

LAPORAN

PENELITIAN BAHAN AJAR



PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY* *MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA BISNIS

Oleh:
Meirani Harsasi
Moh. Muzammil

**JURUSAN MANAJEMEN / FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TERBUKA
2011**



Lembar Pengesahan

Laporan Penelitian Bahan Ajar

Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

1. a. Judul Penelitian : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Bisnis
b. Bidang Penelitian : Keilmuan
c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Madya
d. Bidang Ilmu : Manajemen Operasi
2. Ketua Peneliti
a. Nama Lengkap & Gelar : Meirani Harsasi, S.E., M.Si.
b. NIP : 19750531 200112 2 001
c. Golongan Kepangkatan : Penata, Gol. III/c
d. Jabatan Akademik : Lektor
e. Fakultas/Unit Kerja : Ekonomi
3. Anggota Peneliti :
a. Jumlah Anggota : 1 orang
b. Nama Anggota/Unit Kerja : Drs. Moh. Muzammil, MM./ Fakultas Ekonomi
4. a. Periode Penelitian : 2011
b. Lama Penelitian : 9 (sembilan) bulan
5. Biaya Penelitian : Rp. 20.000.000,00 (Dua Puluh Juta Rupiah)
6. Sumber Biaya : LPPM – UT

Mengetahui
2011
Dekan Fakultas Ekonomi,

Tangerang Selatan, 29 Desember
Ketua Peneliti,

Yun Iswanto
NIP. 19580126 198703 1 002

Meirani Harsasi
NIP. 19750531 200112 2 001

Menyetujui,
Ketua LPPM,

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan,

Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si.
M.Si.
NIP. 19660508 199203 1 003

Dra. Endang Nugraheni, M.Ed.,
NIP. 19570422 198503 2 001

ABSTRAK

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu topik dalam bidang manajemen operasi dan seringkali dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Dalam kaitannya dengan kinerja, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan hasil adanya pengaruh antara penerapan TQM terhadap kinerja, namun tidak sedikit pula yang menunjukkan hasil sebaliknya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur.

Metode penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data primer dari responden melalui survey menggunakan kuesioner. Dari 1.253 eksemplar kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 155 kuesioner kembali dan dapat digunakan. Seluruh perusahaan manufaktur yang telah berpartisipasi dan diambil sebagai sampel dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur berskala besar dengan kriteria memiliki tenaga kerja minimal 100 orang.

Uji statistik data yang terkumpul dilakukan secara bertahap, yaitu melalui uji validitas, uji reliabilitas, dan uji regresi linier berganda. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat tiga item pertanyaan yang harus dibuang dari analisis berikutnya karena tidak mengelompok pada faktor yang seharusnya. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan hasil bahwa semua variabel bersifat reliabel. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa secara bersama-sama semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen pada level $\alpha \leq 0,05$.

Kata kunci: TQM, kinerja bisnis, perusahaan manufaktur

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Total Quality Management (TQM) merupakan praktik manajemen yang berkembang sampai saat ini. Penerapan TQM seringkali dikaitkan dengan keberhasilan perusahaan yang diukur melalui kinerja perusahaan. Berbagai pendekatan mengenai praktik manajemen kualitas dilakukan untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan daya saing melalui peningkatan kualitas (Kumar *et al*, 2009). Konsep dimensi manajemen kualitas telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya dikemukakan oleh Dean and Bowen, 1994; Hackman and Wageman, 1995; Powell, 1995 yang menyatakan bahwa unsur-unsur TQM meliputi: keterlibatan tim manajemen puncak, adopsi atas filosofi kualitas, penekanan pada pelatihan yang berorientasi TQM, fokus terhadap pelanggan, perbaikan proses secara terus menerus, manajemen berdasarkan fakta, dan penggunaan metode TQM.

Banyak penelitian difokuskan pada dampak manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis dan masih menunjukkan hasil yang kontradiktif. Beberapa penelitian menunjukkan hasil adanya hubungan antara manajemen kualitas pada kinerja, namun penelitian lain juga menunjukkan hasil bahwa tidak ada hubungan antara manajemen kualitas dengan kinerja.

Penelitian yang mendukung adanya hubungan antara manajemen kualitas dengan kinerja antara lain penelitian Flynn *et al.* (1995), Ahire *et al.* (1996), Madu *et al.* (1996), Douglas dan Judge, Jr. (2001), Brah *et al.* (2000), Saizarbitoria (2005), Karia dan Asaari (2006), Yang (2006), Fuentes *et al.*, (2006), dan Kumar *et al.* (2009). Namun demikian, beberapa penelitian lain mengenai hal ini menunjukkan adanya kontradiksi hasil yaitu bahwa manajemen kualitas tidak berpengaruh pada kinerja. Powell (1995) melakukan penelitian mengenai TQM dan menunjukkan hasil bahwa tidak semua praktik-praktik TQM berpengaruh pada kinerja perusahaan. Dari 12 elemen TQM, hanya 3 elemen yang berpengaruh pada kinerja yaitu komitmen para eksekutif (*executive commitment*), organisasi yang terbuka (*open organization*) serta pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*). Sedangkan faktor TQM yang lain yaitu *benchmarking*, *training*, fleksibilitas, perbaikan proses, dan perbaikan alat ukur tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja TQM.

Hasil penelitian Powell ini didukung oleh penelitian Dow, Samson, dan Ford (1999) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif secara langsung antara praktik-praktik manajemen kualitas dengan kinerja kualitas. Penelitian ini juga memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian Flynn, Schroeder, dan Sakakibara (1995) yang menunjukkan hasil adanya pengaruh yang signifikan antara manajemen kualitas dengan kinerja kualitas. Penelitian Flynn, Schroeder, dan Sakakibara (1995) tersebut direplikasi oleh Kumalaningrum (2000) dan hasilnya berbeda dengan hasil penelitian Flynn, Schroeder, dan Sakakibara (1995). Penelitian Kumalaningrum menunjukkan hasil bahwa tidak semua praktik-praktik TQM berpengaruh positif pada kinerja, hanya satu praktik TQM yang berpengaruh pada kinerja kualitas yaitu *statistical control/feedback*.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang menunjukkan hasil adanya perbedaan pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis perusahaan manufaktur di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui adanya pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja bisnis. Permasalahan penelitian yang diajukan adalah : Apakah penerapan *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja bisnis?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja bisnis.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi manajemen perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai dasar pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan manajemen kualitas.
2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pentingnya penerapan manajemen kualitas untuk mencapai kinerja perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Total Quality Manajemen

Total Quality Management (TQM) menggambarkan penekanan kualitas yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai konsumen. TQM menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek baik barang maupun jasa yang penting bagi konsumen.

Strategi TQM menghadirkan paradigma yang berubah dari strategi yang ada pada tahun 1980-an dalam pendekatannya terhadap manajemen sains. TQM terbukti mempunyai hubungan yang positif terhadap *performance outcome*, seperti *financial performance* dan *profitability*, begitu juga dengan *human outcomes*, seperti *employee satisfaction*, *employee relations* serta *customer satisfaction*. Keberhasilan dalam menjalankan TQM memerlukan alur infrastruktur sistem informasi organisasi serta sistem manajemen lainnya sehingga dapat diaplikasikan dengan lingkungan TQM yang baru.

Definisi TQM menurut Dean dan Bowen (1994), Hackman dan Wageman (1995), dan Powell (1995) menyatakan bahwa unsur-unsur TQM meliputi: keterlibatan tim manajemen puncak, adopsi atas filosofi kualitas, penekanan pada pelatihan yang berorientasi TQM, fokus terhadap pelanggan, perbaikan proses secara terus menerus, manajemen berdasarkan fakta, dan penggunaan metode TQM. Pengertian TQM juga meliputi komitmen manajemen puncak, organisasi untuk kualitas, pelatihan pegawai, partisipasi tenaga kerja, manajemen mutu pemasok, fokus pelanggan, dukungan terus menerus, peningkatan sistem kualitas, informasi dan analisis, dan penggunaan alat statistik.

Manajemen kualitas merupakan suatu pendekatan yang terintegrasi untuk mencapai kualitas output yang tinggi, berfokus pada perbaikan terus menerus serta proses peningkatan yang berkesinambungan serta pencegahan kerusakan pada semua bidang dalam organisasi. Penerapan manajemen kualitas ini hendaknya dilakukan secara merata di semua bidang organisasi bisnis. Pencapaian kualitas total menuntut adanya komitmen dari seluruh anggota organisasi, dari pemasok sampai pada konsumen (Heizer dan Render, 2005). TQM merupakan penerapan manajemen secara

menyeluruh pada organisasi sehingga organisasi tersebut mampu meningkatkan semua aspek produk dan jasa yang penting bagi konsumen (Heizer dan Render, 2005).

Penerapan manajemen kualitas tidak selalu berhasil dilaksanakan dalam perusahaan. Buran (1994), dalam Ettlle (1997), melakukan penelitian mengenai program-program kualitas pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat. Hasilnya menunjukkan bahwa lebih dari 50% perusahaan yang disurvei melaporkan bahwa program kualitas yang mereka jalankan tidak menghasilkan perbaikan pada kinerja bisnisnya. Hanya sepertiga perusahaan yang disurvei mempercayai bahwa program kualitas berpengaruh secara signifikan terhadap daya saingnya. Penelitian Taylor (1997) menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda. Taylor melakukan penelitian tentang peran kepemimpinan dalam TQM pada perusahaan kecil yang menunjukkan hasil bahwa jawaban responden mengenai penerapan manajemen kualitas dalam perusahaannya tidak konsisten, misalnya perusahaan-perusahaan kecil menyatakan bahwa terdapat hasil positif dari TQM, namun sebenarnya mereka tidak benar-benar memahami tentang TQM. Selain itu, perusahaan kecil juga kurang memiliki motivasi untuk mencapai TQM, namun mereka juga mengklaim bahwa manajemen kualitas merupakan isu strategis dalam organisasi. Kegagalan-kegagalan dalam penerapan TQM tersebut disebabkan karena perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan TQM secara parsial, tidak secara menyeluruh.

Sitkin *et al.* (1994) menyatakan bahwa efektivitas TQM tergantung pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan *control* dan *learning*. Kebutuhan atas adanya kontrol merupakan bukti dalam penggunaan TQM berdasarkan metode keilmuan formal dalam menghapuskan variasi dengan menggunakan *statistical process control* (Hackman and Wageman, 1995). Kebutuhan akan *learning* merupakan bukti terhadap penekanan atas pembelajaran organisasi dan perbaikan terus menerus (Grant, 1996).

Penelitian mengenai manajemen kualitas seringkali dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Menurut Murphy *et al.* (1996), ukuran-ukuran kinerja dalam suatu perusahaan bisnis dapat terlihat dari efisiensi, tingkat pertumbuhan, profit, ukuran likuiditas, kegagalan atau keberhasilan dan leverage. Dari penelitian Madu *et al.* (1996), ukuran-ukuran kinerja organisasional ditunjukkan dengan kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, produktivitas, kinerja biaya, profitabilitas, daya saing, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, dan pangsa pasar. Flynn (1995) melakukan penelitian untuk menguji adanya pengaruh penerapan manajemen

kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Powell (1995), yang mengemukakan bahwa sebagian besar ciri-ciri organisasi yang secara umum berkaitan dengan TQM tidak menghasilkan keuntungan/manfaat kinerja yang signifikan. (Westphal, *et.al*, 1996)

2.2. Kinerja Bisnis

Kinerja organisasi dapat dilakukan dengan mengukur kinerja keuangan, pemasaran, operasional, maupun sumber daya manusia. Kinerja perusahaan tidak hanya dapat diukur dari kinerja keuangan seperti *return on investment (ROI)* dan *earning per share*, akan tetapi harus pula dilihat dari kinerja non keuangan, seperti kualitas, biaya, pelayanan, ketepatan waktu, dan fleksibilitas. Rue dan Byard (1997) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*).

Peningkatan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing merupakan tujuan utama implementasi manajemen kualitas. Kriteria utama pentingnya pelaksanaan manajemen kualitas adalah kontribusinya terhadap kinerja bisnis. Teori-teori dari para ahli TQM menyebutkan pelaksanaan TQM sebagai kunci utama keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja bisnis yang berhasil seperti (Crosby, 1979; Juran dan Gryna, 1980; dan Deming, 1986). Namun demikian, dalam praktik, tidak semua penerapan manajemen kualitas akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Sampai dengan akhir 1980, penilaian keberhasilan TQM seringkali diukur secara kualitatif. Powell (1985) menggunakan metode statistik untuk mengukur hubungan antara manajemen kualitas dengan kinerja perusahaan. Namun, hubungan tersebut sangat lemah, dan juga tidak semua program TQM dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dow *et al.* (1999) menyatakan bahwa komitmen terhadap pekerja, pandangan saat ini, dan fokus pelanggan berhubungan secara positif terhadap kinerja bisnis, sementara unsure TQM lain seperti *benchmarking*, kelompok kualitas, teknologi, dan hubungan dengan pemasok tidak berdampak positif terhadap kinerja bisnis. Hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja bisnis ternyata juga ditemukan memiliki hubungan tidak langsung. Maiga dan Jacobs (2005) menemukan bahwa kinerja kualitas memediasi hubungan antara sistem pengendalian mutu, kinerja keuangan, dan kepuasan konsumen. Demikian pula ditemukan adanya hubungan tidak langsung

antara penerapan TQM dengan kinerja bisnis melalui kinerja kualitas dan kinerja penelitian dan pengembangan (Su, 2008).

2.3. Pengembangan Hipotesis

Banyak penelitian difokuskan pada dampak manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis. Prajogo dan Sohal (2006) meneliti mengenai hubungan penerapan TQM terhadap kinerja kualitas dan kinerja inovasi dan menunjukkan hasil bahwa TQM mempengaruhi kinerja kualitas dan kinerja inovasi. Salah satu penerapan TQM adalah menekankan pada pengawasan kualitas dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif berkaitan dengan kualitas. Fokus pada kualitas juga berarti bahwa organisasi perlu untuk menggunakan teknik-teknik tertentu seperti *statistical process control*, serta adanya standar kualitas untuk mengurangi variasi kualitas produk. Strategi yang menekankan pada perbaikan proses untuk meningkatkan kualitas produk dapat mengarahkan perusahaan untuk mengaplikasikan inovasi proses yang juga dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Hasil penelitian tersebut tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian Madu *et al.* (1996) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tipologi perusahaan mempengaruhi hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Douglas dan Judge, Jr. (2001) menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda, yaitu terdapat hubungan antara implementasi TQM terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh struktur organisasi.

Implementasi TQM dapat dilakukan dari berbagai aspek, antara lain kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses (Prajogo dan Sohal, 2006). Penelitian tersebut juga menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara penerapan TQM dengan kinerja.

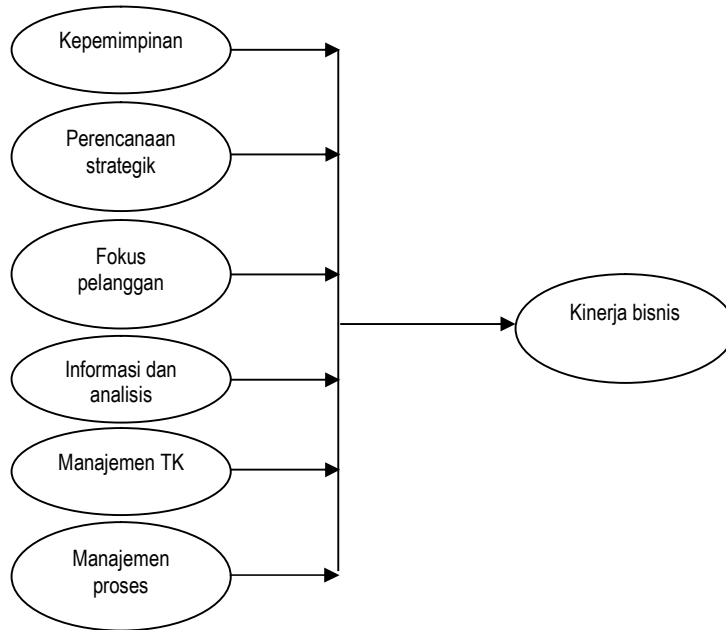
Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. H1 : kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
2. H2 : perencanaan strategik berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
3. H3 : fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
4. H4 : informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
5. H5 : manajemen tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

6. H6 : manajemen proses berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

2.4. Model Penelitian

Model penelitian yang diajukan adalah:



Gambar 2.1. Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen seperti dirumuskan dalam hipotesis yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Penelitian ini termasuk pada penelitian causal (*causal research*). Penelitian kausal adalah penelitian yang dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat diantara beberapa variabel yang telah memiliki definisi permasalahan penelitian yang jelas (Zikmund, 2000). Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya, sehingga landasan teori dan hipotesis sudah terbentuk, sehingga digolongkan dalam penelitian kausal.

3.2. Populasi dan sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang dapat berupa kumpulan dari orang-orang, peristiwa atau kejadian, atau obyek lain yang diharapkan dapat diteliti (Sekaran, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur di Indonesia berdasarkan Direktori Industri Manufaktur Indonesia. Sampel adalah sebagian anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu dan diharapkan mampu mewakili populasi (Sekaran, 2003). Sampel dalam penelitian ini meliputi perusahaan manufaktur yang diklasifikasikan sebagai perusahaan besar (memiliki tenaga kerja lebih dari 100 orang). *Sampling method* dalam penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* dilakukan untuk menentukan sampel yang diinginkan agar dapat sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan industri manufaktur berskala besar dilakukan dengan asumsi perusahaan besar telah menerapkan TQM sehingga sesuai dengan tujuan penelitian.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Metode pengumpulan data dilakukan melalui *survey* dengan menggunakan kuesioner. *Survey* yang digunakan adalah *mail survey* yaitu mengirimkan kuesioner melalui surat kepada responden yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan tingkat pengembalian kuesioner melalui pos, peneliti menggunakan sistem bebas perangko balasan untuk

mempermudah responden mengembalikan kuesioner sehingga diharapkan dapat meningkatkan *respond rate*.

3.4. Metode Analisis

Untuk menguji keempat hipotesis yang telah disusun, maka dilakukan beberapa langkah-langkah pengujian dalam penelitian ini. Langkah pertama adalah melakukan uji validitas untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur yang digunakan dalam mengukur variabel-variabel di dalam penelitian. Langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas untuk mengetahui apakah masing-masing *item* dalam instrumen terbebas dari kesalahan (*error*) sehingga mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda-beda. Langkah terakhir adalah melakukan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Langkah-langkah tersebut dijelaskan berikut ini:

3.4.1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur atau instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas yang digunakan adalah dengan metode *confirmatory factor analysis* dengan program *SPSS 12*. Analisis faktor bersifat *confirmatory* karena item pernyataan dalam kuesioner diadopsi dari penelitian sebelumnya. Pengujian nilai lambda (signifikansi nilai *factor loading*) dalam *confirmatory factor analysis* dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan itu memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel yang dibentuk. Kriteria signifikansi nilai lambda adalah apabila bernilai lebih besar atau sama dengan 0,5 (Ferdinand, 2005).

3.4.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dari suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari kesalahan (*error*) sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing item dalam instrumen (Sekaran, 2003). Dalam hal ini, reliabilitas instrumen diukur dengan menggunakan item ke total korelasi dari *Cronbach Alpha* dengan program *SPSS 12*, yang mencerminkan konsistensi internal alat ukur. Secara umum, skor item ke total korelasi dapat diterima jika bernilai diatas 0,60 (Hair *et al.*, 2006).

3.4.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai hubungan antara konstruk yang diteliti. Untuk melakukan pengujian hipotesis, digunakan alat analisis Regresi Linier Berganda. Pemilihan alat analisis ini dilakukan karena dalam penelitian ini terdapat lebih dari satu variabel independen dan terdapat satu variabel dependen sehingga analisis dapat dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda. Model analisis dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja bisnis
A	=	Intercept / Konstanta
$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$	=	Koefisien regresi $i = 1,2,3,4,5,6$
E	=	Episilon atau variabel yang tidak diteliti
X_1	=	kepemimpinan
X_2	=	perencanaan strategik
X_3	=	fokus pada pelanggan
X_4	=	informasi dan analisis
X_5	=	manajemen tenaga kerja
X_6	=	manajemen proses

3.4.4 Pengujian Hipotesis

a. Uji Pengaruh Serempak (Uji-F)

Kriteria penerimaan adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak, artinya variabel-variabel bebas (*independent variable*) tersebut secara simultan/serempak berpengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ berarti H_0 diterima, artinya variabel-variabel bebas (*independent variable*) tersebut secara simultan/serempak tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*)

b. Uji Pengaruh Parsial (Uji-t)

Kriteria penerimaan uji secara parsial ini adalah dengan Terima H_0 apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan tolak H_0 (terima H_2) bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$

3.5. Skala Pengukuran

3.5.1. Total Quality Management (TQM)

TQM merupakan penerapan manajemen kualitas secara menyeluruh yang meliputi kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses. Variabel-variabel ini diukur dengan menggunakan beberapa pernyataan dan responden diminta mengisi tingkat kesetujuan mereka dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Tingkat kesetujuan mereka diberi skor 1 sampai dengan 5. Skala dimulai dari poin STS (sangat tidak setuju) dengan nilai 1, TS (tidak setuju) nilai 2, N (Netral) nilai 3, S (setuju) nilai 4, dan SS (sangat setuju) nilai 5. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan, variabel perencanaan strategik diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan, variabel fokus pelanggan diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan, variabel informasi dan analisis diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan, variabel manajemen tenaga kerja diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan, serta variabel manajemen proses diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan.

3.5.2. Kinerja Bisnis

Pengukuran kinerja bisnis dilakukan dengan mengukur kinerja keuangan dan pemasaran melalui enam indikator. Variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator kinerja keuangan dan tiga indikator kinerja pemasaran. Responden diminta untuk membandingkan kinerja mereka saat ini dibandingkan dengan dua tahun yang lalu. Tingkat kesetujuan mereka diberi skor 1 sampai dengan 5. Skala dimulai dari 1 = jauh lebih rendah, 2 = lebih rendah, 3 = tetap, 4 = lebih tinggi, 5 = jauh lebih tinggi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner dengan jumlah keseluruhan sebanyak 1.134 eksemplar kuesioner. Pengumpulan data dilakukan selama lebih kurang empat bulan yang dimulai dari awal bulan Mei 2011 sampai dengan akhir Agustus 2011. Selain dikirim melalui pos, sebagian kuesioner diserahkan secara langsung kepada pihak di dalam perusahaan. Hasil pendistribusian kuesioner menunjukkan hasil bahwa dari 1.134 eksemplar yang dikirim, sebanyak 23 kuesioner kembali karena alamat tidak diketahui, 155 kuesioner kembali dan dapat digunakan, serta 35 kuesioner kembali tetapi tidak dapat digunakan karena informasi yang diberikan tidak lengkap.

Seluruh perusahaan manufaktur yang telah berpartisipasi dan diambil sebagai sampel dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur berskala besar dengan kriteria memiliki tenaga kerja minimal 100 orang. Kriteria ini didasarkan pada kriteria yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik (2003).

Jenis industri dari sampel yang diteliti digolongkan sesuai dengan klasifikasi lapangan industri usaha pada direktori industri yang dikeluarkan BPS (2003). Berdasarkan penggolongan klasifikasi industri BPS (2003), terdapat 20 jenis industri seperti pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Klasifikasi Industri Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat

No.	Jenis Industri	Jumlah
1.	Bahan galian bukan logam	1
2.	Furniture & industri pengolahan kayu	5
3.	Karet dan bahan dari karet	10
4.	Kayu dan barang dari kayu	6
5.	Kendaraan bermotor	6
6.	Kertas dan pulp	3
7.	Kimia dan barang dari kimia	20
8.	Kulit dan barang dari kulit	2
9.	Listrik dan perlengkapannya	11
10.	Logam dasar	3
11.	Makanan dan minuman	41
12.	Mesin dan perlengkapannya	5
13.	Mesin peralatan kantor	8
14.	Pakaian jadi	15

No.	Jenis Industri	Jumlah
15	Penerbitan dan percetakan	3
16	Pengolahan gas	2
17	Radio, TV dan alat elektronika	6
18	Tekstil	9
19	Barang dari logam	7
20	Tembakau	-
	Total	155

Sumber: data diolah

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan melalui *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Pengukuran dengan menggunakan CFA ditunjukkan dengan indikator masing-masing konstruk yang memiliki *loading factor* yang signifikan yang berarti membuktikan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya diprediksi (Hair *et al.*, 2006).

Berdasarkan hasil penghitungan CFA pada lampiran 2, menunjukkan bahwa *convergent validity* yang bisa diterima adalah item yang mempunyai *factor loading* yang lebih besar dari 0,40 dan signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dari hasil faktor analisis pada lampiran 2 tersebut, secara keseluruhan hampir semua item menunjukkan validitas diatas 0,40 dan terdapat tiga item pertanyaan yang harus dikeluarkan karena tidak memenuhi persyaratan validitas yaitu p15 dan p16. Untuk itu, analisis validitas berikutnya, maka kedua item tersebut harus dikeluarkan. Setelah dilakukan uji validitas kedua, semua item menunjukkan validitas diatas 0,40. Hal ini menandakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mengukur hal yang sebenarnya (Sekaran, 2003). Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Hasil Pengujian Validitas Akhir

Item	Component							Keterangan
	1	2	3	4	5	6	7	
Kp1							.677	valid
Kp3							.762	valid
Kp4							.827	valid
St1				.818				valid
St2				.706				valid
St3				.542				valid
St4				.880				valid
Pl1						.546		valid
Pl2						.790		valid
Pl3						.848		valid
Pl4						.690		valid
I1			.796					valid
I2			.801					valid
I3			.771					valid
I4			.708					valid
Tk1					.685			valid
Tk2					.756			valid
Tk3					.641			valid
Tk4					.690			valid
Tk5					.608			valid
Pr1		.609						valid
Pr2		.700						valid
Pr3		.714						valid
Pr4		.749						valid
Pr5		.778						valid
Pr6		.660						valid
K1	.746							valid
K2	.585							valid
K3	.653							valid
K4	.681							valid
K5	.814							valid
K6	.842							valid

Pengujian reliabilitas setiap konstruk dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan *item-to-total correlation* yang berguna untuk memperbaiki pengukuran dengan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil *Cronbach's Alpha*. Dari hasil pengujian reliabilitas didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* pada semua konstruk lebih besar dari 0,60 karena setiap konstruk memiliki nilai *Alpha* di atas 0,60 berarti semua konstruk telah memenuhi uji reliabilitas. Dengan kata lain, konsistensi internal item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat diterima. Adapun hasil lengkap dari uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Based on Standardized Items	Keterangan
Kepemimpinan (Kp)	.727	Reliabel
Perencanaan Strategik (St)	.758	Reliabel
Fokus Pelanggan (Pl)	.744	Reliabel
Informasi dan Analisis (I)	.793	Reliabel
Manajemen Tenaga Kerja (Tk)	.728	Reliabel
Manajemen Proses (Pr)	.829	Reliabel
Kinerja Bisnis (K)	.778	Reliabel

4.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda dengan variabel independen adalah kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja bisnis. Dengan menggunakan model statistik regresi berganda pada program SPSS versi 12, diperoleh nilai t sebagai parameter estimasi, koefisien korelasi ganda (R), dan koefisien determinasi berganda (R^2), juga diperoleh koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen. Pada penelitian ini digunakan α sebesar 0,05 yang berarti memiliki tingkat keyakinan 95%.

Mengacu pada batasan diatas, maka jika nilai $p \leq 0,05$ berarti variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, dengan tingkat keyakinan 95% dan mentoleransi tingkat penyimpangan maksimum sebesar 5%, sedangkan koefisien determinasi berganda (R^2) menunjukkan kemampuan variabel independen secara bersama-sama menjelaskan variasi naik

turunnya variabel dependen. Untuk lebih jelasnya, hasil uji regresi berganda dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. Hasil Pengujian *Multiple Regression*

Variabel Independen	Koefisien	Standar Error	t	Sig t
Kepemimpinan (Kp)	.229	.069	3.065	.003
Perencanaan Strategik (St)	.149	.077	2.093	.036
Fokus Pelanggan (Pl)	.162	.075	2.157	.037
Informasi dan Analisis (I)	.153	.059	2.135	.034
Manajemen Tenaga Kerja (Tk)	.154	.066	2.108	.038
Manajemen Proses (Pr)	.190	.096	2.429	.016
R ²				.266
Adjusted R ²				.236
F				8.930
Sig F				.000

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.4., menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan, yang berarti secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja bisnis. Namun demikian, nilai R² dalam model ini sangat rendah yaitu hanya 0,266 yang berarti 26% dari variasi kinerja bisnis perusahaan bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses. Akan tetapi jika dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel independen, maka seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan pada level $\alpha \leq 0,05$.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM yang meliputi variabel kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses terhadap kinerja bisnis perusahaan manufaktur. Banyak penelitian difokuskan pada dampak manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara penerapan TQM terhadap kinerja (Flynn *et al.*, 1995; Ahire *et al.*, 1996; Madu *et al.*, 1996; Douglas dan Judge, Jr., 2001; Brah *et al.*, 2000; Saizarbitoria, 2005; Karia dan Asaari, 2006; Yang, 2006; Fuentes *et al.*, 2006; Prajogo dan Sohal, 2006; dan Kumar *et al.*, 2009). Namun demikian beberapa penelitian lain menunjukkan hal sebaliknya, bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan TQM terhadap kinerja (Powell, 1995; dan Dow, Samson, dan Ford, 1999)

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner dengan jumlah keseluruhan sebanyak 1.134 eksemplar kuesioner. Hasil pendistribusian kuesioner menunjukkan hasil bahwa dari 1.134 eksemplar yang dikirim, sebanyak 23 kuesioner kembali karena alamat tidak diketahui, 155 kuesioner kembali dan dapat digunakan, serta 35 kuesioner kembali tetapi tidak dapat digunakan karena informasi yang diberikan tidak lengkap. Seluruh perusahaan manufaktur yang telah berpartisipasi dan diambil sebagai sampel dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur berskala besar dengan kriteria memiliki tenaga kerja minimal 100 orang. Kriteria ini didasarkan pada kriteria yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik (2003).

Uji statistik data yang terkumpul dilakukan secara bertahap, yaitu melalui uji validitas, uji reliabilitas, dan uji regresi linier berganda. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat tiga item pertanyaan (kp2, pl5, dan pl6) yang harus dibuang dari analisis berikutnya karena tidak mengelompok pada faktor yang seharusnya. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan hasil bahwa semua variabel bersifat reliabel. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa secara bersama-sama semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Namun demikian,

nilai R^2 dalam model ini sangat rendah yaitu hanya 0,266 yang berarti sekitar 26% dari variasi kinerja bisnis perusahaan bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses. Akan tetapi jika dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel independen, maka seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan pada level $\alpha \leq 0,05$.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM ternyata mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja bisnis dengan mengambil sampel perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa keseluruhan unsur-unsur TQM memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan implikasi untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini hendaknya dapat disempurnakan lagi untuk penelitian berikutnya. Adapun hal yang perlu diperhatikan bagi penelitian selanjutnya adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk penelitian selanjutnya di bidang manajemen operasi. Penelitian ini menganalisis kinerja dari sisi kinerja bisnis. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan ukurn kinerja yang lain, misalnya kinerja inovasi dan kinerja kualitas sehingga dapat diketahui pengaruh manajemen kualitas terhadap keseluruhan kinerja perusahaan.
2. Penelitian ini hanya mengambil sampel perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Penelitian berikutnya diharapkan untuk mengambil sampel pada wilayah lain atau wilayah yang lebih luas sehingga benar-benar mampu menggambarkan industri di Indonesia.
3. Penelitian ini mengambil sampel dari semua jenis industri tanpa mengkhususkan pada jenis industri tertentu. Penelitian berikutnya diharapkan dapat mengambil sampel pada beberapa industri tertentu sehingga hasilnya memiliki karakteristik yang kuat dengan jenis industri yang dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S., Golhar, D. dan Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, Vol. 27, pp. 23–56.
- Brah, S.A., Wong, J.L. and Rao, B.M. (2000).“TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 11, pp. 1293-312.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Dean, J. dan Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19:392-418.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Douglas.T.J. dan Judge Jr., W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, February, 158-169.
- Dow, D., Samson, D., dan Ford, S. (1999). Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?. *Production and Operations Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-27.
- Ettlie, J.E. (1997), Quality, technology, and global manufacturing. *Productions and Operations Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 150-166.
- Flynn,B.B., Schroeder,R.G., dan Sakakibara, S. (1995). The Impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Science*, 26, 5, 659-691
- Ferdinand, A. (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fuentes, M.M., Montes, F.J. and Fernandez, L.M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17 No. 3, pp. 303-23.
- Grant,R. (1996). Prospering in dinamicly competitive environtments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7: 375-387.
- Hackman, J; dan Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issue. *Administrative Science Quarterly*, 7:375-381.
- Hair, Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Andersen, R.E. dan Tatham, R.L. (2006). *Data Analysis Multivariate 6th edition*. New Jersey:.Pearson Education, Inc.

- Heizer, J. dan Render, B. (2005), *Operations Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Juran, J.M. dan Gryna, F.M. (1980), *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Karia, N. dan Asaari, M.H.A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 1, pp. 30-43.
- Kumalaningrum, M.P. (2000), Analisis hubungan TQM, kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif perusahaan. *Tesis Program Pascasarjana Magister Sains Program Studi Manajemen Universitas Gadjah Mada*. Tidak dipublikasikan.
- Kumar, C., Chisne, F., de Grosbois, D., dan Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 23-37.
- Madu, N. C., Kuei, H.C. dan Jacob, A. R. (1996). An empirical assesment of the influence of quality dimensions and organizational performance. *International Journal of Production Research*, Volume 34, No. 7.
- Maiga, A.S. and Jacobs, F.A. (2005). Antecedents and consequences of quality performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 17 No. 1, pp. 111-31.
- Murphy, B. G., Trailer, W.J. dan Hill, C.R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, Volume 36, 15-23.
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.
- Prajogo, D.I., dan Sohal, A.S. (2006) The integration of TQM and technologi/R&D management in determining quality and innovation performance. *The International Journal of Management Science*, 34, pp. 296-312
- Rue, L.W. dan Byard, L.L. (1997). *Management Skill and Application*. McGraw-Hill Companies
- Saizarbitoria, I.H. (2005). How quality management models influence company results – conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17 No. 6, pp. 775-94.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 4th edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Sitkin, S, Sutcliffe, K; dan Schroeder, R. (1994). Distinguishing Control from learning in Total Quality Management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19:537-564.

- Su, Q., , Li, Z., Su-Xian, S Liu, Y., dan Xiang Dang, Ji. (2008) The impacts of quality management practices on business performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 809-823.
- Taylor, W.A. (1997), Leadership challenges for smaller organizations: self-perceptions of TQM implementation. *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 25 No. 5, pp. 567-579.
- Westphal, J.D., Gulati, R., dan Shortell, S.M. (1996). The institutionalization of total quality management: the emergence of normative TQM adoption and the consequences for organizational legitimacy and performance. *Academy of Management Proceedings*.
- Yang, C.C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high-tech firms. *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 2, pp. 162-73.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Methods, 6th edition*. The Dryden Press

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Identitas Responden:

Nama :(boleh tidak diisi)

Jabatan di perusahaan:

Identitas Perusahaan:

Jenis Industri :

Apakah perusahaan Bapak / Ibu menerapkan Total Quality Management:

Ya Tidak

Jika Ya, sudah berapa tahun :

BAGIAN 1

PETUNJUK

Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada satu jawaban yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan ketentuan:

1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = netral (N), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS).

Pernyataan di bawah ini berkaitan dengan penerapan TQM di perusahaan Bapak/Ibu						
Kepemimpinan						
Kode		STS	TS	N	S	SS
Kp1	Eksekutif senior mensosialisasikan arah organisasi di masa depan.	1	2	3	4	5
Kp2	Manajer senior secara aktif mendukung adanya perubahan dan mengimplementasikan budaya perbaikan, pembelajaran, dan inovasi.	1	2	3	4	5
Kp3	Pekerja memiliki kesempatan untuk terlibat dan membantu organisasi untuk mengimplementasikan perubahan.	1	2	3	4	5

Kp4	Perusahaan kami menekankan pada kesatuan tujuan serta menghapuskan hambatan-hambatan antar individu dan/atau antar departemen.	1	2	3	4	5
Perencanaan strategic						
Kode		STS	TS	N	S	SS
St1	Kami memiliki misi yang telah dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan didukung oleh semua tenaga kerja.	1	2	3	4	5
St2	Kami memiliki proses perencanaan yang terstruktur yang secara reguler mereview tujuan jangka pendek dan jangka panjang.	1	2	3	4	5
St3	Ketika kami mengembangkan perencanaan, kebijakan dan tujuan, kami mempertimbangkan kebutuhan <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5
St4	Kami memiliki strategi tertulis yang meliputi keseluruhan operasi bisnis yang disetujui oleh manajemen senior.	1	2	3	4	5
Fokus pelanggan						
Kode		STS	TS	N	S	SS
PI1	Kami secara aktif mengidentifikasi kebutuhan dan harapan konsumen.	1	2	3	4	5
PI2	Kebutuhan dan harapan konsumen diinformasikan secara efektif kepada pekerja.	1	2	3	4	5
PI3	Kami melibatkan pelanggan dalam proses desain produk.	1	2	3	4	5
PI4	Kami selalu memelihara hubungan dekat dengan pelanggan kami dan memberikan mereka kemudahan untuk berkomunikasi dengan kami.	1	2	3	4	5
PI5	Kami memiliki proses efektif untuk mengatasi keluhan pelanggan.	1	2	3	4	5
PI6	Kami selalu menilai kepuasan konsumen secara reguler.	1	2	3	4	5
Informasi dan analisis						
Kode		STS	TS	N	S	SS
I1	Perusahaan kami memiliki sistem penilaian kinerja yang efektif untuk menilai kinerja organisasi keseluruhan.	1	2	3	4	5
I2	Data mengenai kinerja perusahaan selalu diperbarui dan selalu tersedia bagi siapa saja yang memerlukan.	1	2	3	4	5
I3	Manajemen senior melakukan pertemuan secara reguler untuk meninjau ulang kinerja perusahaan dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan.	1	2	3	4	5

I4	Kami terlibat dalam program <i>benchmarking</i> untuk mengukur kinerja kami dibandingkan dengan praktek-praktek terbaik dalam industri.	1	2	3	4	5
Manajemen tenaga kerja						
Kode		STS	TS	N	S	SS
Tk1	Kami memiliki proses pengembangan dan pelatihan, termasuk perencanaan karir bagi semua pegawai.	1	2	3	4	5
Tk2	Perusahaan kami mengembangkan proses komunikasi " <i>top down</i> " dan " <i>bottom up</i> ".	1	2	3	4	5
Tk3	Kepuasan pekerja selalu dinilai secara reguler.	1	2	3	4	5
Tk4	Untuk mendukung perbaikan kinerja dilakukan pelatihan, fleksibilitas, serta <i>multi-skilling</i> tenaga kerja.	1	2	3	4	5
Tk5	Kami selalu memelihara lingkungan kerja yang memberikan kontribusi bagi kesehatan dan keselamatan pekerja.	1	2	3	4	5
Manajemen proses						
Kode		STS	TS	N	S	SS
Pr1	Konsep "pelanggan internal" telah dimengerti dengan baik oleh seluruh organisasi	1	2	3	4	5
Pr2	Kami mendesain proses di dalam pabrik yang berorientasi pada pencegahan kesalahan	1	2	3	4	5
Pr3	Kami memiliki instruksi-instruksi proses yang jelas, terdokumentasi dan terstandarisasi yang dipahami dengan baik oleh seluruh pekerja.	1	2	3	4	5
Pr4	Kami menggunakan teknik statistik untuk memperbaiki proses dan mengurangi variasi.	1	2	3	4	5
Pr5	Kami mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pemasok.	1	2	3	4	5
Pr6	Kami menggunakan sistem peringkat bagi pemasok untuk menyeleksi dan memonitor kinerja pemasok.	1	2	3	4	5

BAGIAN 2

PETUNJUK

Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada satu jawaban yang Bapak/Ibu anggap sesuai mengenai kondisi keuangan dan pemasaran saat ini dibandingkan minimal dua tahun sebelumnya dengan ketentuan: 1= jauh lebih rendah, 2 = lebih rendah, 3 = tetap, 4 = lebih tinggi, 5 = jauh lebih tinggi

Pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kinerja bisnis di perusahaan Bapak/Ibu						
K1	Volume penjualan	1	2	3	4	5
K2	Pengembangan produk baru	1	2	3	4	5
K3	Peningkatan pangsa pasar	1	2	3	4	5
K4	<i>Return in investment (ROI)</i>	1	2	3	4	5
K5	Profit margins	1	2	3	4	5
K6	<i>Return on assets (ROA)</i>	1	2	3	4	5

Terima Kasih