyak kesalahan lain yang sering dilakukan berkaitan dengan program TQM dalam suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan benar-benar

memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindari.

#### **4. Pengertian Kinerja**

Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Menurut Srimindarti (2006) Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan Menurut Murdijanto P. (2001:29) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Selain itu menurut Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

#### **5. *Operational Performance* (Kinerja Operasi)**

Pengertian *operational performance* 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. Adapun menurut Handoko (2010), kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Dengan kata lain *operational performance*

merupakan pengukuran dari performa perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti halnya: produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

- a) Efektifitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya.
- b) Melindungi perusahaan dari kerugian.
- c) Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebihan.
- d) Berbagai pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) menempatkan kepentingan mereka di belakang dan mendahulukan kepentingan perusahaan.

Biasanya setiap perusahaan mendefinisikan strategi dan tujuan perusahaan mereka, lalu mengidentifikasi obyektif operational performance yang harus di penuhi guna mencapai strategi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan akan mendefinisikan alat ukur yang akan digunakan untuk menentukan apakah obyektif dari operational performance merek terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam operational performance yaitu dengan pelaksanaan fungsi-fungsi:

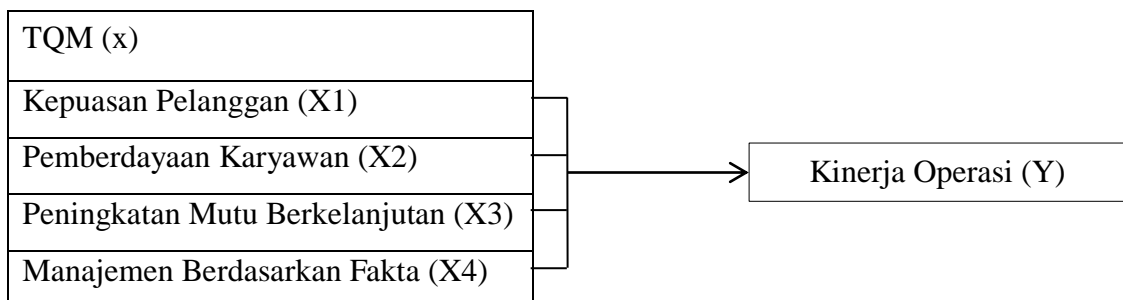
1. Perencanaan (*planning*)  
Adalah keputusan-keputusan yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.
2. Pengorganisasian (*organizing*)  
Adalah keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan-keputusan *scheduling* pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.
3. Pengarahan (*actuating*)  
Adalah keputusan-keputusan yang dilakukan dalam system produksi berdasarkan perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional dan manajemen.
4. Pengawasan (*controlling*)

Adalah prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

Kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan itu baik atau belum dapat dilihat dengan mengukur aspek-aspek yang ada, baik dari tinjauan keuangan maupun non keuangan. Kinerja operasi perusahaan merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh investor untuk menjadi pertimbangan keputusan berinvestasi pada suatu perusahaan.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka penelitian ini menjelaskan sebuah model struktural dilakukan dalam penelitian ini dengan mengambil TQM yang diwujudkan dalam 4 pilar dasar TQM. Yakni kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta yang berdampak pada Kinerja Operasi:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Operasi

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Pengumpulan Data**

##### **A. Jenis Data yang Diperlukan**

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 129) “Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh”. Persoalan mengenai di mana data dapat diperoleh terutama merupakan persoalan yang menyangkut sampling. Riset atau penelitian tidak mungkin diselenggarakan di sembarang tempat, melainkan di tempat-tempat yang sudah ditentukan. Menurut Mudrajad Kuncoro (2003), dari sisi pengumpulan data, data dapat dipisahkan berdasarkan sumber data dari mana data tersebut diperoleh, yaitu:

- a. Sumber data primer adalah pemberi informasi yang pertama. Data diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan berupa angket untuk memperoleh data mengenai pelaksanaan TQM dan Kinerja Operasi dari PT. So Good Food.
- b. Sumber data sekunder adalah orang atau lembaga yang telah mengumpulkan data primer maupun dari data sekunder lain, yaitu berupa dokumen-dokumen, literatur dan laporan lain yang dapat menunjang data primer dari PT. So Good Food yang berkaitan dengan penelitian ini.

##### **B. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan data. Kuisioner merupakan rangkaian pertanyaan yang disusun untuk mendapatkan data informasi mengenai suatu hal yang diperlukan dalam penelitian yang diberikan kepada responden (Supriyanto, 2009). Penyebaran kuisioner tersebut dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner langsung pada karyawan PT So Good Food. Dengan menggunakan statistik parametrik, terdapat 38 responden. Namun hanya 30 responden yang diteliti karena telah pengalaman kerja minimal satu (1) tahun. Dari jawaban responden kemudian diberikan skor nilai, maka sudah dapat diolah data kuantitatifnya. Pemberian bobot skor disusun dengan bertingkat yang

konsisten. Jawaban yang tersedia tersebut dibuat skala dalam tingkatan (Supardi, 2005):

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

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **a) Populasi**

Dalam suatu penelitian tentunya terdapat suatu populasi. Sugiyono (2012) berpendapat bahwa "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dilihat dari jumlahnya, maka Suharsimi Arikunto (2006: 130) membedakan populasi menjadi dua yaitu:

1. Jumlah terhingga (terdiri dari elemen dengan jumlah tertentu).
2. Jumlah tak hingga (terdiri dari elemen yang sukar sekali dicari batasannya).

Dalam penelitian ini, berdasarkan penggolongan populasi di atas maka termasuk populasi yang terhingga yaitu populasi yang memiliki elemen atau unsur dengan jumlah tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT So Good Food Kabupaten Boyolali yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun berjumlah 30 orang.

#### **b) Sampel**

Sampel adalah sebagian objek psikologis atau anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu. Sampel sebagai bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sedangkan sampling merupakan proses memilih sebagian objek psikologis dari sebuah populasi (Supriyanto,

2009). Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah karyawan PT. So Good Food Kabupaten Boyolali yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun yakni 30 orang

### c) Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya keterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2012).

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *non-probability* sampling yaitu elemen dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel dengan teknik *purposive sampling*. Pada teknik ini peneliti memilih sampel purposif atau sampel bertujuan secara subjektif. Pemilihan “sampel bertujuan” ini dilakukan karena mungkin saja peneliti telah memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena mereka memang memiliki informasi seperti itu dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Ferdinand, 2006). Jenis sampling tersebut didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu yaitu yang dimana responden sebagai karyawan PT So Good Food yang telah bekerja lebih dari 1 Tahun. Peneliti menentukan PT So Good Food di Kabupaten Boyolali sebagai tempat penelitian.

## 3.2. Metode Analisis Data

### A. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Macam-macam variabel dalam penelitian terdiri dari Variabel independen dan Variabel dependen.

- a) Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Dalam hal ini variabel independennya adalah 4 pilar *Total Quality*



*Management* yakni Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta

- b) Variabel Dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini, Kinerja Operasi sebagai variabel dependen.

Sehingga variabel independen dalam penelitian ini adalah pilar-pilar *Total Quality Management* (TQM). Yakni Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta. Sedangkan, variabel dependen dalam penelitian ini merupakan Kinerja Operasi

## B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian yaitu sebuah definisi berdasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apapun yang didefinisikan atau mengubah konsep dengan kata-kata yang menguraikan perilaku yang dapat diamati dan dapat diuji serta ditentukan kebenarannya oleh seseorang. Definisi operasional variabel yang diteliti adalah :

Tabel 3.1 Defini Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala pengukuran Data
Kinerja Operasi (Variabel Dependen)	Kinerja Operasi 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. Sedangkan menurut Handoko (2010), kinerja operasional ( <i>operational performance</i> ) merupakan pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjamin mutu produk dengan menentukan standar mutu</li> <li>2. Menentukan teknologi tepat guna, penjadwalan, penggunaan peralatan, pengaturan tata ruang dan penentuan tahapan kerja.</li> <li>3. Mengelola persediaan bahan baku, jenis material yang dipesan, jumlahnya serta pemakaian pada waktu yang tepat (Lalu Sumayang, 2003)</li> </ol>	Skala Interval

	kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Dengan kata lain, Kinerja Operasi adalah kegiatan kegiatan operasi dalam perusahaan yang meliputi pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoprasian dan pengawasan pada sistem produksi		
Kepuasan Pelanggan (Variabel Independen)	Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya (Umar, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran, pendapat dan keluhan mereka</li> <li>2. Perusahaan melakukan survei kepuasan pelanggan</li> <li>3. Perusahaan melakukan <i>ghost shopping</i></li> <li>4. Perusahaan melakukan <i>lost customer analysis</i></li> </ol> (kotler, 1994)	Skala Interval
Pemberdayaan Karyawan (Variabel Independen)	Pemberdayaan Karyawan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. (Noe et.al,1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan</li> <li>2. Karyawan diberikan informasi yang cukup tentang strategi perusahaan</li> <li>3. Perusahaan melakukan controlling terhadap karyawan</li> <li>4. Karyawan mengerti cara mewujudkan tujuan perusahaan</li> </ol>	Skala Interval
Peningkatan	Perbaikan	1. Perusahaan bertujuan	Skala Interval

Mutu Berkelanjutan (Variabel Independen)	berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. (Tjiptono, 2003)	untuk mengedepankan kualitas produk 2. Perusahaan lebih memilih untuk melakukan pencegahan adanya kesalahan dalam produksi 3. Perusahaan telah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas contohnya telah melakukan <i>quality control</i>	
Manajemen Berdasarkan Fakta (Variabel Independen)	Menurut Hensler dan Brunell (dalam scheuing dan Cristhoper, 1993) Manajemen berdasar fakta artinya adalah setiap kaputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feeling).	1. Perusahaan menjalankan kegiatan operasi berdasarkan SOP yang ditetapkan perusahaan 2. Perusahaan melakukan penelitian sebelum pengambilan keputusan 3. Perusahaan dapat mengkoordinasi antar bagian untuk meminimalkan adanya kesalahpahaman dalam komunikasi 4. Perusahaan menganalisis setiap data yang didapat untuk mendukung tujuan perusahaan	Skala Interval

### C. Metode Analisis

#### 1. Uji Instrumen

Pengambilan data, terutama untuk kuesioner akan dilakukan pengujian yang menentukan apakah kuesioner sebagai alat pengukur tersebut sah, atau tidak andal dengan cara berikut :

##### a) Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu alat pengukur (kuesioner) itu mengukur apa yang ingin diukur. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi *product moment Pearson*, yaitu untuk menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total (Umar, 2003)

##### b) Uji Reliabilitas

Setelah alat ukur dinyatakan sah, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya, yaitu suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk mengukur reabilitas kuesioner digunakan teknik *alpha cronbach* (Umar, 2003) Nilai alpha lebih besar dari tabel r yang didapat dari tingkat signifikansi penelitian yakni 5%. Sehingga didapat tabel r yang bernilai 0,361.

## **2. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengolah data hasil penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik karena data yang diambil peneliti merupakan data kuantitatif. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik regresi linear berganda. Suharsimi Arikunto (2006: 295) menyatakan "Regresi ganda (*multiple regression*) adalah suatu peluasan dari teknik regresi apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas untuk mengadakan prediksi terhadap variabel terikat". Sehingga regresi ganda merupakan analisis tentang hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable*.

Ada pun beberapa persyaratan yang harus diuji kebenarannya sebelum melakukan analisis data adalah:

### **A. Normalitas**

Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data akan dianalisis berbentuk sebaran normal atau tidak. Dalam penelitian ini, data untuk setiap variabel diuji normalitasnya. Deteksi normalitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada suatu grafik. Menurut Singgih Santoso (2001: 214) menetapkan dasar pengambilan keputusan yang digunakan sebagai berikut:

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

## B. Multikolinearitas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas, digunakan pendekatan D-W (Durbin Watson). Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah melihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10, serta nilai VIF disekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi (Santoso,2000).

## C. Autokorelasi (Durbin-Watson)

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara data dalam variabel pengamatan. Apabila terjadi korelasi akan dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Autokorelasi sering terjadi pada sampel dengan data bersifat *time series*. Uji Durbin Watson adalah cara untuk mendeteksi autokorelasi, dimana model regresi linear berganda terbebas dari autokorelasi jika nilai Durbin Watson hitung terletak di daerah “Tidak Ada Autokorelasi Positif dan Negatif” atau mendekati angka 2 (Rietveld dan Sunaryanto,1994). Pengujian autokorelasi penelitian ini menggunakan uji Durbin-watson (DW test), kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- Apabila nilai DW terletak diantara batas bawah dan batas atas ( $dL < d < dU$ ) atau DW terletak diantara  $4-dU$  dan  $4-dL$  ( $4-dU < DW < 4-dL$ ), hasilnya tidak dapat disimpulkan karena berada pada daerah yang tidak meyakinkan (inconclusive).
- Apabila nilai DW melampaui  $4-dL$  ( $DW > 4-dL$ ) berarti ada autokorelasi negatif.
- Apabila nilai DW terletak antara antara batas atas dan  $4-dU$  ( $du < DW < 4-dU$ ), berarti tidak terdapat autokorelasi.

Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi perlu dikemukakan hipotesis dalam bentuk sebagai berikut:

Ho : Tidak terjadi adanya autokorelasi diantara data pengamatan.

Ha : Terjadi adanya autokorelasi diantara data pengamatan.

#### **D. Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada scatterplot yang menunjukkan hubungan antara Regression Studentised Residual dengan Regression Standardized Predicted Value. Menurut Singgih Santoso (2001:210) menetapkan dasar pengambilan keputusan berkaitan dengan gambar tersebut adalah:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titiknya membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

### **3. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Adapun langkah-langkah dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

#### **a. Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel coefficients pada kolom sig (significance). Jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### **b. Uji F**

Uji F digunakan untuk mengetahui variabel bebas secara bersama-sama mempunyai berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Atau untuk

mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  atau 0,05 (Dwi Priyatno, 2008:82).

Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig, jika probabilitas < 0,05, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat dan model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel terikat. Atau jika nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### 4. Uji Regresi Linear Berganda

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

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

##### **Keterangan :**

Y = Kinerja Operasi

a = Konstanta

$X_1$  = Kepuasan Pelanggan

$X_2$  = Pemberdayaan Karyawan

$X_3$  = Peningkatan Mutu Berkelanjutan

$X_4$  = Manajemen Berdasarkan Fakta

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

(Dwi Priyatno, 2008:73)

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini menjelaskan analisis dari hasil penelitian “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Operasi” pada PT So Good Food. Analisis data dimulai dengan deskripsi karakteristik responden, uji validitas data, uji reliabilitas data, hasil uji asumsi klasik, hasil uji hipotesis dan hasil uji regresi liner berganda.

Pengumpulan data penelitian digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu Pilar dasar TQM dan Kinerja Operasi pada PT So Good Food. Secara keseluruhan jumlah sampel yang didapat 38 responden. Namun jumlah responden yang mengisi kuesioner dan memenuhi syarat sebagai data penelitian sebanyak 30 responden. Setelah data terkumpul, selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan SPSS 22,0.

#### **4.1 Hasil Analisis Data**

##### **A. Deskripsi Responden**

Sebelum melakukan analisis lebih dahulu dikemukakan gambaran karakteristik responden yang digunakan untuk melengkapi penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT So Good Food di Kabupaten Boyolali yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Deskripsi responden dalam penelitian ini peneliti bagi menjadi empat karakter, yakni berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama masa kerja. Deskripsi mengenai karakteristik responden penelitian dijabarkan sebagai berikut:

##### **1. Kriteria Responden Berdasarkan Usia**

Kriteria responden berdasarkan usia dibagi kedalam 4 kategori yakni usia 17 hingga 25 tahun, 26 hingga 35 tahun, 36 hingga 45 tahun dan lebih dari 45 tahun. Jumlah responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:



Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi (f)	Presentase (%)
1	17-25 Tahun	5	17
2	26-35 Tahun	23	77
3	36-45 Tahun	1	3
4	45> Tahun	1	3
Jumlah		30	100

Sumber: Data Primer Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden yang terbanyak yang berusia 26-35 tahun berjumlah 23 responden atau 77%. Lalu diikuti dengan usia 17-25 tahun berjumlah 5 responden atau 17%. Kemudian, umur 35-45 Tahun dan 45> Tahun yang masing-masing berjumlah 1 responden atau 3%.

## 2. Kriteria Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kriteria responden berdasarkan jenis kelamin peneliti gunakan untuk membedakan responden laki-laki dan perempuan. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (f)	Presentase (%)
1	Laki-laki	12	40
2	Perempuan	18	60
Jumlah		30	100

Sumber: Data Primer Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden terbanyak berjenis kelamin perempuan yaitu 18 atau 60% sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki 12 responden atau 40%.

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi tiga kategori, yakni: dari Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Sederajat, Diploma 3,

dan Sarjana. Jumlah responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (f)	Presentase (%)
1	SMA	6	20
2	D3	3	10
3	S1	21	70
Jumlah		30	100

Sumber: Data Primer Hasil Penelitian 2017 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa responden yang terbanyak mempunyai pendidikan terakhir yakni S1 berjumlah 21 responden atau 70%. Lalu diikuti responden yang mempunyai pendidikan terakhir SMA yakni 6 responden atau 20%. Lalu yang terakhir mempunyai pendidikan terakhir D3 yakni 3 responden atau 10%.

## 4.2 Uji Validitas dan Reabilitas

### A. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Valid menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52).

Teknik yang digunakan untuk menganalisis adalah korelasi *product moment pearson*, yaitu untuk menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total (Umar, 2006).

### 1. Uji Validitas Variabel Kepuasan Pelanggan

Nilai yang didapat dari  $r$  hitung adalah *corrected item-total correlation* sedangkan nilai tabel  $r$  5% dapat diperoleh melalui tabel  $r$  *product moment*

pearson dengan df (*degree of freedom*) =  $n - 2$ , jadi  $df = 30 - 2 = 28$ , maka  $r$  tabel = 0.361. Data dikatakan valid adalah jika nilai  $r$  hitung >  $r$  tabel.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pelanggan**

Item-Total Statistics			
Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
TQM 1	0.458	0.361	Valid
TQM 2	0.402	0.361	Valid
TQM 3	0.421	0.361	Valid
TQM 4	0.571	0.361	Valid
TQM 5	0.635	0.361	Valid

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari hasil tabel 1 yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Pelanggan memiliki kriteria Valid untuk semua item pertanyaan berdasarkan kriteria  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel 0.361.

## 2. Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan

Nilai yang didapat dari  $r$  hitung adalah *corrected item-total correlation* sedangkan nilai tabel  $r$  5% dapat diperoleh melalui tabel  $r$  *product moment pearson* dengan df (*degree of freedom*) =  $n - 2$ , jadi  $df = 30 - 2 = 28$ , maka  $r$  tabel = 0.361. Data dikatakan valid adalah jika nilai  $r$  hitung >  $r$  tabel.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan**

Item-Total Statistics			
Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
TQM 1	0.752	0.361	Valid
TQM 2	0.669	0.361	Valid
TQM 3	0.624	0.361	Valid
TQM 4	0.459	0.361	Valid
TQM 5	0.630	0.361	Valid

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari hasil tabel 2 yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan memiliki kriteria Valid untuk semua item pertanyaan berdasarkan kriteria  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  0.361.

### 3. Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Nilai yang didapat dari  $r_{hitung}$  adalah *corrected item-total correlation* sedangkan nilai tabel  $r$  5% dapat diperoleh melalui tabel *r product moment pearson* dengan  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - 2$ , jadi  $df = 30 - 2 = 28$ , maka  $r_{tabel} = 0.361$ . Data dikatakan valid adalah jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

**Tabel 4.6**

#### **Hasil Uji Validitas Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan**

Item-Total Statistics			
Variabel	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
TQM 1	0.409	0.361	Valid
TQM 2	0.391	0.361	Valid
TQM 3	0.400	0.361	Valid
TQM 4	0.384	0.361	Valid
TQM 5	0.557	0.361	Valid

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari hasil tabel 3 yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan memiliki kriteria Valid untuk semua item pertanyaan berdasarkan kriteria  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  0.361.

### 4. Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta

Nilai yang didapat dari  $r_{hitung}$  adalah *corrected item-total correlation* sedangkan nilai tabel  $r$  5% dapat diperoleh melalui tabel *r product moment pearson* dengan  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - 2$ , jadi  $df = 30 - 2 = 28$ , maka  $r_{tabel} = 0.361$ . Data dikatakan valid adalah jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

**Tabel 4.7**

**Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta**

Item-Total Statistics			
Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
TQM 1	0.544	0.361	Valid
TQM 2	0.597	0.361	Valid
TQM 3	0.565	0.361	Valid
TQM 4	0.528	0.361	Valid
TQM 5	0.476	0.361	Valid

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari hasil tabel 4 yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Manajemen Berdasarkan Fakta memiliki kriteria Valid untuk semua item pertanyaan berdasarkan kriteria  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  0.361.

**5. Uji Validitas Variabel Kinerja Operasi**

Nilai yang didapat dari  $r_{hitung}$  adalah *corrected item-total correlation* sedangkan nilai tabel  $r_{5\%}$  dapat diperoleh melalui tabel *r product moment pearson* dengan  $df$  (*degree of freedom*) =  $n - 2$ , jadi  $df = 30 - 2 = 28$ , maka  $r_{tabel} = 0.361$ . Data dikatakan valid adalah jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

**Tabel 4.8**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Operasi**

Item-Total Statistics			
Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
KO 1	0.651	0.361	Valid
KO 2	0.561	0.361	Valid
KO 3	0.579	0.361	Valid
KO 4	0.415	0.361	Valid
KO 5	0.678	0.361	Valid
KO 6	0.475	0.361	Valid
KO 7	0.656	0.361	Valid

KO 8	0.566	0.361	Valid
------	-------	-------	-------

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari hasil tabel 5 yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Kinerja Operasi memiliki kriteria Valid untuk semua item pertanyaan berdasarkan kriteria  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  0.361.

## B. Reliabilitas

Setelah alat ukur dinyatakan sah, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2011:47). Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini digunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah *reliabel* akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan program computer SPSS 22.0. Kriteria penilaian uji reliabilitas menurut Ghozali (2011:48) adalah:

- 1) Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut *reliabel*.
- 2) Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak *reliabel*.

## 1. Uji Reliabilitas

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.927	28

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari hasil yang didapat bahwa data memiliki nilai Cronbach's Alpha yaitu 0,925. Maka data yang diperoleh menunjukkan reliabel. Karena nilai Alpha yang diperoleh lebih dari tabel r dari tingkat signifikansi 5% yakni 0,361.

### 4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

#### A. Hasil Uji Normalitas Data

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah data akan dianalisis berbentuk sebaran normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dilakukan dengan cara melihat *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Ghozali, 2011:161-162).

Uji normalitas data dengan menggunakan pengolahan SPSS 22.0 yang berdasarkan uji Kolmogorov-smirnov adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Uji Normalitas Data

		KP	PK	PMB	MBF	Kinerja Operasi
N		150	150	150	150	240
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	4.30	4.19	4.28	4.14	4.08
	Std. Deviation	.642	.692	.614	.769	.704
Most Extreme Differences	Absolute	.286	.257	.309	.261	.295
	Positive	.286	.257	.309	.232	.280
	Negative	-.255	-.231	-.246	-.261	-.295
Kolmogorov-Smirnov Z		3.508	3.143	3.785	3.198	4.563
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Berdasarkan tabel Uji Kolmogorov Smirnov diatas maka dapat disimpulkan :

X1 = 3,508 yang artinya  $> 0,05$  maka populasi berdistribusi normal

X2 = 3,143 yang artinya  $> 0,05$  maka populasi berdistribusi normal

X3 = 3,785 yang artinya  $> 0,05$  maka populasi berdistribusi normal

X4 = 3,198 yang artinya  $> 0,05$  maka populasi berdistribusi normal

Y = 4,563 yang artinya  $> 0,05$  maka populasi berdistribusi normal

Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji normalitas semua data terdistribusi normal

## B. Hasil Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2001). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah melihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10, serta nilai VIF disekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas antara variabel bebas dalam model regresi (Santoso,2000).



Tabel 4.11 Uji Multikolonieritas Data

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KP	.753	1.328
	PK	.800	1.250
	PMB	.830	1.204
	MBF	.887	1.127

a. Dependent Variable: KinerjaOperasi

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Berdasarkan tabel diatas hasil perhitungan nilai *Tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0.10 yaitu untuk masing-masing variabel.

Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu pun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 yaitu variabel Kepuasan Pelanggan 1.328, Pemberdayaan Karyawan 1.250, Peningkatan Mutu Berkelanjutan 1.204 dan Manajemen Berdasarkan Fakta 1.127. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antara independen dalam model regresi.

**C. Hasil Uji Autokorelasi ( Durbin- Watson)**

Tabel 4.12 Uji Autokorelasi Data

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.428 <sup>a</sup>	.183	.161	.60537	2.182

a. Predictors: (Constant), MBF, PMB, PK, KP

b. Dependent Variable: KinerjaOperasi

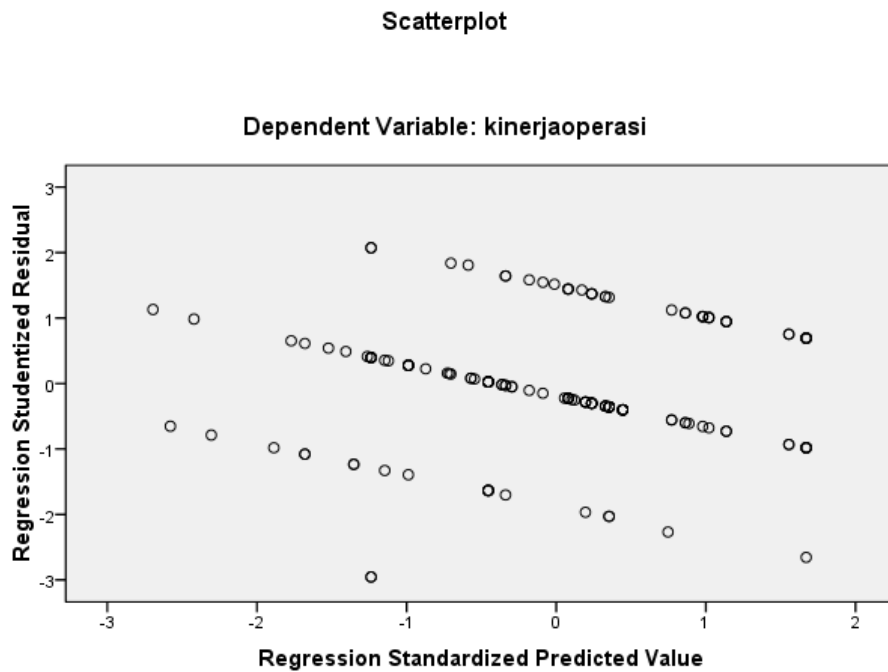
Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu (*error term*) pada periode sebelumnya yang biasanya terjadi karena menggunakan data time series. Hasil dari uji autokorelasi dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai Durbin-Waston sebesar 2.182 Dengan DL (Durbin lower) sebesar 1.142 dan DU (Durbin Upper) sebesar 1.738. Berdasarkan data tersebut autokorelasi positif dalam data tidak ada karena  $d > dU$ . Sedangkan autokorelasi negatif juga tidak ditemukan karena  $(4-d) > dU$ . Maka dapat disimpulkan pada analisis regresi tidak terdapat autokorelasi positif dan tidak terdapat autokorelasi negatif sehingga bisa disimpulkan sama sekali tidak terdapat autokorelasi.

#### **D. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variasi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan grafik scatterplot. Berikut ini tampilan grafik scatterplot dari model regresi dalam penelitian ini yang disajikan pada grafik dibawah:

Grafik 4.1 Uji Heterokedastisitas Scatterplot



Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Berdasarkan grafik Scatterplot diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk memprediksi kinerja operasi berdasarkan dengan variabel kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan manajemen berdasarkan fakta.

#### **4.4 Hasil Uji Hipotesis**

##### **1. Hasil Uji T (Uji Parsial)**

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

jauh pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dalam penelitian ini, maka sebagai berikut ini:

**Tabel 4.13**

**Hasil Uji T**

	Model	T	Sig.	Sig. Dalam Persentase
1	(Constant)	3.366	.001	0%
	KP	.368	.713	71%
	PK	2.767	.006	1%
	PMB	2.210	.029	3%
	MBF	2.206	.029	3%

a. Dependent Variable: KinerjaOperasi

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Hasil uji t variabel Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan dan Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap Kinerja Operasi dari data diperoleh bahwa data bahwa :

1. Variabel Kepuasan Pelanggan pada penelitian menunjukkan nilai signifikansi 0.713 atau 71% dalam presentase. Karena nilai signifikansi pada penelitian 0.713 atau 71% lebih dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yakni 0.05 atau 5%, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya koefisien regresi pada variabel Kepuasan Pelanggan tidak signifikan. Dapat disimpulkan variabel Kepuasan Pelanggan secara parsial (individu) kurang berpengaruh terhadap Kinerja Operasi.
2. Variabel Pemberdayaan Karyawan pada penelitian menunjukkan nilai signifikansi 0.006 atau 1% dalam presentase. Karena nilai signifikansi pada penelitian 0.006 atau 1% kurang dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yakni 0.05 atau 5%, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi pada variabel Pemberdayaan Karyawan

signifikan. Dapat disimpulkan variabel Pemberdayaan Karyawan secara parsial (individu) berpengaruh terhadap Kinerja Operasi.

3. Variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan pada penelitian menunjukkan nilai signifikansi 0.029 atau 3% dalam presentase. Karena nilai signifikansi pada penelitian 0.029 atau 3% kurang dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yakni 0.05 atau 5%, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi pada variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan signifikan. Dapat disimpulkan variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan secara parsial (individu) berpengaruh terhadap Kinerja Operasi.
4. Variabel Manajemen Berdasarkan Fakta pada penelitian menunjukkan nilai signifikansi 0.029 atau 3% dalam presentase. Karena nilai signifikansi pada penelitian 0.029 atau 3% kurang dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yakni 0.05 atau 5%, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya koefisien regresi pada variabel Manajemen Berdasarkan Fakta signifikan. Dapat disimpulkan variabel Manajemen Berdasarkan Fakta secara parsial (individu) berpengaruh terhadap Kinerja Operasi.

## **2. Hasil Uji F (Uji Simultan)**

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel *independent* atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2011:98). Jika probabilitas lebih besar dari 0,05 atau 5% maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak ini berarti menyatakan bahwa semua variabel *independent* atau bebas tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependent atau terikat. Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 atau 5% maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independent atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependent atau terikat.

Hal ini melihat apakah variabel independent dalam penelitian ini berpengaruh terhadap variabel dependen secara bersama-sama, maka berikut dalam penelitian tabel :

Tabel 4.14 Hasil Olah Data Uji F

**HASIL UJI F**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.935	4	2.984	8.142	.000 <sup>a</sup>
Residual	53.138	145	.366		
Total	65.073	149			

a. Predictors: (Constant), MBF, PK, PMB, KP

b. Dependent Variable: KinerjaOperasi

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Berdasarkan tabel diatas nilai F hitung diperoleh sebesar 8.142 sedangkan nilai F tabel 2.76 maka dapat diketahui nilai F hitung 8.142 lebih besar dari nilai F dan nilai probabilitas signifikan 0.000 atau 0% lebih kecil dari 0.05 atau 5%. maka model regresi ini dapat dipakai untuk Kinerja Operasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa variabel Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan dan Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel Kinerja Operasi.

#### 4.5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independen*) yang jumlahnya lebih dari satu terhadap satu variabel terikat (*dependen*). Model analisis regresi linear berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan dan seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*). (Sugiyono, 2009:227)

Tabel 4.15 Hasil Regresi Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Operasi

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	B (dalam persen)	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.580	158%	.469		3.366	.001
KP	.033	3%	.089	.032	.368	.713
PK	.222	22%	.080	.232	2.767	.006
PMB	.196	20%	.089	.182	2.210	.029
MBF	.151	15%	.068	.176	2.206	.029

a. Dependent Variable: kinerjaoperasi

Sumber : Data Primer SPSS 22.0 (2018)

Dari tabel dapat dirumuskan suatu persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karayawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan dan Manajemen Berdasarkan Fakta terhadap Kinerja Operasi sebagai berikut :

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

$$Y = 1.580 + 0.033 X_1 + 0.222 X_2 + 0.196 X_3 + 0.151 X_4 + e$$

$$Y = 158\% + 3\% X_1 + 22\% X_2 + 20\% X_3 + 15\% X_4 + e$$

**Keterangan :**

Y = Kinerja Operasi

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepuasan Pelanggan

X<sub>2</sub> = Pemberdayaan Karyawan

X<sub>3</sub> = Peningkatan Mutu Berkelanjutan

$X_4$  = Manajemen Berdasarkan Fakta

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

$e$  = Standart error

1. Konstanta sebesar 1.580 dalam persen 158% menyatakan bahwa jika variabel independen dianggap konstan, maka *Kinerja Operasi* sebesar 3.366 atau dalam persen sebesar 337%. Angka yang didapat merupakan angka yang cukup besar yakni 337%. Ini menunjukkan bahwa penerapan *Kinerja Operasi* dalam perusahaan PT. So good food sudah diterapkan dengan baik sebelum adanya pengaruh dari penerapan Total Quality Management.
2. Variabel *Kepuasan Pelanggan* memiliki pengaruh terhadap *Kinerja Operasi* sebesar 0.033 atau 3% dalam persentase dan memiliki tingkat signifikansi terhadap variabel *Kinerja Operasi* sebesar 0.713 atau 71%. Sehingga variabel *Kepuasan Pelanggan* berpengaruh terhadap *Kinerja Operasi* namun tidak signifikan karena lebih dari tingkat signifikansi 5%. Ketika variabel *Kepuasan Pelanggan* mengalami kenaikan maka *Kinerja Operasi* ikut mengalami kenaikan sebesar 3%.
3. Variabel *Pemberdayaan Karyawan* memiliki pengaruh terhadap *Kinerja Operasi* sebesar 0.222 atau 22% dalam persentase dan memiliki tingkat signifikansi terhadap variabel *Kinerja Operasi* sebesar 0.006 atau 1% dalam presentase. Sehingga variabel *Pemberdayaan Karyawan* berpengaruh terhadap *Kinerja Operasi* secara signifikan karena kurang dari tingkat signifikansi 5%. Ketika variabel *Pemberdayaan Karyawan* mengalami kenaikan maka *Kinerja Operasi* ikut mengalami kenaikan sebesar 22%.
4. Variabel *Peningkatan Mutu Berkelanjutan* memiliki pengaruh terhadap *Kinerja Operasi* sebesar 0.196 atau 20% dalam persentase dan memiliki tingkat signifikansi terhadap variabel *Kinerja Operasi* sebesar 0.029 atau 3% dalam persentase. Sehingga variabel *Peningkatan Mutu Berkelanjutan* berpengaruh terhadap *Kinerja Operasi* secara signifikan karena kurang dari tingkat signifikansi 5%. Ketika variabel *Peningkatan Mutu Berkelanjutan* mengalami kenaikan maka *Kinerja Operasi* ikut mengalami kenaikan sebesar 20%.



5. Variabel *Manajemen Berdasarkan Fakta* memiliki pengaruh terhadap *Kinerja Operasi* sebesar 0.151 atau 15% dalam persentase dan memiliki tingkat signifikansi terhadap variabel *Kinerja Operasi* sebesar 0.029 atau 3% dalam persentase. Sehingga variabel *Manajemen Berdasarkan Fakta* berpengaruh terhadap *Kinerja Operasi* secara signifikan karena kurang dari tingkat signifikansi 5%. Ketika variabel *Manajemen Berdasarkan Fakta* mengalami kenaikan maka *Kinerja Operasi* ikut mengalami kenaikan sebesar 15%.

#### **4.6 Pembahasan**

Setelah dilakukan analisis data, berdasarkan temuan penelitian membuktikan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh terhadap Kinerja Operasi PT So Good Food Kabupaten Boyolali baik secara parsial maupun bersama-sama. Sedangkan variabel Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh signifikan secara parsial namun ikut berpengaruh secara bersama-sama dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

1. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Pelanggan (X1) memiliki tingkat signifikansi 71%. Oleh karena probabilitas 71% lebih besar dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Pelanggan (X1) tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi (Y)
2. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) memiliki tingkat signifikansi 1%. Oleh karena probabilitas 1% lebih kecil dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi (Y)
3. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) memiliki tingkat signifikansi 3%. Oleh karena probabilitas 3% lebih kecil dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi (Y)
4. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) memiliki tingkat signifikansi 3%. Oleh karena probabilitas 3% lebih kecil dari 5% maka dapat disimpulkan bahwa variabel Manajemen

Berdasarkan Fakta (X4) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi (Y)

5. Hasil uji F diperoleh nilai probabilitas sebesar 0%. Karena nilai probabilitas 0% lebih kecil dari 5%, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Pelanggan (X1), Pemberdayaan Kayawan (X2), Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3), dan Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) berpengaruh secara bersama-sama terhadap produktivitas (Y).

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatria Suryawan (2014) bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif TQM terhadap kinerja perusahaan. Dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) kepuasan pelanggan tidak akan tercapai apabila kualitas produk yang dihasilkan rendah, kualitas produk yang baik tidak akan dapat tercapai apabila karyawan tidak bekerja secara optimal, dan karyawan tidak akan dapat berkerja secara optimal tanpa adanya manajemen yang dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik.

Apabila pilar TQM dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik akan ditunjukkan dalam meningkatnya kepuasan pelanggan, meningkatnya mutu dan kualitas produk secara berkelanjutan dan karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu perusahaan akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya kinerja operasional dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien regresi jika variabel independen dianggap konstan yakni 158%, maka Kinerja Operasi didapatkan nilai sebesar 337%. Angka yang didapat merupakan merupakan angka yang cukup besar yakni 337%. Sehingga ini menunjukkan Kinerja Operasi dalam perusahaan telah dijalankan dengan baik sebelum pengaruh dari variabel Total Quality Management. Untuk variabel Kepuasan Pelanggan (X1) sebesar 3% dengan arah hubungan positif, variabel Pemberdayaan Karyawan (X2) sebesar 22% dengan arah hubungan positif, variabel Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3) sebesar 20% dengan arah hubungan positif, dan variabel Manajemen Berdasarkan Fakta (X4) sebesar 15% dengan arah hubungan positif. Hal ini berarti jika Kepuasan

Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan dan Manajemen Berdasarkan Fakta ditingkatkan maka akan meningkatkan pula Kinerja Operasinya. Namun sebaliknya jika Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Mutu Berkelanjutan, dan Manajemen Berdasarkan Fakta menurun akan berdampak pada Kinerja Operasi yang akan turun. Dalam penelitian variabel Pemberdayaan Karyawan ( $X_2$ ) memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel Kinerja Operasi (Y) karena memiliki nilai koefisien regresi yang paling besar yaitu 22%. Hal tersebut berarti jika Pemberdayaan Karyawan ditingkatkan maka kinerja operasi akan meningkat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dan pembahasan analisis data, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Operasi
2. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa semakin besar atau kecil pengaruh variabel Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh pada Kinerja Operasi.
3. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Pemberdayaan Karyawan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi dan memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Operasi
4. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Peningkatan Mutu Berkelanjutan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi
5. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi

#### 5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil data variabel Pemberdayaan Karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasi. Hal tersebut dibuktikan penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan PT So Good Food di Kabupaten Boyolali yang telah bekerja lebih dari 1 Tahun. Dari hasil tersebut peneliti menyarankan kepada PT So Good Food untuk :

1. Meningkatkan pemberdayaan karyawan karena berdasarkan hasil penelitian variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja operasi. Selain itu, menurut Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Tjiptono dan Diana (2003) salah satu yang perlu dikembangkan adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan menurut merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer value. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
2. Berdasarkan hasil data penelitian *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasi. Hal ini mampu dijelaskan dalam penelitian secara menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan dalam PT. So Good Food yang telah bekerja dalam kurun waktu 1 tahun. Sehingga peneliti menyarankan PT. So Good Food untuk meningkatkan *Total Quality Management* (TQM) dalam PT. So Good Food agar Kinerja Operasi dapat meningkat. Dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) kepuasan pelanggan tidak akan tercapai apabila kualitas produk yang dihasilkan rendah, kualitas produk yang baik tidak akan dapat tercapai apabila karyawan tidak bekerja secara optimal, dan karyawan tidak akan dapat bekerja secara optimal tanpa adanya manajemen yang dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Apabila pilar TQM dalam PT. So Good Food dapat dilaksanakan dengan baik akan ditunjukkan dalam meningkatnya kepuasan pelanggan,

meningkatnya mutu dan kualitas produk secara berkelanjutan dan karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu perusahaan akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya kinerja operasional dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Assauri, S. (2004). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Carton, R. B., & Charles, W. H. (2006). *Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ferdinand, A. (2012). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flynn, BB, Schroeder, RG, & Sakakibara, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11: 339–366.
- Handoko, H. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi : Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFEE.
- Herjanto, E. (2015). *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Grasindo.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Priyatno, D. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Render, J. H. (2009). *Manajemen Operasi : Edisi Sembilan. Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, S. (2001). *SPSS Versi 10 : Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2005). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Umar. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yamit, Z. (2013). *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta: Ekonosia.



# LAMPIRAN

**Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian**

**SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER**

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Yth: Bapak/Ibu Responden Di Tempat.

Dengan hormat,

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

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

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

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

Boyolali, 29 November 2017

Sandhy Primadhana Islamy

(14311487)

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan berikut:

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

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Umur :  17-25 Tahun  
 26-35 Tahun  
 36-45 Tahun  
 45 > Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  S1  S2  S3

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

Masa Kerja :  0-11 Bulan  
 1-2 Tahun  
 3-4 Tahun  
 5-6 Tahun

## II. DAFTAR PERTANYAAN

Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pertanyaan berikut dengan memberikan tanda checklist (v) dalam kolom yang disediakan dengan keterangan : STS: Sangat Tidak Setuju; TS: Tidak Setuju; Netral; S: Setuju; SS :Sangat Setuju

### TOTAL QUALITY MANAGEMENT

No.	Uraian Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Kepuasan Pelanggan</b>						
1	<i>Customer</i> (pelanggan) memegang peranan penting dalam penentuan standard mutu produk					
2	<i>Customer</i> (pelanggan) memberikan masukan mengenai desain produk baru					
3	Perusahaan melakukan penelitian pasar mengenai kebutuhan dan keinginan <i>customer</i> (pelanggan)					
4	Kebijakan yang diambil oleh perusahaan selalu memikirkan dampak terhadap <i>customer</i> (pelanggan)					
5	Kebutuhan <i>customer</i> (pelanggan) dijadikan pertimbangan dalam proses perencanaan perbaikan kualitas					
<b>Pemberdayaan Karyawan</b>						
1	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada perusahaan					
2	Karyawan diberikan informasi yang tepat untuk dapat mencapai penilaian produk yang berkualitas					
3	Karyawan memahami kebutuhan dan harapan					

	pelanggan.					
4	Manajemen selalu memantau kegiatan karyawan					
5	Karyawan memahami konsep mutu perusahaan dengan baik					
<b>Peningkatan Mutu Berkelanjutan</b>						
1	Manajemen memiliki rencana operasional yang menggambarkan kualitas					
2	Prioritas utama perusahaan adalah menghasilkan produk yang bermutu					
3	Perusahaan melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas produk yang bertujuan memberikan kepuasan pelanggan.					
4	Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasikan kesalahan dalam produksi.					
5	Perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan dari pelanggan terhadap jasa yang ditawarkan.					
<b>Manajemen Berdasarkan Fakta</b>						
1	Perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya menurut kebijakan yang ditetapkan perusahaan					
2	Perusahaan melakukan pengujian serta pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran					
3	Perusahaan menggunakan teknik statistik dalam membuat suatu keputusan					

4	Dalam membuat keputusan, perusahaan selalu menindak lanjuti berdasarkan hasil analisis dan pengalaman					
5	Perusahaan telah melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi dengan baik					

### KINERJA OPERASI

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

## Lampiran 2: Data Penelitian

No	Nama Responden	Jenis Kelamin	Umur (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Jabatan	Masa Kerja
1	Dian Ari Prehatini	Wanita	26-35 Tahun	S1	Admin Produksi	1-2 Tahun
2	Mega Putri	Wanita	26-35 Tahun	S1	FA Staff	1-2 Tahun
3	Ike Adhistiyaningrum	Wanita	26-35 Tahun	S1	FA Staff	3-4 Tahun
4	Iwan Setiawan	Pria	26-35 Tahun	SMA	SPV FA	5-6 Tahun
5	Asrianah	Wanita	26-35 Tahun	D3	SPV FA	5-6 Tahun
6	Nydhia Khrismasari	Wanita	26-35 Tahun	S1	SPV Purchasing	3-4 Tahun
7	Kartika Tri Utami	Wanita	26-35 Tahun	D3	Admin Purchasing	3-4 Tahun
8	Susilo Bekti	Pria	36-45 Tahun	S1	Warehouse	5-6 Tahun
9	Anisa Rizki R	Wanita	26-35 Tahun	S1	Purchasing	3-4 Tahun
10	Dian Miranty	Wanita	26-35 Tahun	S1	SPV PPLC	5-6 Tahun
11	Aditya H	Pria	26-35 Tahun	S1	SPV MH	3-4 Tahun
12	Abdulloh G.B.	Pria	26-35 Tahun	S1	Production Assistant Manager	5-6 Tahun
13	Devita Novindriani	Wanita	26-35 Tahun	S1	QC Supervisor	5-6 Tahun
14	Arif Sumakna	Pria	17-25 Tahun	S1	QC Supervisor	1-2 Tahun
15	Arindra	Wanita	26-35 Tahun	S1	QC Supervisor	5-6 Tahun
16	Diki Sihtria G	Pria	26-35 Tahun	S1	Ass. Manager HRD	5-6 Tahun
17	Aldy Arishandi	Pria	26-35 Tahun	S1	Karyawan	1-2 Tahun
18	Wahyu	Pria	26-35 Tahun	S1	Produksi	3-4 Tahun
19	Dody W	Pria	26-35 Tahun	S1	Engineer	3-4 Tahun
20	Nuria Amalia	Wanita	26-35 Tahun	D3	Administrasi	1-2 Tahun
21	Nurma M	Wanita	26-35 Tahun	S1	Admin Produksi	3-4 Tahun
22	Yoga Bagas Bahari	Pria	17-25 Tahun	SMA	Teknisi	1-2 Tahun
23	Ir. Farida	Wanita	45> Lebih	S1	Head Of Quality Assurance	3-4 Tahun
24	Joko Susilo	Pria	26-35 Tahun	S1	Produksi	1-2 Tahun
25	Nonic R	Wanita	26-35 Tahun	S1	SPV. K3L	3-4 Tahun
26	Wahyuni	Wanita	17-25 Tahun	SMA	Karyawan	1-2 Tahun
27	Andi	Pria	26-35 Tahun	SMA	Karyawan	1-2 Tahun
28	Retno Gumarti	Wanita	17-25 Tahun	S1	Admin HR.GIA	1-2 Tahun
29	Tiwi Wulaningsih	Wanita	26-35 Tahun	SMA	Karyawan	1-2 Tahun
30	Novita	Wanita	17-25 Tahun	SMA	Produksi	1-2 Tahun

**Lampiran 3: Variabel Total Quality Management**

No	TQM																			
	Kepuasan Pelanggan					Pemberdayaan Karyawan					Peningkatan Mutu Berkelanjutan					Manajemen Berdasarkan Fakta				
	KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	PK 1	PK 2	PK 3	PK 4	PK 5	PMB 1	PMB 2	PMB 3	PMB 4	PMB 5	MBF 1	MBF 2	MBF 3	MBF 4	MBF 5
1	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
6	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2
7	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3
8	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3
9	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
11	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
12	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3
13	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
14	4	3	3	4	4	3	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4
15	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3
16	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
17	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
18	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3
20	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4



23	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	3
24	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
25	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4
26	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
27	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	5	2
30	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5

#### Lampiran 4: Variabel Kinerja Operasi

No	KINERJA OPERASI							
	KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8
1	4	4	4	5	4	5	4	4
2	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5
6	5	4	4	4	4	2	5	4
7	4	4	3	4	4	3	4	4
8	4	5	5	5	5	3	4	5
9	5	5	5	4	5	4	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	4	4	3	4	4
12	5	5	4	5	5	3	4	4
13	4	4	3	4	4	4	4	4
14	5	4	4	5	4	4	5	4
15	2	4	3	4	4	3	2	4
16	4	4	5	5	5	4	4	4
17	3	4	3	4	4	4	3	4
18	5	3	4	5	4	5	5	3
19	4	5	4	4	4	3	4	5
20	4	4	5	4	5	4	4	4
21	3	4	3	3	4	4	3	4
22	3	4	3	4	3	4	3	4
23	4	4	4	4	4	3	4	4
24	4	4	3	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	4	5	4	5	5	4
27	4	2	3	3	3	3	4	2
28	5	5	4	4	5	5	5	5
29	3	4	4	5	4	2	3	4
30	4	4	3	4	4	5	4	4