



ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA BISNIS PERUSAHAAN (Studi Pada Empat Pabrik Gondorukem Terpentin Perhutani Unit 1 Jawa Tengah)

Raffi Hakim Dananjaya, Budi Sudaryanto¹
raffihakimdj@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Quality is important for companies to be able to compete with other companies. The selection of proper management strategies made firm can increase the business performance. The strategy of integrated quality management or Total Quality Management (TQM) can be an option to maintain and improve the quality of the products of a company's business performance. This study aims to analyze the influence of the independent variables management leadership, customer focus, information and analysis, process management, product design, and continuous improvement of the dependent variable business performance on the mill gondorukem turpentine Perhutani Unit 1 Central Java.

The population in the study was 187 employees from four factory gondorukem turpentine Perhutani Unit 1 Central Java. The sample used in this study as many as 130 employees from four factory gondorukem turpentine Perhutani Unit 1 Central Java. Model analysis using multiple linear analysis and tools to process data using SPSS 20 for windows.

The result of the analysis indicate that management leadership, customer focus, information and anlysis, process management, product design, and continuous improvement have a positive and significant influence to business performance. The company's business performance will be improved if the company can improve the quality of its products. With the implementation of TQM, vision and mission can be achieved, decision-making and problem solving are influenced by all parties, The fulfillment expectation of consumers, and eliminating defective products so that waste can be eliminated and will increase profits for the company.

Keywords: Quality Management, Total Quality Management, Business Performance

PENDAHULUAN

Dalam era global saat ini, tekanan persaingan bisnis sangat besar. Perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi keinginan konsumen yang sangat tinggi bukan lagi dituntut apa yang diinginkan oleh pasar. Agar dapat bersaing dan unggul, maka salah satu solusi yang harus dilakukan oleh perusahaan industri adalah mengadopsi dan menerapkan praktek pengelolaan operasi perusahaan yang terbaik (Munizu, 2012). Total quality management (TQM) dapat dijadikan salah satu pemilihan yang tepat untuk bisa menjaga daya saing perusahaan dari tekanan bisnis dan permintaan pelanggan. Sebagian besar organisasi yang kompetitif di seluruh dunia telah menerapkan praktik dan strategi Total Quality Management (TQM) untuk terus meningkatkan

¹ Corresponding author

kinerja (Fening et al, 2013). Organisasi yang menggunakan TQM menghasilkan banyak manfaat seperti produk yang berkualitas tinggi, kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, meningkatkan kinerja perusahaan dan di samping itu juga meningkatkan kinerja karyawan (Zehira et al, 2012).

Tabel 1
Produksi PGT Unit 1 Perhutani Jateng 2011-2014

TAHUN	PRODUKSI		
	Gondorukem X	Gondorukem WW	Terpentin
2011	12.466,800	24.013,200	7.689,440
2012	12.071,760	23.471,920	7.662,928
2013	10.202,400	18.630,360	5.729,181
2014	12.030,200	17.111,520	5.863,538

Sumber: Sumber data: laporan PGT dan BAP operasional bl. per tahun Mranggen

Berdasarkan data tabel 1 diatas menunjukkan bahwa produksi dari PGT mengalami fluktuasi bahkan cenderung menurun. Baik dari produksi mutu terbaik atau X maupun mutu WW mengalami penurunan. Hal ini dapat mengancam bisnis Perhutani dari pesaing-pesaing besar lainnya seperti Cina dan Brazil.

Tabel 2
Penjualan Dalam dan Luar Negeri PGT Unit 1 Perhutani Jateng 2011-2014

TAHUN	LUAR NEGERI		DALAM NEGERI	
	Gondorukem	Terpentin	Gondorukem	Terpentin
2011	19.845,120	5.124,000	3.083,620	1.074,480
2012	36.658,600	7.808,300	3.663,360	1.157,700
2013	35.842,800	5.103,200	3.330,276	1.116,616
2014	19.772,400	2.861,600	2.882,640	1.034,050

Sumber: Sumber data: laporan PGT dan BAP operasional bl. per tahun Mranggen

Dari tabel 2 diatas dapat dilihat hampir keseluruhan penjualan baik di dalam maupun luar negeri mengalami penurunan. Hanya dari tahun 2011 ke 2012 mengalami kenaikan yang diimbangi dengan kenaikan pada produksi mutu produk gondorukem dan terpentin di tahun yang sama. Penurunan produksi mutu gondorukem dan terpentin untuk tahun selanjutnya menghasilkan dampak bagi penjualan produk gondorukem dan terpentin. Penjualan dari tahun 2012 hingga 2014 terus mengalami penurunan. Hal ini bisa disebabkan PGT Unit 1 Perhutani Jawa Tengah kurang menjaga kualitas produknya sehingga produk PGT kurang dapat bersaing dengan pesaing-pesaing besar lainnya seperti Cina dan Brazil.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Manfaat dari kualitas yang lebih baik melalui perbaikan proses tidak hanya menghasilkan kualitas yang lebih baik, dan posisi pasar yang baik bagi perusahaan, tetapi juga produktivitas yang lebih besar dan keuntungan yang lebih baik juga (Deming, 1981). Manajemen mutu didefinisikan sebagai sebuah pendekatan terpadu untuk mencapai dan mempertahankan kualitas output tinggi, fokus pada pemeliharaan dan perbaikan terus-menerus dari proses dan pencegahan cacat pada semua tingkatan dan di semua fungsi organisasi, dalam rangka memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. (Flynn, 1994). Total Quality Manajemen adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Dewi, 2012). (Deming, 1981) dengan adanya kualitas di dalam produksi membawa perubahan dalam manajemen dengan membantu karyawan tidak hanya bekerja keras juga bekerja lebih cerdas.

Kepemimpinan Manajemen dengan Kinerja Bisnis Perusahaan

Kepemimpinan dianggap sebagai driver utama TQM yang meneliti peran kepemimpinan top manajer dan keterlibatannya dalam menetapkan arah strategi yang bertujuan untuk pengembangan karyawan, dan kinerja organisasi (Samson dan Mile, 1999). Dukungan dari manajer puncak sebagai pondasi dalam penguatan serta pengembangan dari kegiatan yang berhubungan dengan manajemen mutu (Flynn, 1994). Kepemimpinan manajemen dari manajer puncak berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan memberikan keputusan berdasarkan fakta yang ada (Belay et al, 2011).

Kepemimpinan memiliki efek langsung dan tidak langsung pada hasil bisnis (Fotopoulos dan Evangelos, 2010). Kepemimpinan penting dalam mempengaruhi karyawan, efektifitas, dan efisien sumber daya serta kepemimpinan yang efektif mengarahkan strategi perusahaan untuk mencapai kepuasan pelanggan dan hasil bisnis (Jaafreh dan Abedalfattah, 2013). Kepemimpinan manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan dengan menghadirkan visi dan misi perusahaan, dorongan terhadap perubahan, dan penggunaan ide-ide (Samson dan Mile, 1999). Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Hassan et al, 2013).

H1: Adanya pengaruh Kepemimpinan Manajemen terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Fokus Pada Pelanggan dengan Kinerja Bisnis Perusahaan

Fokus pada pelanggan adalah pemberian perhatian khusus terhadap konsumen baik mengenai keluhan, kepuasan, harga, cacat produk, dan waktu penyerahan barang, serta kerja sama dengan pelanggan (Martono dan Lena, 2012). Perusahaan merencanakan suatu strategi dengan memasukan indikator mengenai pelanggan seperti keluhan atau kepuasan dan pangsa pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Belay et al, 2011).

Fokus pada pelanggan memiliki peran penting pada hasil bisnis dengan efek langsung (Fotopoulos dan Evangelos, 2010). Fokus terhadap pelanggan digunakan untuk mencari kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Upaya fokus pada pelanggan dapat membuat produk perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta meminimalisasi komplain dari pelanggan (Sadikoglu dan Hilal, 2014). Jika hal ini tidak dilakukan perusahaan dapat kehilangan potensi pasar yang belum dimanfaatkan (Prajogo dan Amrik, 2001). Fokus pada pelanggan menjadikan perusahaan lebih memahami pasar dan kebutuhan pelanggan, dengan memenuhi kebutuhan ini perusahaan dapat meningkatkan kinerja (Hassan et al, 2013).

H2: Adanya pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Informasi dan Analisis dengan Kinerja Bisnis Perusahaan

(Saraph et al, 1989) menuturkan bahwa informasi dan analisis kualitas berguna untuk kerja sama diantara karyawan dan manajer sebagai pemecahan masalah, dan pengukuran kualitas serta evaluasi kinerja kualitas perusahaan. (Koh dan Low, 2010) Ini menyangkut pengumpulan sistematis data di setiap proses kegiatan, perbaikan, dan pemecahan masalah. Organisasi atau perusahaan yang secara konsisten mengumpulkan dan menganalisis informasi akan lebih sukses dibandingkan yang lainnya (Samson dan Mile, 1999).

Informasi dan analisis memiliki efek tidak langsung pada hasil bisnis (Fotopoulos dan Evangelos, 2010). Acuan yang dapat digunakan adalah penggunaan, ketersediaan, dan ketepatan waktu dari informasi kualitas. Informasi dan analisis memberikan pengukuran yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Hassan et al, 2013). Informasi dan analisis memiliki pengaruh secara positif dan signifikan baik itu praktek dan pentingnya terhadap kinerja bisnis (Ahmad, 2013). Analisis informasi data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang ada sehingga menjaga kualitas (Flynn, 1994).

H3: Adanya pengaruh Informasi dan Analisis Mutu Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Manajemen Proses dengan Kinerja Bisnis Perusahaan

Manajemen proses adalah faktor yang memiliki efek langsung pada hasil bisnis (Fotopoulos dan Evangelos, 2010). Kualitas dicapai dengan peningkatan dari proses. (Flynn, 1994) Manajemen proses berfokus pada pengelolaan proses manufaktur sehingga beroperasi seperti yang diharapkan, tanpa kerusakan, bahan yang hilang, perlengkapan, peralatan, dan kemampuan tenaga kerja. Peningkatan proses meningkatkan keseragaman output produk, mengurangi kesalahan, dan mengurangi pemborosan. Manajemen proses mengacu pada kombinasi dari mesin, metode, bahan, alat, dan orang yang bekerja dalam produksi (Jaafreh dan Abedalfattah, 2013).

Salah satu aspek dari manajemen proses adalah pemeliharaan peralatan untuk menjamin dan menjaga proses manufaktur berjalan lancar (Flynn, 1994). (Deming, 1981). Keberhasilan dalam Manajemen proses akan memberikan proses yang lebih efisien (Sadikoglu dan Hilal, 2014).

H4: Adanya pengaruh Manajemen proses Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Desain Produk dengan Kinerja Bisnis Perusahaan

Desain sebuah produk dalam manajemen kualitas merupakan sesuatu yang penting (Flynn et al, 1994). Suatu proses desain produk yang efektif akan berpengaruh langsung terhadap kinerja kualitas melalui pengaruhnya terhadap reliabilitas produk (product reliability), karakteristik produk (product features) dan serviceability (Martono dan Lena, 2012). Desain produk yang dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan pelanggan lebih baik akan meningkatkan pangsa pasar (Flynn, 1994).

Semua departemen senantiasa berpartisipasi dalam proses desain dan bekerjasama untuk mencapai desain produk yang sesuai harapan pelanggan (Prayhoego dan Devie, 2013). Menurut Flynn, (1994) terdapat beberapa komponen penting dari desain produk seperti pengaruh kerjasama selama proses desain produk, rekayasa keandalan dari desain produk, dan pengembangan desain produk untuk produksi dan proses. Untuk mencapai produksi yang baik maka desain produk sesuai dengan kondisi yang ada sehingga kinerja perusahaan tidak merosot.

H5: Adanya pengaruh Desain Produk Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

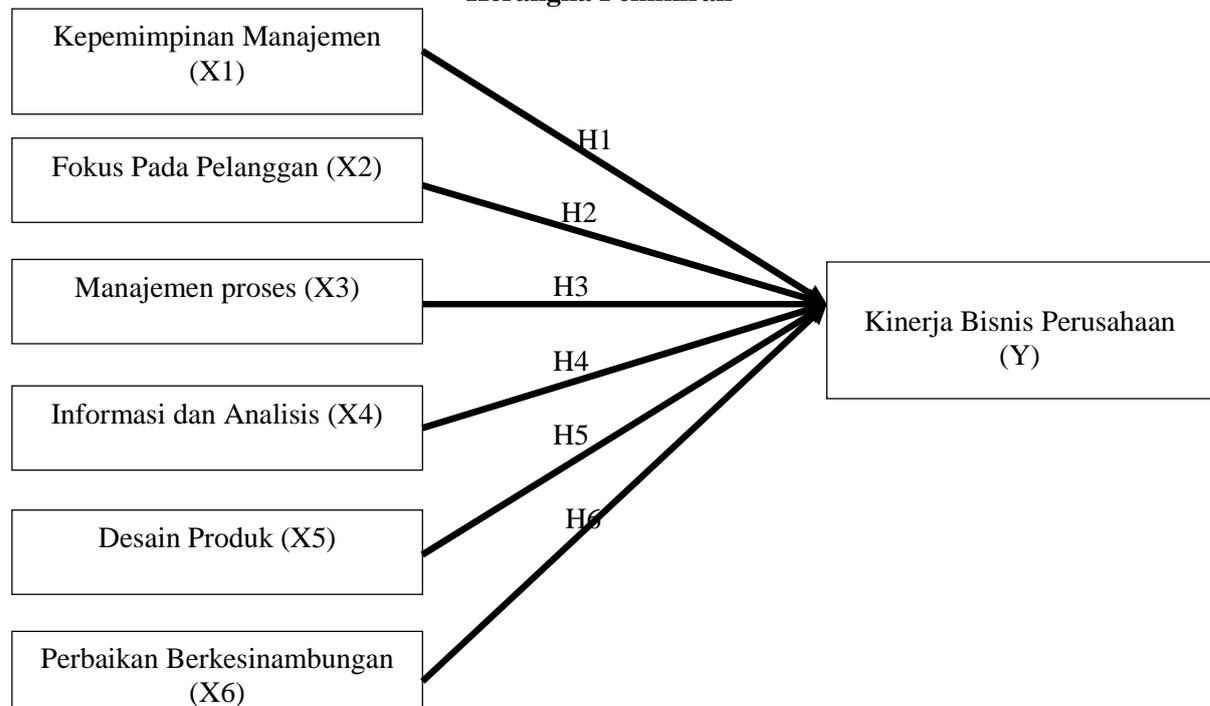
Perbaikan Berkesinambungan dengan Kinerja Bisnis Perusahaan

TQM berfokus pada perbaikan proses yang berkesinambungan dalam organisasi untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Gharkani et al, 2013). Perbaikan secara berkesinambungan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan (Fotopoulos dan Evangelos, 2010). Proses perbaikan ini berbanding lurus dengan kompetensi, komitmen dan kerja tim serta organisasi untuk terus mengembangkan mutu dan kinerja perusahaan (Raja et al, 2011).

(Powel, 1995) perbaikan berkesinambungan dapat mengurangi limbah di semua area melalui analisis proses lintas departemen. Perusahaan tanpa perbaikan terus-menerus tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis mereka di jangka panjang (Belay et al, 2011). Perbaikan secara terus-menerus perusahaan memperbaiki sistem yang ada secara berkesinambungan, sehingga dapat menekan tingkat kerusakan dari produk (Widjaya dan Ian, 2014).

H6: Adanya pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: (Soedarso, 2011), (Munizu, 2012), (Ahmad et al, 2013), (Jaafreh dan Abedalfattah, 2013), (Zehir et al, 2012), (Hassan et al, 2012), (Prayhoego dan Devie, 2013), (Valmohammadi, 2011) yang dikembangkan, 2015

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi berganda dengan menganalisis faktor-faktor TQM (Kepemimpinan Manajemen, Fokus pada Pelanggan, Informasi dan Analisis, Manajemen proses, Desain Produk, dan Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan). Populasi dari penelitian ini adalah pekerja yang bekerja di empat pabrik gondorukem unit 1 Jawa Tengah. PGT Paninggaran 33 orang, PGT Cimagung 66 orang, PGT Sapuran 37 orang, dan PGT Winduaji 51 orang. Total keseluruhan sebesar 187 pekerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonprobability sampling, yaitu elemen populasi yang dipilih atas dasar availabilitasnya atau memang sukarela atau mau menjadi responden atau karena pertimbangan pribadi peneliti bahwa mereka dapat mewakili populasi (Ferdinand, 2006). Berdasarkan perhitungan dengan rumus *Slovin*, sampel yang di tentukan adalah sebanyak 130 orang.

Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner penelitian. Sedangkan data sekunder ini didapatkan dari laporan ara perhutani, laporan PGT dan BAP operasional Mranggen dan media online.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan hasil dari analisis penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor TQM terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F menunjukkan adanya pengaruh secara bersama-sama dari variabel independen terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2011). Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel 3:

Tabel 3
Hasil Uji F
ANOVA^a

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	319,081	6	53,180	39,180	,000 ^b
	Residual	166,950	123	1,357		
	Total	486,031	129			

Sumber: Data primer 2015, diolah

Dari tabel 3 diatas diketahui F hitung 39,180 dengan tingkat signifikansi dibawah 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05 atau 5% diperoleh F tabel sebesar 2,17. Hal ini berarti menandakan F hitung lebih besar dibandingkan dengan F tabel > 2,17. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara simultan variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja bisnis perusahaan.

Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). $H_0 : b_i = 0$ maka variabel independen bukan penjelas variabel dependen, sedangkan jika $H_A : b_i \neq 0$ maka variabel tersebut penjelas yang signifikan bagi variabel dependen, dengan taraf signifikansi dibawah 0,05. Jika $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$ ditolak, H_a diterima sedangkan $t_{hitung} < t_{tabel} = H_0$ diterima, H_a ditolak. T_{tabel} didapatkan dari hasil perhitungan adalah 1,979.

Tabel 4
Hasil Uji t

<i>Model</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
(Constant)	-3,054	,003
Kepemimpinan Manajemen	2,062	,041
Fokus pada Pelanggan	4,554	,000
Informasi dan Analisis	2,838	,005
Proses Manajemen	2,153	,033
Desain Produk	4,966	,000
Perbaikan Berkesinambungan	2,126	,035

Sumber: Data primer 2015, diolah

Berdasarkan tabel 4 diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk kepemimpinan manajemen (X1) 2,062 dengan tingkat signifikansi 0,41. T_{hitung} variabel fokus pada pelanggan (X2) 4,554 dengan tingkat signifikansi 0,000. T_{hitung} variabel informasi dan analisis 2,838 dengan tingkat signifikansi 0,05. T_{hitung} variabel proses manajemen 2,153 dengan tingkat signifikansi 0,33. T_{hitung} variabel desain produk 4,966 dengan tingkat signifikansi 0,000. T_{hitung} variabel perbaikan berkesinambungan 2,126 dengan tingkat signifikansi 0,035. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tingkat signifikansi dibawah 0,05, maka hasil uji t menyatakan bahwa variabel independen memiliki pengaruhnya masing-masing terhadap variabel dependen atau kinerja bisnis perusahaan. Dengan pengaruh terbesar diberikan oleh variabel desain produk.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

(Ghozali, 2011) Koefisien determinasi ini pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Jika nilainya kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Jika mendekati satu maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi R^2
Model Summary^b

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Change Statistics</i>	
					<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>
1	,810 ^a	,657	,640	1,165	,657	39,180

Sumber: Data primer 2015, diolah

Berdasarkan hasil uji koefisien tabel 5 diatas didapatkan nilai *R adjusted square* sebesar 0,640 atau 64%. Dapat dikatakan bahwa 64% kinerja bisnis perusahaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan manajemen (X1), fokus pada pelanggan (X2), informasi dan analisis (X3), manajemen proses (X4), desain produk (X5), dan perbaikan berkesinambungan (X6) dan sisanya sebesar 36% dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian. Nilai *Adjusted R square* sudah cukup besar menandakan model dari penelitian ini sudah cukup baik.

Hasil Uji Regresi Linear Berganda**Tabel 6**
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4,236	1,387		-3,054	,003
Kepemimpinan Manajemen	,167	,081	,111	2,062	,041
Fokus pada Pelanggan	,344	,076	,294	4,554	,000
Informasi dan Analisis	,222	,078	,190	2,838	,005
Proses Manajemen	,173	,080	,138	2,153	,033
Desain Produk	,324	,065	,332	4,966	,000
Perbaikan Berkesinambungan	,131	,062	,120	2,126	,035

Sumber: Data primer 2015, diolah

Dengan demikian dari tabel 6 diatas didapat persamaan akhir sebagai berikut :

$$Y = 0,111X_1 + 0,294X_2 + 0,190X_3 + 0,138X_4 + 0,332X_5 + 0,120X_6$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Bisnis Perusahaan
X₁ : Kepemimpinan Manajemen
X₂ : Fokus Pada Pelanggan
X₃ : Informasi dan Analisis
X₄ : Manajemen Proses
X₅ : Desain Produk
X₆ : Perbaikan Berkesinambungan

Dari tabel 6 diatas hasil uji regresi linier berganda akan dijabarkan dalam pembahasan dibawah ini.

Pengaruh Kepemimpinan Manajemen terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi pada tabel 6, dapat dilihat nilai t hitung sebesar 2,062 > 1,979 (t-tabel) dengan tingkat signifikansi variabel kepemimpinan manajemen (X₁) sebesar 0,041 < 0,05; sehingga hasil analisis adalah signifikan artinya H₁ diterima dan H₀ ditolak. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan manajemen maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 jawa tengah, begitu pula sebaliknya semakin rendah kepemimpinan manajemen semakin rendah pula kinerja bisnis perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ahamd et al (2013) yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan manajemen penting kaitannya dalam kinerja bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2011) yang menyatakan pelaksanaan praktik kepemimpinan akan meningkatkan kinerja organisasi dan memiliki pengaruh positif dan signifikan yang tinggi terhadap kinerja organisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Samson dan Mile (1999) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi pada tabel 6, dapat dilihat nilai t hitung sebesar 4,554 > 1,979 (t-tabel) dengan tingkat signifikansi variabel fokus pada pelanggan (X₂) sebesar 0,000 < 0,05; sehingga hasil analisis adalah signifikan artinya H₂ diterima dan H₀ ditolak. Hal ini berarti semakin baik fokus pada pelanggan maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 jawa tengah, begitu pula

sebaliknya semakin rendah fokus pada pelanggan semakin rendah pula kinerja bisnis perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al (2013) yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan memiliki peran penting dalam praktiknya untuk kinerja bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2011) yang menyatakan fokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja organisasi dan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Soedarso (2011) menemukan bahwa kebutuhan dan kepuasan pelanggan berpengaruh dan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja bisnis.

Pengaruh Informasi dan Analisis terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi dan analisis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi pada tabel 6, dapat dilihat nilai t hitung sebesar $2,838 > 1,979$ (t -tabel) dengan tingkat signifikansi variabel informasi dan analisis (X_3) sebesar $0,005 < 0,05$; sehingga hasil analisis adalah signifikan artinya H_3 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti semakin baik informasi dan analisis yang digunakan maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 Jawa Tengah, begitu pula sebaliknya semakin rendah informasi dan analisis yang digunakan semakin rendah pula kinerja bisnis perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al (2013) yang menyatakan bahwa informasi dan analisis memiliki peran penting dalam praktiknya untuk kinerja bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2011) yang menyatakan informasi dan analisis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Hassan et al (2013) informasi dan analisis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Manajemen Proses terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi pada tabel 6, dapat dilihat nilai t hitung sebesar $2,153 > 1,979$ (t -tabel) dengan tingkat signifikansi variabel manajemen proses (X_4) sebesar $0,033 < 0,05$; sehingga hasil analisis adalah signifikan artinya H_4 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti semakin baik praktik manajemen proses maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 Jawa Tengah, begitu pula sebaliknya semakin rendah praktik manajemen proses semakin rendah pula kinerja bisnis perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al (2013) yang menyatakan bahwa manajemen proses memiliki peran penting dalam praktiknya untuk kinerja bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2011) yang menyatakan manajemen proses berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian juga penelitian Hassan et al (2013) menunjukkan bahwa manajemen proses berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Desain Produk terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi pada tabel 6, dapat dilihat nilai t hitung sebesar $4,966 > 1,979$ (t -tabel) dengan tingkat signifikansi variabel desain produk (X_5) sebesar $0,000 < 0,05$; sehingga hasil analisis adalah signifikan artinya H_5 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti semakin baik desain produknya maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 Jawa Tengah, begitu pula sebaliknya semakin rendah desain produknya semakin rendah pula kinerja bisnis perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Prayhoego dan Devie (2013). Dalam penelitian tersebut desain produk sebagai indikator dari variabel TQM yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan.

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil uji analisis regresi pada tabel 6, dapat dilihat nilai t hitung sebesar $2,126 > 1,979$ (t -tabel) dengan tingkat signifikansi variabel

perbaikan berkesinambungan (X6) sebesar $0,035 < 0,05$; sehingga hasil analisis adalah signifikan artinya H_6 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti semakin baik perbaikan berkesinambungan maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 Jawa Tengah, begitu pula sebaliknya semakin rendah perbaikan berkesinambungan semakin rendah pula kinerja bisnis perusahaan. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al (2013) menemukan bahwa perbaikan berkesinambungan dalam praktiknya kecil tetapi untuk kinerja bisnis perusahaan berpengaruh sangat tinggi. Dalam penelitian Hassan et al (2012) perbaikan berkesinambungan sebagai indikator dari variabel TQM yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian analisis faktor-faktor TQM terhadap kinerja bisnis pada pabrik gondorukem dan terpentin unit 1 Jawa Tengah, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel kepemimpinan manajemen (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut, hipotesis dapat diterima dan semakin baik kepemimpinan manajemen PGT unit 1 Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja bisnis PGT unit 1 Jawa Tengah.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel fokus pada pelanggan (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut, hipotesis dapat diterima dan semakin baik perusahaan untuk berfokus pada pelanggan PGT unit 1 Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja bisnis PGT unit 1 Jawa Tengah.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel informasi dan analisis (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut, hipotesis dapat diterima dan semakin baik dalam menggunakan informasi dan analisis PGT unit 1 Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja bisnis PGT unit 1 Jawa Tengah.
4. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel manajemen proses (X4) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut, hipotesis dapat diterima dan semakin baik manajemen proses PGT unit 1 Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja bisnis PGT unit 1 Jawa Tengah.
5. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel desain produk (X5) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut, hipotesis dapat diterima dan semakin baik perancangan atau desain produk PGT unit 1 Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja bisnis PGT unit 1 Jawa Tengah.
6. Berdasarkan hasil analisis regresi variabel perbaikan berkesinambungan (X6) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan hasil tersebut, hipotesis dapat diterima dan semakin baik melakukan perbaikan berkesinambungan PGT unit 1 Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja bisnis PGT unit 1 Jawa Tengah.
7. Nilai Adjusted R Square 0,640. Hal ini berarti variabel kepemimpinan manajemen (X1), fokus pada pelanggan (X2), informasi dan analisis (X3), manajemen proses (X4), desain produk (X5), dan perbaikan berkesinambungan (X6) secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel dependen kinerja bisnis perusahaan (Y) 64%. Sedangkan sisanya 36% dijelaskan oleh variabel dan faktor-faktor lain.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian penyebaran kuesioner tidak merata karena rata-rata yang mendapatkan kuesioner penelitian ini karyawan ditingkat bawah. Objek penelitian ini hanya empat pabrik dari satu perusahaan saja. Responden dalam penelitian ini karyawan-karyawannya.

Saran Penelitian

Saran Bagi Perusahaan

1. Variabel kepemimpinan manajemen memiliki pengaruh terkecil terhadap kinerja bisnis perusahaan. PGT unit 1 Jawa Tengah harus meningkatkan peran dari manajemen puncak dan seluruh elemen yang dimilikinya agar kepemimpinan dapat berjalan lebih baik lagi sehingga perusahaan dapat lebih bersaing. Indikator tanggung jawab pada variabel kepemimpinan manajemen menunjukkan nilai indeks terendah. Hal tersebut menunjukkan

persepsi karyawan atas tanggung jawab yang diberikan oleh manajer puncak masih kurang maksimal. Untuk itu manajer puncak perlu meningkatkan tanggung jawab agar perusahaan memiliki budaya yang lebih terhadap kualitasnya sehingga kinerja bisnis dapat meningkat, bisa dengan mempelajari hal-hal baru mengenai manajemen dan membandingkan keadaan eksternal dengan internal serta mempelajari strategi atau kebijakan dari pesaing yang ada.

2. Variabel fokus pada pelanggan memiliki pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja bisnis perusahaan. Dengan lebih berfokus pada pelanggan, perusahaan akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk mencapai standar kualitas yang terbaik. Indikator keinginan pelanggan pada variabel fokus pada pelanggan menunjukkan nilai indeks terendah. Hal ini menunjukkan persepsi karyawan bahwa perusahaan kurang memahami keinginan dari pelanggan. Untuk itu perusahaan perlu adanya peningkatan standar kualitas dan tanggap terhadap masukan serta lebih dekat lagi kepada pelanggan sehingga keinginan-keinginan dari pelanggan dapat terpenuhi.
3. Variabel informasi dan analisis memiliki pengaruh terbesar ketiga terhadap kinerja bisnis perusahaan. Karena itu, PGT unit 1 Jawa Tengah diharapkan lebih mencari informasi dan menganalisisnya sesuai kondisi sebenarnya untuk mendapatkan hasil yang akurat. Indikator komunikasi pada variabel informasi dan analisis menunjukkan nilai indeks terendah. Hal tersebut menunjukkan persepsi karyawan pertukaran informasi antar bagian atau departemen belum berjalan maksimal sehingga bisa menghadirkan salah paham. Untuk itu, seluruh bagian PGT unit 1 Jawa Tengah lebih menjalin komunikasi tiap bagian agar tidak terjadi kesalahan. Menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi antar tiap departemen atau bagian perusahaan. Meninjau ulang kebijakan manajemen dalam penyebaran informasi yang didapat dari tiap departemen sehingga terjalin kerjasama antar tiap departemen.
4. Variabel manajemen proses memiliki pengaruh terendah ketiga terhadap kinerja bisnis perusahaan. PGT unit 1 Jawa Tengah harus memiliki standar manajemen proses yang baik. Hal ini untuk menghindari penurunan kualitas dan pemborosan serta kesalahan dalam produksi. Indikator sumber daya pada variabel manajemen proses menunjukkan nilai indeks terendah. Hal tersebut menunjukkan persepsi karyawan PGT unit 1 Jawa Tengah tidak cukup baik dalam pengelolaan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, PGT unit 1 Jawa Tengah meninjau ulang kebijakan dalam pemilihan dan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dengan tidak mensia-siakan sumber daya, tidak terlalu lama menyimpan bahan baku, dan tepat dalam pengambilan keputusan bahan baku baik itu membeli atau mengolah sendiri.
5. Variabel desain produk menunjukkan pengaruh terbesar terhadap kinerja bisnis perusahaan. Karena itu, desain produk dengan baik akan menghindari perusahaan dari reject barang dan pengerjaan ulang yang membuat perusahaan mengalami pemborosan dan menurunkan kualitas produk. Indikator review produk menunjukkan nilai indeks terendah. Hal tersebut mengindikasikan dari persepsi karyawan kurangnya ulasan atau mereview produk yang telah dihasilkan. Untuk itu, PGT unit 1 Jawa Tengah penting kaitannya untuk mereview produk untuk tidak mengulangi kesalahan yang terjadi sebelumnya.
6. Variabel perbaikan berkesinambungan menunjukkan pengaruh terendah kedua terhadap kinerja bisnis perusahaan. Oleh karena itu, PGT unit 1 Jawa Tengah secara terus-menerus untuk melakukan perbaikan. Hal ini baik dilakukan untuk membuat kesalahan menjadi seminim mungkin sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnis dan kualitas produknya. Bisa dengan secara konsisten melakukan evaluasi perbaikan pada kualitas produk yang dihasilkan, pemilihan sistem manajemen yang tepat agar dapat menghilangkan pemborosan dan perbaikan terhadap kualitas produk, dan penerapan program dalam pemisahan apa saja yang diperlukan dan yang tidak diperlukan.

Saran Bagi Penelitian Mendatang

1. Bagi penelitian mendatang yang akan meneliti faktor-faktor TQM terhadap kinerja bisnis, model ini dapat dikembangkan dengan variabel-variabel independen lain yang mungkin memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja bisnis perusahaan.
2. Objek penelitian dalam penelitian pabrik gondorukem terpentin unit 1 Jawa Tengah. Maka, bagi penelitian mendatang dapat memperluas sampel dalam penelitian dengan berbagai



jenis perusahaan yang dijadikan sampel. Bagi penelitian mendatang dapat mengganti objek pada perusahaan jasa.

3. Responden yang dituju diutamakan memiliki wawasan dan kemampuan pada TQM, seperti manager, bagian produksi, bagian ISO, dan lain sebagainya.

REFERENSI

- Ahmad, M.F, Zakuan, N, Jusoh, A. , Yusof, S.M , MNN Hisyamudin, and Takala, J. 2013. "The Relationships Between The Extent of TQM Practices and The Importance on Business Performance: A Survey in Malaysia". *Proceedings of the 2nd International Conference on Advanced Manufacturing*. University Tun Hussein Onn, MALAYSIA.
- Belay, Alemu Moges., Petri, Helo dan Josu Takala., Fentahun, Moges Kasie. 2011. "Effects of Quality Management Practices and Concurrent Engineering in Business Performance". *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3*; University of Vaas, Finlandia.
- Dewi, Indira Shinta. 2012. "PENGARUH KUALITAS BAHAN BAKU DAN TENAGA KERJA TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS PRODUK (STUDI EMPIRIK PADA PT. TRIMODA UPTODATE)". *Jurnal Ilmiah Satya Negara Indonesia*. Universitas Satya Negara, Indonesia.
- Fayzollahi, Sadegh., Alireza Shirmohammadi., dan Behzad Latifian. 2013. "The Impact of Environmental Factors on Total Quality Management and Firm Performance: Evidence from Industrial Enterprises in Iran". *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. Vol, 4 (10): 3237-3245. Islamic Azad University, Mehran. Iran.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Bp Universitas Diponegoro.
- Fening, Fred Appiah., Pesi Amaria., dan Evelyn Owusu Frempong. 2013. "Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4, No. 10. Management/International Business Webber International University. USA.
- Flynn, Barbara B., Roger G. Schroeder., dan Sadao Sakakibara. 1994. "A Framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management 11*. Hal 339-366. Iowa State University. USA.
- Fotopoulos, Christos V. dan Evangelos L. Psomas. 2010. "The structural relationships between TQM factors and organizational performance". *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 539-552. Department of Business Administration of Food and Agricultural Enterprises, University of Ioannina, Agrinio, Greece.
- Gharakhani, Davood., Hossein Rahmati., Mohammad Reza Farrokhi., dan Arshad Farahmandian. 2013. "Total Quality Management and Organizational Performance". *American Journal of Industrial Engineering*, Vol. 1, No. 3, 46-50. Department of management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Ed 5. Semarang: Bp Universitas Diponegoro.
- Hassan, Masood ul., Bahauddin Zakariya., Saad Hassan., Sadia Shaukat., Muhammad Saqib Nawaz. 2013. "Relationship between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 (1), 01-18. University, Multan, Pakistan.
- Hassan, Masood Ul., Muhammad Saqib Nawaz., Sadia Shaukat., dan Saad Hassan. 2014. "An Empirical Assessment of TQM Dimensions and Their Relationship with Firm Performance: Evidence from the Textile Sector of Pakistan". *World Applied Sciences Journal 30 (6)*: 696-705, Bahauddin Zakariya University, Multan, Pakistan.



- Jaafreh, Ali Bakhit., Abedalfattah,Z. Al-abedallat. 2013. "The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study". *International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 1*; Shaqra university, KSA.
- Koh, TY; Low, SP. 2010. "An empiricist framework for TQM implementation in construction companies". *Journal of Management in Engineering, 2010, v. 26 n. 3, p. 133-143*. University of Hong Kong dan University of Singapore.
- Martono, C. dan Lena Ellitan. 2012. "PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TOTAL TERHADAP KINERJA BISNIS PERUSAHAAN MANUFAKTUR MENENGAH DAN BESAR DI JAWA TIMUR: KOMITMEN MANAJEMEN SEBAGAI MODERATOR". *Media Mahardhika Vol 10 No. 2*. Unika Widya Mandala Surabaya.
- Miartana, I Putu., Djumilah Hadiwijoyo., Fatchur Rohman., dan Solimun. 2014. "Implementation of Total Quality Management Based Knowledge Management and Its Effect on Customer Satisfaction and Organization performance (Studies on Four and Five Star Hotels in Bali)". *European Journal of Business and Management, Vol.6, No.24, 2014*. Brawijaya University, Malang, Indonesia.
- Munizu, Musran. 2012. "PENGARUH PENERAPAN PRAKTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KUALITAS (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)". *IQTISHODUNA, Vol. 7, No.1*. Universitas Hasanuddin,Makassar.
- Munizu, Musran. 2013. "Total Quality Management (TQM) Practices toward Product Quality Performance: Case at Food and Beverage Industry in Makassar, Indonesia". *IOSR Journal of Business and Management, Volume 9, Issue 2, PP 55-61*. Hasanuddin University, Makassar, Indonesia.
- Prajogo, Daniel I., dan Amrik S. Sohal. 2001. "TQM and innovation: a literature review and research framework". *Technovation 21, hal 539-558*. Department of Management, Monash University,Caulfield East, VIC 3145, Australia.
- Prayhoego, Callystha dan Devie. 2013. "Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan". *BUSINESS ACCOUNTING REVIEW, VOL. 1,Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra*.
- Powell, Thomas C. 1995. "TOTAL QUALITY MANAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE: A REVIEW AND EMPIRICAL STUDY". *Strategic Management Journal, Vol. 16, 15-37*. Management Department, Bryant College, Smithfield, Rhode Island, USA.
- Raja, M. Waqas., Mahmood Ahmad Bodla., dan Shahab Alam Malik. 2011. "Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 9*.Chak Shahzad Campus, Islamabad, Pakistan.
- Ratnaningrum dan Muh. Nasron. 2013. "Praktik TQM, Persepsi Kualitas Layanan dan Kepuasan Pengunjung Suatu Analisis dengan Pendekatan Partial Least Square". *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 17, No. 1, Hal. 18-26*. STIE Trianandra. Kartasura.
- Sadikoglu, Esin., dan Hilal Olcay. 2014. "The Effect of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey". *Hindawi Publishing Advances in Decision Sciences., 17 pages*. Gebze Institute of Technology Kocaeli, Turkey.
- Samson, Danny., dan Mile Terziovski. 1999. "The relationship between total quality management practices and operational performance". *Journal of Operations Management 17, hal 393-409*. Department of Management, University of Melbourne, Australia.



- Saraph, Jayant V., P, George Benson, dan Roger G. Schroeder. 1989. "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management". *Decision Science Vol. 20, iss. 4*; University of Minnesota, Minneapolis.
- Soedarso, Sri Widodo. 2011. "Penerapan Total Quality Manajemen (TQM) dan Kinerja Bisnis Perusahaan: Studi Kasus di Industri Pesawat Terbang Bandung". *Prosiding SnaPP Sains, Teknologi, dan Kesehatan*. University of Islamic Bandung.
- Valmohammadi, Changiz. 2011. "The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs". *The TQM Journal Vol. 23 No. 5, pp. 496-509*. Islamic Azad University – South Tehran Branch, Tehran, Iran .
- Widjaya, OEY Hannes dan Lan Nurpatricia Suryawan. 2014. "Pengaruh Total Quality Management Information Terhadap Kinerja Perusahaan". *Media Bisnis, Vol. 6, No. 2, Hal. 88-96*. Universitas Tarumanegara dan STIE Trisakti.
- Zehira, Cemal., Öznur Gülen Ertosunb., Songül Zehirc., dan Bü ra Müceldillid a. 2012. "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance". *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. Hal 273-280*. Gebze Institute of Technology, Kocaeli, Turkey.