PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL: STUDI EMPIRIS PADA UKM INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN DI CILACAP

Ditulis oleh :

Nama	:	Luthfi Fajar Athallah
Nomor Mahasiswa	:	21311302
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konesntrasi	:	Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL: STUDI EMPIRIS PADA UKM INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN DI CILACAP

SKRIPSI

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

Ditulis Oleh:

Nama	: Luthfi Fajar Athallah
NIM	: 21311302
Prodi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 26 Juni 2025

Penulis,



Luthfi Fajar Athallah

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL: STUDI EMPIRIS PADA UKM INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN DI CILACAP

Nama	: Luthfi Fajar Athallah
NIM	: 21311302
Prodi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

Yogyakarta, 26 Juni 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Nursya'bani Purnama , S.E., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL: STUDI EMPIRIS PADA UKM INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN DI CILACAP

Disusun oleh : Luthfi Fajar Athallah
Nomor Mahasiswa : 21311302

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus hari ini, tanggal:
Jumat 01 Agustus 2025

Pembimbing TA : Nursya'bani Purnama, S.E., M.Si.
Penguji : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah Pengaruh *Total Quality Management* dan Inovasi terhadap Kinerja Operasional: Studi Empiris pada UKM Industri Pengolahan Ikan di Cilacap. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement,strategic planning and development,* dan inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelaku usaha dari UKM industri pengolahan ikan di Cilacap dan sebanyak 40 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pemilihan sampel UKM industri pengolahan ikan di Cilacap mencakup: (1) masih aktif melakukan kegiatan produksi olahan ikan, (2) memiliki struktur organisasi usaha yang jelas, dan (3) bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap dan jujur. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dan menggunakan SPSS versi 30. Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa *management leadership, employee empowerment, continuous improvement,* dan *strategic planning and development* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Sementara itu, *customer focus* dan inovasi tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.

Kata Kunci : *Total Quality Management* (TQM), *Management Leadership, Employee Empowerment, Customer Focus, Continuous Improvement, Strategic Planning and Development*, Kinerja Operasional, Inovasi.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang. Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehinggan penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul "Pengaruh *Total Quality Management* dan Inovasi terhadap Kinerja Operasional: Studi Empiris pada UKM Industri Pengolahan Ikan di Cilacap". Skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 (S1) pada Program Studi Manajemem, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis curahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan bagi umat seluruh alam.

Penulis menyadari, pada proses penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasihat dari beberapa pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala nikmat, rahmat, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Tidak lupa Rasulullah Muhammad SAW sebagai sosok yang menjadi suri tauladan bagi seluruh alam.
2. Bapak Nursya'bani Purnama, S.E., M.Si. selaku dosen pembibing tugas akhir penulis yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu membibing penulis dalam penyusunan tugas akhir ini dengan baik.
3. Segenap dosen Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa studi penulis.
4. Kedua orang tua penulis, Bapak Didit Handriyo dan Ibu Yani Herawati, yang selalu memberikan perhatian, motivasi, dukungan moral dan finansial, serta doa yang tidak pernah terhenti kepada penulis.
5. Kakak-kakak penulis, Eka Merdekawati Kumala Sari, Dwi Aprilia Kumala Dewi, Muhammad Arief Yunandi dan Haris Firmansyah, serta keponakan penulis, Danish Arka Yunandi yang selalu memberikan semangat serta dukungan dalam berbagai aspek dan doa kepada penulis.

6. Zayyanna Odelia Donny yang tidak pernah bosan memberikan motivasi dan semangat kepada penulis dalam mengerjakan tugas akhir ini hingga selesai.
7. Teman-teman "RR Breng" yang telah membersamai penulis sejak awal perkuliahan dan telah menjadi keluarga di Yogyakarta.
8. Teman-teman dekat penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang sudah membersamai penulis hingga saat ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan agar menjadi perbaikan di kemudian hari. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 26 Juni 2025

Penulis



Luthfi Fajar Athallah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR v
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 5
1.4 Manfaat Penelitian 5
BAB II KAJIAN PUSTAKA 7
2.1 Penelitian Terdahulu 7
2.2 Landasan Teori 18
2.2.1 *Total Quality Management* 18
2.2.2 Inovasi 23
2.2.3 Kinerja Operasional 24
2.3 Kerangka Pemikiran 25
BAB III METODE PENELITIAN 26
3.1 Lokasi Penelitian 26
3.2 Populasi dan Sampel 26
3.3 Variabel Penelitian 27
3.4 Definisi Variabel Penelitian 28
3.4.1 *Total Quality Management* (X) 28
3.4.2 Inovasi (X6) 33

3.4.3 Kinerja Operasional (Y) 34
3.5 Pengumpulan Data dan Sumber Data 35
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 36
3.6.1 Uji Intrumen Penlitian 36
3.6.2 Uji Asumsi Klasik 37
3.6.3 Pengujian Hipotesis 38
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 40
4.1 Hasil Penelitian 40
4.1.1 Analisis Karakteristik Responden 40
4.1.2 Deskriptif Variabel 43
4.2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas 53
4.2.1 Hasil Uji Validitas 53
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas 55
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik 56
4.3.1 Hasil Uji Normalitas 56
4.3.2 Hasil Uji Multikolinearitas 57
4.3.3 Hasil Uji Heteroskedasitas 58
4.4 Uji Hipotesis 58
4.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda X1-X6 terhadap Kinerja Operasional 59
4.5 Pembahasan 61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 65
5.1 Kesimpulan 65
5.2 Implikasi Manajerial 65
5.3 Keterbatasan Penelitian 66
5.4 Saran 67
DAFTAR PUSTAKA 69
LAMPIRAN 73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 10
Tabel 3.1 Dimensi TQM 28
Tabel 3.2 Item Pengukuran TQM 30
Tabel 3.3 Item Pengukuran Inovasi 34
Tabel 3.4 Item Pengukuran Kinerja Operasional 35
Tabel 4.1 Jenis Kelamin 40
Tabel 4.2 Usia 41
Tabel 4.3 Posisi/Jabatan 42
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir 42
Tabel 4.5 Lama Bekerja 43
Tabel 4.6 Management Leadership 44
Tabel 4.7 Employee Empowerment 46
Tabel 4.8 Customer Focus 47
Tabel 4.9 Continuous Improvement 48
Tabel 4.10 Strategic Planning and Development 49
Tabel 4.11 Inovasi 51
Tabel 4.12 Kinerja Operasional 52
Tabel 4.13 Uji Validitas 53
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas 55
Tabel 4.15 Uji Normalitas 56
Tabel 4.16 Uji Multikolinearitas 57
Tabel 4.17 Uji F (Simultan) X1-X6 terhadap Kinerja Operasional 59
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi X1-X6 terhadap Kinerja Operasional 59
Tabel 4.19 Uji t (Parsial) X1-X6 terhadap Kinerja Operasional 60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 25
Gambar 4.1 Scatterplot Uji Heterosekdasitas 58

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang memiliki potensi sumber daya kelautan dan perikanan yang sangat besar. Sektor kelautan dan perikanan menjadi salah satu tulang punggung ekonomi nasional yang berperan penting dalam ketahanan pangan, penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan negara, serta pengentasan kemiskinan, terutama di wilayah pesisir. Salah satu subsektor yang memiliki peran strategis dalam pengembangan sektor perikanan nasional adalah industri pengolahan hasil perikanan. Industri ini tidak hanya memberikan nilai tambah terhadap produk perikanan, tetapi juga memperluas akses pasar baik domestik maupun internasional. Pengolahan hasil perikanan juga memungkinkan pemanfaatan hasil tangkapan yang tidak langsung dikonsumsi dalam bentuk segar, sehingga dapat memperpanjang masa simpan, meningkatkan nilai jual, serta memperbaiki distribusi hasil perikanan ke wilayah-wilayah yang jauh dari laut.

Industri pengolahan ikan tersebar di hampir seluruh wilayah pesisir Indonesia. Hasil tangkapan laut, terutama ikan, diolah menjadi berbagai macam produk. Olahan ikan menghasilkan produk olahan yang memiliki banyak manfaat bagi semua orang. Selain karena olahan ikan memiliki banyak kandungan yang baik untuk memenuhi kebutuhan tubuh, industri olahan ikan juga berdampak positif bagi perekonomian di wilayah pesisir. Industri pada sektor pengolahan ikan memiliki berbagai macam skala usaha dari industri kecil hingga industri besar. Meskipun industri besar memiliki kapasitas dan teknologi yang lebih canggih, UKM justru memiliki peran yang sangat penting karena jumlahnya yang besar dan kedekatannya dengan komunitas lokal. UKM merupakan singkatan dari usaha kecil dan menengah. Peranan UKM sangat penting bagi perekonomian Indonesia dan Indonesia merupakan negara yang sangat memperhatikan UKM. UKM pada

sektor pengolahan ikan tersebar di berbagai wilayah pesisir Indonesia dan umumnya dikelola oleh masyarakat setempat. Peran UKM sangat penting dalam mendukung ekonomi lokal, menyerap tenaga kerja, serta melestarikan kearifan lokal dalam pengolahan hasil laut.

Namun demikian, UKM pengolahan ikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan seperti, keterbatasan akses terhadap teknologi modern, rendahnya kemampuan manajerial, serta minimnya inovasi dalam proses dan produk. Selain itu, kualitas produk yang dihasilkan sering kali belum memenuhi standar mutu yang dipersyaratkan untuk dapat bersaing di pasar global. Peningkatan kapasitas dan kualitas UKM menjadi salah satu fokus penting dalam strategi pembangunan sektor perikanan nasional. Cilacap merupakan sebuah kota di wilayah pesisir selatan pulau Jawa yang juga terdapat UKM pengolahan ikan. UKM pada industri pengolahan ikan di Cilacap memiliki berbagai macam hasil olahan ikan mulai dari krupuk ikan, ikan asin, ikan asap, bakso ikan, nugget ikan, sambal, hingga abon ikan. Perubahan permintaan pasar yang cepat berubah dan sangat kompetitif mengharuskan UKM industri pengolahan ikan di Cilacap memiliki sistem manajemen yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerjanya.

Salah satu pendekatan manajerial yang dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja UKM pengolahan ikan adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM dipandang sebagai sebuah pendekatan dalam meningkatakan kualitas secara optimal dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Zaki et al., 2024). TQM memiliki filosofi yang menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan fokus perhatian pada kepuasaan konsumen yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh elemen organisasi pada peningkatan proses secara terus-menerus untuk berfokus pada kepuasan pelanggan (Saril, 2019). Dasar pemikiran perlunya TQM dalam suatu perusahaan adalah bagaimana suatu perusahaan

dapat bersaing dan unggul untuk menghasilkan kualitas yang terbaik. Dalam menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya yang berkesinambungan dari kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Menerapkan TQM merupakan cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut menjadi kesatuan yang saling membangun (Tjiptono & Diana, 2003). Penerapan TQM pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap diharapkan dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi pemborosan, memperbaiki kualitas produk, serta menciptakan inovasi yang relevan untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan fokus mencapai kepuasan pelanggan.

Kinerja operasional adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan itu sudah baik atau belum dapat dilihat dengan mengukur aspek-aspek yang ada, baik dari tinjauan keuangan maupun non keuangan (Ridwan & Apriliani, 2021). Kinerja operasional menurut (Handoko, 2010) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Semakin meningkatnya TQM maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional, karena di dalam unsur-unsur TQM tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja operasional. Jika semua unsur-unsur didalam TQM dilaksanakan secara harmonis maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja operasional perusahaan berjalan dengan baik (Tjiptono & Diana, 2003).

Inovasi merupakan hasil gabungan dari berbagai kegiatan seperti penelitian dan pengembangan, pengembangan proses, desain, pemasaran, restrukturisasi organisasi, pengelolaan sumber daya, dan pengembangan karyawan (Hoang et al., 2006). Inovasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi dengan memungkinkan posisi yang lebih baik di pasar, yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan

kompetitif dan kinerja yang unggul. Dalam kondisi seperti sekarang yang semakin kompetitif, para pelaku usaha terutama pelaku UKM harus dapat menyesuaikan permintaan pasar yang cepat berubah. Namun, dengan perubahan yang terjadi di pasar, diharapkan kondisi persaingan juga dapat berubah, dan kualitas merupakan salah satu kriteria kualifikasi, juga dengan fleksibilitas dan inovasi, yang dianggap sebagai pusat keberhasilan perusahaan (Antunes et al., 2017). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Prajogo & Sohal, 2003) menjukkan hasil bahwa TQM secara signifikan dan positif memberikan kontribusi terhadap inovasi, baik dalam hal produk maupun proses.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara praktik TQM dan inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap. Dengan menerapkan lima dimensi TQM sebagai variabel independen berupa *management leadership* (X1)*, employee empowerment* (X2)*, customer focus* (X3)*, continuous improvement* (X4)*, strategic planning and development* (X5), dan juga variabel inovasi (X6). Kemudian kinerja operasional (Y) sebagai variabel dependen. Beberapa penelitian yang menemukan bahwa TQM berdampak bagi kinerja operasional antara lain penelitian oleh (Arisgi Wiyono et al., 2023) yang menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara TQM dengan kinerja operasional. Penelitian yang dilakukan oleh (Anifowose & Ghasemi, 2022) menemukan bahwa inovasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja operasional. Sehubungan dengan uraian tersebut, penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh TQM dan inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka didapatkan rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Apakah *management leadership* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap?

2. Apakah *employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap?
3. Apakah *customer focus* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap?
4. Apakah *continuous improvement* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap?
5. Apakah *strategic planning and development* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap?
6. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *management leadership* terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap.
2. Mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap.
3. Mengetahui pengaruh *customer focus* terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap.
4. Mengetahui pengaruh *continuous improvement* terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap.
5. Mengetahui pengaruh *strategic planning and development* terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap.
6. Mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak terkait, yaitu:

1. Pelaku UKM:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pentingnya penerapan TQM dalam meningkatkan kinerja operasional dan mendorong inovasi para pelaku UKM di bidang industri pengolahan ikan terutama di Cilacap.

2. Pembaca:
   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan pengetahuan mengenai penerapan TQM pada industri pengolahan ikan di Cilacap.

3. Penulis:
   Penelitian ini dibuat sebagai persyaratan dan menyelesaikan tugas akhir guna memperoleh gelar strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan akan digunakan untuk penelitian yang akan dilakukan oleh penulis:

a. Oluwaseun Niyi Anifowose, Matina Ghasemi, Banji Rildwan Olaleye (2022) melakukan penelitian dengan judul *Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed*. Hasilnya mengungkapkan bahwa TQM secara positif memengaruhi kecepatan inovasi dan kinerja operasional perusahaan manufaktur kecil dan menengah di Nigeria. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pentingnya kecepatan inovasi dalam hubungan ini adalah bahwa perusahaan yang mencapai inovasi yang dipercepat, baik dalam proses maupun produk, akan meningkatkan kinerja operasional mereka. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa agar perusahaan manufaktur (kecil atau menengah) dapat berkembang dalam operasi sehari-harinya, ada kebutuhan untuk secara aktif mengintegrasikan semua praktik manajemen kualitas total untuk mendapatkan manfaatnya. Namun, disarankan agar manajemen memberdayakan dan melibatkan karyawannya secara teratur. Peningkatan berkelanjutan harus menjadi bagian dari semua proses dan deskripsi pekerjaan. Manajemen puncak harus menciptakan budaya yang tepat melalui perekrutan yang tepat. Rekayasa ulang proses bisnis dapat membantu perusahaan manufaktur kecil dan besar merebut hati pelanggan.
b. Ringga Arisgi Wiyono, Fien Zulfikarijah, Iqbal Ramadhani Fuadiputra (2023) melakukan penelitian dengan judul *The*

Influence of Total Quality Management (TQM) Application on Operational Performance on UD. "Matahari" Tempe Crackers Restu Jaya. Berdasarkan hasil penelitian, pengujian, analisis, dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial terhadap beberapa variabel yaitu *focus on customer* dan *fact based management*, tetapi terdapat dua variabel yang tidak berpengaruh yaitu *employee empowerment* dan *continuous quality improvement* terhadap kinerja operasional. Kemudian terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel berupa *focus on customer, employee empowerment, continuous quality improvement*, dan *fact based management* terhadap variabel kinerja operasional.

c. Marina Godinho Antunes, Pedro Ribeiro Mucharreira, Maria Rosário Texeira Justino, dan Joaquín Texeira-Quirós (2021) melakukan penelitian dengan judul *Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs*. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa dimensi TQM seperti *leadership/management's commitment, benchmarking, involvement/empowerment of employees*, dan *continuous improvement* menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi.

d. Songul Zehir and Cemal Zehir (2023) melakukan penelitian dengan judul *Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals*. Penelitian ini menunjukan bahwa praktik TQM memengaruhi kinerja operasional secara positif. *Leadership, decision making, process management, continuous improvement, employee involvement, supplier relations,* dan *customer focus* menciptakan potensi untuk unit produksi yang baik. Praktek TQM menciptakan nilai, kompetisi berdasar waktu, kualitas, dan

harga yang rendah yang mana itu semua merupakan hal yang dibutuhkan dalam kompetisi.

e. Zakiah Mohd Zaidi dan Nurazwa Ahmad (2020) melakukan penelitian dengan judul *Total Quality Management (TQM) Practices and Operational Performance in Manufacturing Company*. Sebagai kesimpulan, penelitian ini menunjukkan praktik TQM yang paling disukai di perusahaan manufaktur dengan kinerja operasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua praktik TQM memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja operasional di perusahaan manufaktur. Penerapan praktik TQM penting untuk memastikan peningkatan kinerja operasional di perusahaan manufaktur di Johor.

f. Wangui Obadiah Wagara (2018) melakukan penelitian dengan judul *Effect of Total Quality Management Practices on Operational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi TQM, yaitu *top management commitment, customer focus, supplier quality management,* dan *employe involvement* mempunyai koefisien positif terhadap kinerja operasional perusahaan makanan dan minuman. Hasil dari penelitian ini juga menunjukan bahwa *top management commitment* memberikan efek yang paling baik kepada kinerja operasional, yang kemudian diikuti oleh *customer focus, supplier quality management,* dan *employee involvement.*

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Tahun	Variabel	Metodologi	Hasil
1.	*The Effect of Innovation, TQM Implementation and Entrepreneurship Orientation on Competitive Advantage Strategies in Building MSME Performance*	Akbar Pahlevi dan Rahab	2022	- Innovation - TQM - Entrepreneurship Orientation - Competitive Advantage Strategy - MSMe Performance	- Kuantitatif - Sampel: 189 UKM pengolahan kayu di Banyumas - Instrumen: kuesioner skala Likert - Analisis: PLS-SEM	- Innovation berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja. - TQM Implementation tidak menunjukkan bukti cukup berpengaruh signifikan pada kinerja (masih konvensional). - Entrepreneurship orientation berpengaruh signifikan terhadap kinerja. - Competitive Advantage terbukti

						memediasi sebagian hubungan variabel independen dengan kinerja.
2.	*Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed*	Oluwaseun Niyi Anifowose, Matina Ghasemi, Banji Rildwan Olaleye	2022	- TQM: *Customer Focus, Employee Knowledge, and Education, Employee Quality Management, Process Management, Quality Practices of Top Management.* - *Innovation Speed*	- Kuantitatif - Sampel: 484 UKM (Nigeria) - PLS-SEM	TQM berpengaruh positif terhadap *inovation speed* dan kinerja. *Innovation speed* terbukti memediasi hubungan TQM dan kinerja.

				- *Operational Performance*		
3.	*The Influence of Total Quality Management (TQM) Application on Operational Performance on UD. "Matahari" Tempe Crackers Restu Jaya*	Ringga Arisgi Wiyono, Fien Zulfikarijah, Iqbal Ramadhani Fuadiputra	2023	- TQM: *Focus on Customer, Employee Empowerment, Continuous Quality Improvement, Fact Based Management.* - *Operational Performance*	- Kuantitatif - Sampel: 44 karyawan - Analisis regresi linear berganda	*Customer focus & fact-based management* berpengaruh signifikan positif. *Employee empowerment* dan *continuous improvement* tidak signifikan. TQM secara simultan berpengaruh terhadap kinerja operasional.
4.	*Effects of Total Quality Management Practices on Financial and*	Songul Zehir dan Cemal Zehir	2023	- TQM: *Management Leadership, Decision Making, Process*	- Kuantitatif - Responden: 1.069 staf rumah sakit (Turki) - SEM (*Structural Equation Modeling*)	*Customer focus, supplier relationship,* dan *leadership* signifikan terhadap kinerja operasional.

	Operational Performance of Hospitals			*Management, Continuous Improvement, Employee Involvement, Relations with Suppliers, Customer Focus.* - *Operational Performance* - *Financial Performance*		Hanya *customer focus* dan *process management* yang signifikan pada kinerja finansial.
5.	*Total Quality Management (TQM) Practices and Operational Performance in Manufacturing Company*	Zakiah Mohd Zaidi dan Nurazwa Ahmad	2020	- TQM: *Organizational Leadership, Customer Satisfaction and Relationship, Human*	- Kuantitatif - Sampel: 50 manajer manufaktur (Malaysia) - Korelasi Spearman	Seluruh dimensi TQM berhubungan positif signifikan terhadap kinerja operasional. Dimensi tertinggi: *Leadership*.

				Resources Focus, Strategic Planning and Development, Supplier Quality Management. - *Operational Performance*		
6.	*Total Quality Management Practices on Operational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya*	Wangui Obadiah Wagara	2018	- TQM: *Top Management Commitment, Customer Focus, Supplier Quality Management, Continuous Improvement and Innovation, Employee Involvement.*	- Kuantitatif - Sampel: 87 perusahaan makanan di Kenya - Regresi berganda dan korelasi Pearson	TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. *Top management commitment* memiliki pengaruh paling kuat. 3 dari 5 variabel signifikan, 2 tidak signifikan.

				- *Environmental Factors* - *Operational Performance: Cost and waste reduction, Productivity improvement*		

Penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) berdampak positif terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Zaidi & Ahmad, 2020) menemukan bahwa dimensi TQM seperti *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement,* serta *strategic planning and development* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh (Wangui, 2018) yang menyatakan bahwa TQM mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja operasional melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu secara konsisten.

Lebih lanjut, beberapa penelitian juga menekankan bahwa setiap dimensi TQM memiliki kontribusi spesifik terhadap kinerja. *Management leadership* berperan dalam memberikan arah, motivasi, dan dukungan sumber daya untuk mendukung pencapaian target operasional. *Employee empowerment* terbukti mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan yang berdampak pada peningkatan produktivitas. *Customer focus* menekankan pentingnya orientasi terhadap kebutuhan pelanggan sehingga kualitas produk maupun layanan semakin terjamin. *Continuous improvement* membantu organisasi untuk melakukan perbaikan berkesinambungan pada proses produksi dan operasional, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing. Sedangkan *strategic planning and development* menjadi faktor penting dalam menyusun rencana jangka panjang dan strategi pengembangan yang mendukung pencapaian kinerja operasional.

Hubungan antara TQM dan kinerja operasional juga merupakan objek pengujian yang konsisten dalam penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian oleh (Wangui, 2018; Zaidi & Ahmad, 2020) menemukan bahwa seluruh dimensi TQM memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa TQM memiliki dampak nyata terhadap proses bisnis dan hasil kinerja. Penelitian ini mengambil hubungan tersebut karena TQM telah terbukti memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja, terutama dalam konteks operasional perusahaan yang memiliki tuntutan efisiensi tinggi seperti

UKM. Pada penelitian ini, penulis mengadopsi lima dimensi TQM berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penelitian (Anifowose & Ghasemi, 2022; Antunes et al., 2021; Zaidi & Ahmad, 2020) yang terdiri dari: *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement,* dan *strategic planning and development*.

Selain dimensi-dimensi TQM tersebut, inovasi juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hasil penelitian (Anifowose & Ghasemi, 2022) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional kemampuan perusahaan dalam berinovasi mampu meningkatkan kecepatan, efisiensi, serta efektivitas proses operasional yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Total Quality Management*

1. Pengertian *Total Quality Management*

Kualitas merupakan sebuah aspek yang menjadi prioritas utama pada setiap perusahaan. Perusahaan selalu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pada produk dan layanannya. Dalam rangka mencapai peningkatan kualitas yang optimal dan berkelanjutan, banyak perusahaan menerapkan TQM (*Total Quality Management*). Berikut merupakan pengertian TQM menurut beberapa ahli:

a. Menurut (Dr. Juharni, 2017) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.
b. (Saril, 2019) mendefinisikan TQM sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

c. Menurut (Zaki et al., 2024) *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara optimal dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

2. Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dalam (Tjiptono & Diana, 2003), terdapat empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kepuasaan Pelanggan

   Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. 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.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

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

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

   Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini.

Pertama, prioritisasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Konsep kedua, variasi (variation) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenal variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manejemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang belaku di sini adalah 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.

3. Komponen *Total Quality Management*

Menurut Goesch dan Davis dalam (Dr. Juharni, 2017), terdapat sepuluh unsur utama dalam komponen TQM yaitu sebagai berikut:

a. Fokus Pada Pelanggan

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

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas ialah pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. 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 melakukan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?"

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigm 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 berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama Tim (Team Work)

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 energy yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing internal. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

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

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya. Apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi 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 keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsure yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, Karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarnisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. 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 tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang 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 tanggun jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.2 Inovasi

Menurut (Sukmadi, 2016) inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk baru, tetapi juga mencakup peningkatan proses, strategi pemasaran, dan pengalaman pelanggan.

Dalam bukunya (Sukmadi, 2016), juga menjabarkan pengertian inovasi menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut:

a. Menurut Everett M. Rogers, inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek, atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.
b. Menurut Stephen Robbins, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.
c. Menurut Van de Ven dan Andrew H, inovasi adalah

pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu tertentu melakukan transkasi-transaksi dengan orang lain dalam suatu tatanan organisasi.

d. Menurut Kuniyoshi Urabe, inovasi bukan merupakan kegiatan satu kali pukul (one time phenomenon), melainkan suatu proses yang panjang dan kumulatif yang meliputi banyak proses pengambilan keputusan di dan oleh organisasi dari mulai penemuan gagasan sampai implementasinya di pasar.

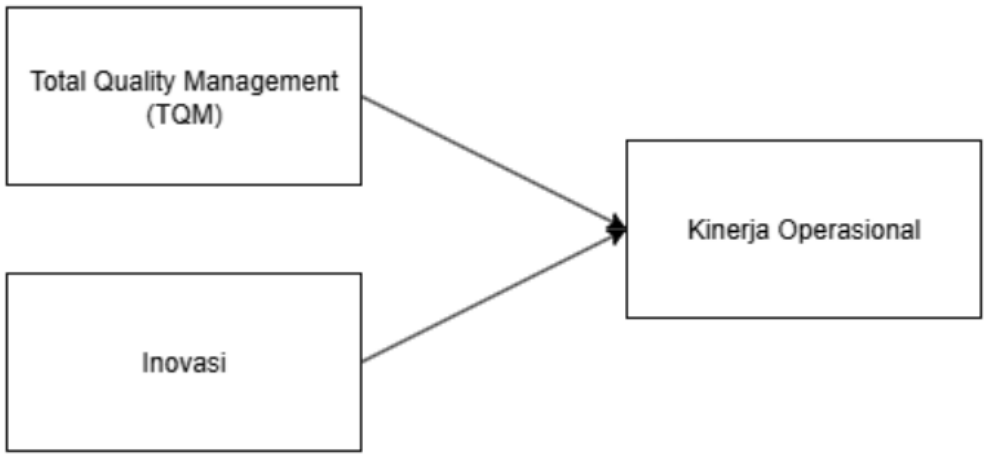
Berdasarkan dari pengertian para ahili di atas, dapat diketahui bahwa tidak banyak perbedaan mengenai definisi inovasi. Semua pendapat menyatakan bahwan inovasi merupakan ide atau gagasan yang dikembangkan dan diterapkan untuk menciptakan atau meningkatkan produk, jasa, atau proses. Inovasi juga melibatkan interaksi dengan berbagai pihak dalam suatu organisasi dan bukan merupakan proses yang instan, melainkan berlangsung secara bertahap hingga dapat diimplementasikan secara efektif.

2.2.3 Kinerja Operasional

Menurut (Handoko, 2010) kinerja operasional (operational performance) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi.

Kinerja operasional 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 (Ridwan & Apriliani, 2021).

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran dan landasan teori yang penulis kemukakan, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1: Pengaruh *Management Leadership* terhadap Kinerja Operasional

H2: Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Kinerja Operasional

H3: Pengaruh *Customer Focus* terhadap Kinerja Operasional

H4: Pengaruh *Continuous Improvement* terhadap Kinerja Operasional

H5: Pengaruh *Strategic Planning and Development* terhadap Kinerja Operasional

H6: Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Operasional

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap UKM industri pengolahan ikan yang berada di wilayah Cilacap, Jawa Tengah.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Populasi yang diteliti pada penelitian ini adalah UKM industri pengolahan ikan yang berada di wilayah Cilacap. Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) industri pengolahan ikan yang terdaftar di Dinas Ketenagakerjaan dan Perindustrian (DISNAKERIN) Kabupaten Cilacap. Berdasarkan data yang diperoleh dari DISNAKERIN, jumlah populasi UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap adalah sebanyak 60 unit usaha.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena meskipun populasi UKM industri pengolahan ikan di Kabupaten Cilacap yang tercatat berjumlah 60 UKM, tidak seluruh UKM dapat diakses atau dihubungi secara langsung. Kriteria pemilihan UKM mencakup: (1) masih aktif melakukan kegiatan produksi olahan ikan, (2) memiliki struktur organisasi usaha yang jelas, dan (3) bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap dan jujur.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel berdasarkan populasi yang diketahui dengan tingkat

kesalahan (margin of error) tertentu. Tingkat kesalahan (margin of error) yang ditentukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah 10% atau 0,10. Berikut merupakan perhitungan sampel minimum dengan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error sebesar 10%:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{60}{1+60(0.1)^2} = \frac{60}{1+0.6} = \frac{60}{1.6} = 37{,}5$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (60 UKM)

e = margin of error (10% atau 0.1)

Dari perhitungan di atas, diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 37,5 yang dibulatkan menjadi 38 sampel minimum. Dengan jumlah minimum sampel sebanyak 38, penulis menetapkan untuk menggunakan 40 sampel dalam penelitian ini.

3.3 Variabel Penelitian

1. Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (X) dengan indikator sebagai berikut:

a. Management Leadership (X1)
b. Employee Empowerment (X2)
c. Customer Focus (X3)
d. Continuous Improvement (X4)
e. Strategic Planning and Development (X5)

Kemudian variabel Inovasi (X6) juga sebagai variabel independen di luar dari lima dimensi TQM di atas.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja operasional (Y).

3.4 Definisi Variabel Penelitian

3.4.1 *Total Quality Management* (X)

TQM dapat diartikan sebagai suatu strategi yang bertujuan untuk menghasilkan dan mentransfer layanan yang lebih efisien dan unggul, melalui pencapaian kolaborasi antar anggota organisasi (Lakhal et al., 2006). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan lima indikator dari variabel TQM yang diadopsi dari penelitian (Anifowose & Ghasemi, 2022; Antunes et al., 2021; Zaidi & Ahmad, 2020) yang terdiri dari: *Management Leadership, Employee Empowerment, Customer Focus, Continuous Improvement,* dan *Strategic Planning and Development*.

Tabel 3.1 Dimensi TQM

No	Variabel	Definisi	Item	Referensi
1.	*Management Leadership*	*Management leadership* atau kepemimpinan manajemen adalah keterlibatan aktif manajemen puncak dalam mengarahkan, memotivasi, dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi TQM, termasuk menetapkan visi, strategi, serta budaya mutu di seluruh organisasi.	X1	(Wangui, 2018)
2.	*Employee Empowement*	*Employee empowerment* adalah pemberian kesempatan, pelatihan, dan wewenang kepada karyawan untuk	X2	(Arisgi Wiyono et al., 2023)

		berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka dapat berkontribusi langsung dalam peningkatan kualitas secara berkelanjutan.		
3.	*Customer Focus*	*Customer* focus atau fokus pada pelanggan berarti seluruh upaya manajemen diarahkan untuk menciptakan kepuasan pelanggan, menjadikan pelanggan sebagai prioritas utama, dan memastikan produk/jasa sesuai dengan kebutuhan serta harapan pelanggan.	X3	(Arisgi Wiyono et al., 2023)
4.	*Continuous Improvement*	*Continuous improvement* adalah proses perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus terhadap produk, layanan, dan proses kerja untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi, dimulai dari perencanaan hingga evaluasi hasil.	X4	(Wangui, 2018)
5.	*Strategic Planning and Development*	*Strategic planning and development* adalah proses perencanaan jangka panjang yang terstruktur untuk mengembangkan strategi peningkatan mutu organisasi, termasuk	X5	(Zaidi & Ahmad, 2020)

		identifikasi tujuan, perumusan kebijakan, dan pengalokasian sumber daya.		

Berikut merupakan item pengukuran dari lima dimensi TQM yang disajikan dalam tabel.

Tabel 3.2 Item Pengukuran TQM

Management Leadership	
ML2	Pimpinan/manajemen puncak menciptakan visi yang berfokus pada peningkatan mutu.
ML1	Pimpinan/manajemen puncak berpartisipasi aktif dalam upaya peningkatan mutu.
ML3	Pimpinan/manajemen puncak mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu.
ML4	Pimpinan/manajemen puncak menyediakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan mutu.
ML5	Pimpinan/manajemen puncak mengevaluasi penerapan dan kemajuan prinsip mutu total.
Employee Empowerment	

EE1	Kami menerapkan sistem pemecahan masalah tim.
EE2	Kami melakukan evaluasi kinerja karyawan.
EE3	Semua saran dari karyawan terkait kualitas dianalisis.
EE4	Sebagian besar saran karyawan untuk peningkatan kualitas diimplementasikan.
EE5	Karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.
Customer Focus	
CF1	Memberikan kepuasan kepada pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan merupakan hal yang penting.
CF2	Perusahaan memiliki proses yang efektif untuk menyelesaikan keluhan pelanggan.
CF3	Manajer produksi secara teratur menerima informasi mengenai keluhan pelanggan.
CF4	Kebutuhan, persyaratan, keinginan, dan harapan pelanggan dicatat dan dianalisis untuk mempertahankan standar kualitas.
Continuous Improvement	

CI1	Karyawan percaya bahwa peningkatan berkelanjutan juga merupakan tanggung jawab mereka.
CI2	Melakukan implementasi program peningkatan kualitas yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan, mendorong penggunaan sumber daya yang lebih baik, dan memastikan penghapusan aktivitas yang kurang efektif bagi produk
CI3	mengevaluasi kinerja pemasok/supplier.
CI4	Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan.
Strategic Planning and Development	
SPD1	Melakukan studi dan perencanaan untuk perbaikan semua produk dan prosesnya.
SPD2	Melakukan pemeriksaan rutin terhadap produk, alat, kualitas, dan proses.
SPD3	Pimpinan/manajemen puncak sering terlibat dalam pelatihan dan pengawasan terkait kualitas produk.

3.4.2 Inovasi (X6)

Inovasi merupakan penerapan hasil kreativitas, ide, atau gagasan secara aplikatif, yang memiliki aspek yang sangat luas, dapat berupa barang maupun jasa, proses, dan metode dalam rangka menemukan peluang, memberi solusi, adanya perubahan atau kebaruan, perbaikan meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta memberi kemanfaatan bagi kehidupan manusia (Abdurohim, 2023). Inovasi membantu organisasi menggunakan sumber daya dengan lebih efisien, menyederhanakan proses kerja, dan mengurangi pemborosan. Dalam manajemen operasional, terutama dalam pengendalian kualitas, inovasi sangat penting untuk meningkatkan standar kualitas organisasi. Selain itu, inovasi memastikan organisasi tetap relevan dan terus berkembang di tengah perubahan tren, aturan, dan teknologi. Dengan inovasi, organisasi dapat menjaga kepuasan pelanggan dalam jangka panjang serta membangun reputasi yang baik di pasar.

Inovasi pada industri pengolahan ikan sangat penting sebagai pembeda agar dapat terus bersaing dengan semakin banyaknya produk olahan ikan yang inovatif di pasar. Dengan menciptakan produk yang lebih berkualitas, unik, dan memiliki nilai tambah, dapat menarik lebih banyak konsumen dan juga memperluas pasar. Selain itu, diversifikasi produk olahan ikan, seperti nugget ikan, abon ikan dengan berbagai varian rasa, atau camilan berbasis ikan yang sehat, dapat meningkatkan daya saing industri pengolahan ikan di Cilacap. Dengan inovasi, industri ini tidak hanya mampu bertahan di tengah persaingan, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan para pelaku usaha dan nelayan lokal.

Item pengukuran yang digunakan pada variabel Inovasi dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian (Antunes et al., 2021). Berikut merupakan item pengukuran yang penulis sajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 3.3 Item Pengukuran Inovasi

Inovasi	
I1	Kami menggunakan teknologi baru dan inovatif dalam produk dan selalu menciptakan produk baru yang berbeda dari produk yang sudah ada.
I2	Kami mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internal.
I3	Kami sering memodifikasi proses, teknik, dan teknologi untuk mengikuti strategi inovatif.
I4	Kami memandang bahwa strategi inovasi produk sebagai penentu untuk meningkatkan pangsa pasar dan hasil.

3.4.3 Kinerja Operasional (Y)

Menurut (Sobandi & Kosasih, 2014) kinerja operasional merupakan kesesuaian proses dan evaluasi kinerja dari operasi internal perusahaan, mencakup aspek biaya, pelayanan pelanggan, pengiriman barang, kualitas,

fleksibilitas, serta kualitas proses barang atau jasa. Menurut (Ellitan & Anatan, 2007) kinerja operasional adalah pengukuran efektivitas dan efisiensi dari proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghasilkan barang dan jasa. Mereka menjelaskan bahwa kinerja operasional dievaluasi berdasarkan empat dimensi, yaitu biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Tabel 3.4 Item Pengukuran Kinerja Operasional

Kinerja Operasional	
KO1	Kami mengimplementasikan keefektivitasan dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.
KO2	Kualitas produk yang kami hasilkan tinggi.
KO3	Kualitas produk kami meningkat.
KO4	Kami mengalami peningkatan pesanan.
KO5	Efisiensi operasi meningkat sehingga mengurangi biaya operasi

3.5 Pengumpulan Data dan Sumber Data

1. Pengumpulan Data

Angket pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang di *print out* dan dibagikan langsung kepada para pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap. Pembagian kuesioner ini dilakukan secara offline dengan mendatangi ke tempat para pelaku industri pengolahan ikan di Cilacap. Pada kuesioner penelitian ini terdapat 30 item pernyataan yang terdiri dari 21 item pertanyaan variabel TQM, 4 item pertanyaan

variabel inovasi dan 5 item pertanyaan variabel kinerja operasional. Skala pengukuran yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert menggunakan lima tingkatan indikator dalam mengukur jawaban responden. Bobot skor yang terdiri dalam lima tingkatan indikator pada skala likert adalah sebagai berikut:

1= Sangat Tidak Setuju

2= Tidak Setuju

3= Netral

4= Setuju

5= Sangat Setuju

2. Sumber Data

Menurut (Sekaran, 2006), data bisa diperoleh dari sumber primer atau sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi, sedangkan data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Peneliti menggunakan data primer sebagai sumber data dalam penelitian ini. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Sumber data yang diperoleh berasal dari survei kuesioner yang dilakukan terhadap pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

3.6.1 Uji Intrumen Penlitian

1. Uji Validitas

Menurut (Agung Widhi & Puspitaningtyas, 2016), uji validitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui keabsahan/ ketepatan/ kecermatan suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu item pertanyaan disebut valid, apabila mampu melakukan pengukuran sesuai dengan apa yang seharusnya diukur. Penulis telah

melakukan uji validitas menggunakan SPSS versi 30 dengan menggunakan 20 responden dari total keseluruhan responden yang berjumlah 40. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dan reliabel sehingga digunakan dalam penelitian utama. Uji validitas dilakukan dengan menginput data per variabel ke software SPSS dan nantinya akan muncul nilai r-hitung dari masing-masing variabel.

2. Uji Reliabilitas

Menurut (Sugiyono, 2015) suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu yang berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Uji reliabilitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui kehandalan (tingkat kepercayaan) suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu instrumen penelitian dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukan hasil yang relatif tetap (Agung Widhi & Puspitaningtyas, 2016). Penulis telah melakukan uji reliabilitas terhadap seluruh variabel independen dan dependen dalam penelitian ini. Dalam uji reliabilitas, masing-masing variabel harus memenuhi nilai minimum *cronbach's alpha* (>0,60) agar dapat dikatakan reliabel dan dapat melanjutkan ke uji selanjutnya.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan analisis regresi linear berganda untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat agar layak digunakan. Uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi:

1. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Pengujian ini dilakukan menggunakan metode uji Kolmogorov-Smirnov. Menurut (Ghozali, 2016) menjelaskan bahwa uji normalitas dapat diuji dengan metode *Kolmogorov-Smirnov.* Jika nilai signifikansi lebih >0,05 maka data dianggap

berdistribusi normal, dan jika nilai signifikansi <0,05 maka data dianggap tidak berdistribusi normal.

2. **Uji Multikolinearitas**

   Menurut (Ghozali, 2016) uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik, seharusnya tidak ditemukan korelasi antar variabel independen. Pengujian ini dilakukan melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance > 0,100 dan VIF < 10,00 maka tidak terjadi multikolinearitas dan data layak digunakan (Ghozali, 2016).

3. **Uji Heteroskedasitas**

   Uji heteroskedasitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian heteroskedasitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *scatter plot*, di mana sebaran data yang tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu (naik, turun, mengelompok menjadi satu) menunjukkan bahwa model tidak mengandung gejala heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara statistik, dilakukan pengujian hipotesis yang terdiri dari:

1. **Analisi Regresi Linear Berganda**

   Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, yaitu *management leadership* (X1)*, employee empowerment* (X2)*, customer focus* (X3)*, continuous improvement* (X4)*, strategic planning and development* (X5), dan inovasi (X6) terhadap variabel dependen kinerja operasional (Y). Persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

   Keterangan:

Y : Variabel dependen

X_1-X_6 : Variabel independen

α : Konstanta

β_1-β_6 : Koefisien regresi

ε : Error

2. Uji t (Parsial)

Menurut (Ghozali, 2016) uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Kriteria hipotesis yang diterima adalah jika nilai signifikansi < 0,05, maka variabel X tersebut berpengaruh signifikan terhadap Y, sehingga hipotesis diterima.

3. Uji F (Simultan)

Menurut (Ghozali, 2016) uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka model regresi layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

4. Koefisien Determinasi

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara nol sampai satu. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen menyediakan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi perubahan variabel dependen (Ghozali, 2016). Semakin tinggi nilai koefisien determinasi, semakin baik kemampuan model menjelaskan variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian tentang pengaruh *Total Quality Management* yang dijabarkan penulis menjadi lima elemen, yaitu *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement, strategic planning and development,* dan inovasi terhadap kinerja operasional. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada pelaku dalam industri pengolahan ikan di wilayah Cilacap.

4.1.1 Analisis Karakteristik Responden

Data yang diperoleh peneliti dalam penelitian ini berdasarkan dari kuesioner yang disebar kepada responden yaitu pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap. Selanjutnya, akan dilakukan analisis berdasarkan karakteristik responden antara lain adalah jenis kelamin responden, usia responden, posisi/jabatan responden, pendidikan terakhir responden, dan lama bekerja pada UKM yang dijadikan objek penelitian. Berdasarkan dari kuesioner yang dibagikan terhadap 40 responden menunjukkan data sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut merupakan presentase jenis kelamin responden pada penelitian ini.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Pria	15	37,5%
Wanita	25	62,5%

Total	40	100%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 40 responden, terdapat 15 responden pria dengan presentase 37,5% dan 25 responden wanita dengan presentase 62,5%. Berdasarkan dari data tersebut diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah wanita.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang peneliti bagikan terdapat beberapa kelompok usia, yaitu 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan > 50 tahun. Berikut merupakan presentase usia responden pada penelitian ini.

Tabel 4.2 Usia

Usia Responden	**Jumlah Responden**	**Presentase**
21-30 Tahun	4	10%
31-40 Tahun	13	32,5%
41-50Tahun	14	35%
>50 tahun	9	22,5%
Total	40	100%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Menurut tabel di atas, mayoritas usia responden adalah pada usia 41-50 tahun dengan jumlah 14 responden. Kemudian usia responden pada usia 31-40 tahun dengan jumlah 13 responden, usia >50 tahun dengan jumlah 9 responden, dan yang terakhir 4 responden dengan usia 21-30 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan

Pada kuesioner dalam penelitian ini, terdapat dua pilihan pada posisi/jabatan responden, yaitu pemilik dan karyawan. Berikut merupakan presentase posisi/jabatan responden pada penelitian ini.

Tabel 4.3 Posisi/Jabatan

Posisi/Jabatan	Jumlah Responden	Presentase
Pemilik	34	85%
Karyawan	6	15%
Total	40	100%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menunjukkan bahwa 34 responden atau 85% merupakan pemilik dari UKM yang menjadi objek penelitian ini.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden pada penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Peneliti membagi pendidikan terakhir para responden mulai dari TK, SD, SMP, SMA, Diploma (D1/D2/D3), Sarjana (S1/S2/S3), atau lainnya. Berikut merupakan presentase pendidikan terakhir responden pada penelitian ini.

Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Responden
TK	0	0%
SD	3	7,5%
SMP	2	5%
SMA	21	52,5%
Diploma (D1/D2/D3)	2	5%
Sarjana (S1/S2/S3)	12	30%
Lainnya	0	0%
Total	40	100%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden yang berjumlah 21 responden mengenyam pendidikan terakhir SMA. Kemudian 12 responden berpendidikan terakhir sarjana (S1/S2/S3), 3 responden berpendidikan terakhir SD, 2 responden berpendidikan terakhir SMP, dan 2 responden berpendidikan terakhir diploma (D1/D2/D3).

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dalam kuesioner penelitian ini, terdapat 3 kategori lama bekerja responden, yaitu < 2 tahun, 2-5 tahun, dan > 5 tahun. Berikut merupakan presentase lama bekerja responden pada penelitian ini.

Tabel 4.5 Lama Bekerja

Lama Bekerja	**Jumlah Responden**	**Presentase**
<2 Tahun	1	2,5%
2-5 Tahun	8	20%
>5 Tahun	31	77,5%
Total	40	100%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa mayoritas dari responden yang berjumlah 31 responden memiliki pengalaman lama bekerja >5 tahun yang ditunjukan dengan presentase 77,5% dari total 40 responden.

4.1.2 Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel penelitian menjelaskam hasil dari analisis deskriptif tiap variabel penelitian. Variabel penelitian yang akan dijelaskan yaitu *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement, strategic planning and development,* inovasi, dan kinerja operasional. Analisis deskriptif variabel digunakan untuk menentukan kriteria penilaian responden menggunakan nilai rata-rata.

Objek dalam penelitian ini adalah UKM pada bidang industri pengolahan ikan di wilayah Cilacap, Jawa Tengah. Data yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada pelaku UKM pada industri pengolahan ikan di Cilacap. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan penilaian Skala Likert dengan skor terendah yaitu 1 yang menyatakan sangat tidak setuju, hingga skor tertinggi yaitu 5 yang menyatakan sangat setuju. Analisis deksriptif dalam penelitian ini didasarkan pada perhitungan berikut:

Interval = $\frac{skor\ maksimum - skor\ minimum}{jumlah\ kelas}$

Interval = $\frac{5-1}{5} = 0.80$

Berdasarkan perhitungan dengan interval di atas, maka nilai penilaiannya sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

Berikut merupakan hasil analisis deskriptif terhadap tiap variabel yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Management Leadership* (X1)

Tabel 4.6 Management Leadership

No	Pernyataan	Skor Rata-rata	Kategori
1.	Pimpinan/manajemen puncak menciptakan visi yang berfokus pada peningkatan mutu.	4,75	Sangat Baik

2.	Pimpinan/manajemen puncak berpartisipasi aktif dalam upaya peningkatan mutu.	4,675	Sangat Baik
3.	Pimpinan/manajemen puncak mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu.	4,625	Sangat Baik
4.	Pimpinan/manajemen puncak menyediakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan mutu.	4,6	Sangat Baik
5.	Pimpinan/manajemen puncak mengevaluasi penerapan dan kemajuan prinsip mutu total.	4,575	Sangat Baik
Rata-rata		4,655	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel *management leadership* dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,655 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel *management leadership* dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada indikator ML 1 yang berisi pernyataan "Pimpinan/manajemen puncak menciptakan visi yang berfokus pada peningkatan mutu" dengan skor 4,75 yang berarti dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator ML 5 yang berisi "Pimpinan/manajemen puncak mengevaluasi penerapan dan kemajuan prinsip mutu total" dengan skor rata-rata 4,575 yang masih termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam variabel *management leadership,* faktor yang paling penting adalah

pimpinan/manajemen dapat menciptakan visi yang berfokus pada peningkatan mutu.

2. *Employee Empowerment* (X2)

Tabel 4.7 Employee Empowerment

No	Rata-rata **Pernyataan**	**Skor Rata-rata**	**Kategori**
1.	Kami menerapkan sistem pemecahan masalah tim.	4,825	Sangat Baik
2.	Kami melakukan evaluasi kinerja karyawan.	4,65	Sangat Baik
3.	Semua saran dari karyawan terkait kualitas dianalisis.	4,675	Sangat Baik
4.	Sebagian besar saran karyawan untuk peningkatan kualitas diimplementasikan.	4,675	Sangat Baik
5.	Karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.	4,675	Sangat Baik
Rata-rata		4,7	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel *employee empowerment* dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,7 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel *employee empowerment* dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada indikator EE 1 yang berisi pernyataan "Kami menerapkan sistem pemecahan masalah tim" dengan skor 4,825 yang berarti dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator EE 2 yang berisi "Kami melakukan evaluasi kinerja karyawan" dengan skor

rata-rata 4,65 yang masih termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam variabel *employee empowerment,* para pelaku usaha selalu menerapkan sistem pemecahan masalah tim dalam menyelesaikan masalah.

3. *Customer Focus* (X3)

Tabel 4.8 Customer Focus

No	Pernyataan	Skor Rata-rata	Kategori
1.	Memberikan kepuasan kepada pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan merupakan hal yang penting.	4,75	Sangat Baik
2.	Perusahaan memiliki proses yang efektif untuk menyelesaikan keluhan pelanggan.	4,625	Sangat Baik
3.	Manajer produksi secara teratur menerima informasi mengenai keluhan pelanggan.	4,65	Sangat Baik
4.	Kebutuhan, persyaratan, keinginan, dan harapan pelanggan dicatat dan dianalisis untuk mempertahankan standar kualitas.	4,725	Sangat Baik
Rata-rata		4,6875	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel *customer focus* dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,6875 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden

sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel *customer focus* dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada indikator CF 1 yang berisi pernyataan "Memberikan kepuasan kepada pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan merupakan hal yang penting" dengan skor 4,75 yang berarti dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator CF 2 yang berisi "Perusahaan memiliki proses yang efektif untuk menyelesaikan keluhan pelanggan" dengan skor rata-rata 4,625 yang masih termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam variabel *customer focus,* para pelaku usaha menyadari bahwa memberikan kepuasaan dan memenuhi harapan pelanggan merupakan hal yang penting.

4. *Continuous Improvement* (X4)

Tabel 4.9 Continuous Improvement

No	Pernyataan	Skor Rata-rata	Kategori
1.	Karyawan percaya bahwa peningkatan berkelanjutan juga merupakan tanggung jawab mereka.	4,675	Sangat Baik
2.	Melakukan implementasi program peningkatan kualitas yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan, mendorong penggunaan sumber daya yang lebih baik, dan memastikan penghapusan aktivitas yang kurang efektif bagi produk	4,55	Sangat Baik

3.	Mengevaluasi kinerja pemasok/supplier.	4,55	Sangat Baik
4.	Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan.	4,6	Sangat Baik
Rata-rata		4,59	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel *continuous improvement* dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,59 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel *continuous improvement* dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada indikator CI 1 yang berisi pernyataan "Karyawan percaya bahwa peningkatan berkelanjutan juga merupakan tanggung jawab mereka" dengan skor 4,675 yang berarti dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator CI 2 "Melakukan implementasi program peningkatan kualitas yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan, mendorong penggunaan sumber daya yang lebih baik, dan memastikan penghapusan aktivitas yang kurang efektif bagi produk" dan CI 3 "Mengevaluasi kinerja pemasok/supplier" dengan skor rata-rata yang sama yaitu 4,55 yang masih termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam variabel *continuous improvement* para karyawan memiliki kepercayaan bahwa peningkatan berkelanjutan termasuk tanggung jawab mereka juga.

5. *Strategic Planning and Development* (X5)

Tabel 4.10 Strategic Planning and Development

No	Pernyataan	Skor Rata-rata	Kategori

1.	Melakukan studi dan perencanaan untuk perbaikan semua produk dan prosesnya.	4,725	Sangat Baik
2.	Melakukan pemeriksaan rutin terhadap produk, alat, kualitas, dan proses.	4,675	Sangat Baik
3.	Pimpinan/manajemen puncak sering terlibat dalam pelatihan dan pengawasan terkait kualitas produk.	4,725	Sangat Baik
Rata-rata		4,708	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel *strategic planning and development* dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,708 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel *strategic planning and development* dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada dua indikator, yaitu SPD 1 "Melakukan studi dan perencanaan untuk perbaikan semua produk dan prosesnya" dan SPD 3 "Pimpinan/manajemen puncak sering terlibat dalam pelatihan dan pengawasan terkait kualitas produk" dengan skor 4,725 yang berarti dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator SPD 2 "Melakukan pemeriksaan rutin terhadap produk, alat, kualitas, dan proses" dengan skor rata-rata 4,675 yang masih termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam variabel *strategic planning and development* para pelaku usaha melakukan studi dan perencanaan untuk perbaikan produk dalam setiap prosesnya dan juga sering terlibat dalam pelatihan dan pengawasan terkait dengan kualitas produk yang akan dihasilkan.

6. Inovasi (X6)

Tabel 4.11 Inovasi

No	Pernyataan	Skor Rata-rata	Kategori
1.	Kami menggunakan teknologi baru dan inovatif dalam produk dan selalu menciptakan produk baru yang berbeda dari produk yang sudah ada.	4,75	Sangat Baik
2.	Kami mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internal.	4,775	Sangat Baik
3.	Kami sering memodifikasi proses, teknik, dan teknologi untuk mengikuti strategi inovatif.	4,525	Sangat Baik
4.	Kami memandang bahwa strategi inovasi produk sebagai penentu untuk meningkatkan pangsa pasar dan hasil.	4,7	Sangat Baik
Rata-rata		4,6875	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel inovasi dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,6875 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel inovasi dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada indikator I 2 yang berisi pernyataan "Kami mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internal" dengan skor 4,775 yang berarti dalam kategori

sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator I 3 yang berisi "Kami sering memodifikasi proses, teknik, dan teknologi untuk mengikuti strategi inovatif" dengan skor rata-rata 4,525 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam variabel inovasi para pelaku usaha mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internalnya.

7. Kinerja Operasional (Y)

Tabel 4.12 Kinerja Operasional

No	Pernyataan	Skor Rata-rata	Kategori
1.	Kami mengimplementasikan keefektivitasan dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.	4,85	Sangat Baik
2.	Kualitas produk yang kami hasilkan tinggi.	4,75	Sangat Baik
3.	Kualitas produk kami meningkat.	4,375	Sangat Baik
4.	Kami mengalami peningkatan pesanan.	4,175	Baik
5.	Efisiensi operasi meningkat sehingga mengurangi biaya operasi	4,8	Sangat Baik
Rata-rata		4,59	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja operasional dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,59 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan mengenai variabel kinerja operasi dalam kuesioner penelitian.

Berdasarkan hasil di atas, skor paling tinggi terdapat pada indikator KO 1 yang berisi pernyataan "Kami mengimplementasikan keefektivitasan dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan" dengan skor 4,85 yang berarti dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada indikator KO 4 yang berisi "Kami mengalami peningkatan pesanan" dengan skor rata-rata 4,175 yang masuk dalam kategori baik. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam variabel kinerja operasional para pelaku usaha menyadari bahwa dalam melakukan pekerjaan, implementasi keefektivitasan dan efisiensi merupakan hal yang penting.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap seluruh variabel penelitian yang terdiri dari *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement, strategic planning and development,* inovasi, dan kinerja operasional. Data dalam pemelitian ini didapatkan dari kuesioner yang telah dibagikan kepada 40 pelaku UKM bidang industri pengolahan ikan yang ada di wilayah Cilacap. Pengolahan data dilakukan dengan uji *pearson correlation* menggunakan *software* IBM SPSS. Item dapat dinyatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel}. Berikut merupakan hasil dari uji validitas dengan metode *pearson correlation* yang telah dilakukan menggunakan *software* IBM SPSS:

Tabel 4.13 Uji Validitas

Variabel	Item	rhitung	rtabel	Keterangan
Management Leadership (ML)	ML1	0.575	0.312	Valid
	ML2	0.796	0.312	Valid
	ML3	0.657	0.312	Valid

	ML4	0.691	0.312	Valid
	ML5	0.629	0.312	Valid
Employee Empowerment (EE)	EE1	0.568	0.312	Valid
	EE2	0.579	0.312	Valid
	EE3	0.571	0.312	Valid
	EE4	0.715	0.312	Valid
	EE5	0.681	0.312	Valid
Customer Focus (CF)	CF1	0.689	0.312	Valid
	CF2	0.731	0.312	Valid
	CF3	0.625	0.312	Valid
	CF4	0.700	0.312	Valid
Continuous Improvement (CI)	CI1	0.707	0.312	Valid
	CI2	0.723	0.312	Valid
	CI3	0.778	0.312	Valid
	CI4	0.745	0.312	Valid
Strategic Planning and Development (SPD)	SPD1	0.767	0.312	Valid
	SPD2	0.842	0.312	Valid
	SPD3	0.767	0.312	Valid
Inovasi (I)	I1	0.642	0.312	Valid
	I2	0.761	0.312	Valid
	I3	0.769	0.312	Valid
	I4	0.662	0.312	Valid
Kinerja Operasi (KO)	KO1	0.475	0.312	Valid
	KO2	0.602	0.312	Valid
	KO3	0.821	0.312	Valid
	KO4	0.838	0.312	Valid
	KO5	0.555	0.312	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memperoleh nilai r_{hitung} yang lebih besar daripada r_{tabel}. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel penelitian dapat dinyatakan valid. Dengan demikian, seluruh pernyataan dalan kuesioner dapat digunakan untuk penelitian.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai *cronbach's alpha* dari setiap variabel penelitian. Jawaban dalam kuesioner dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* tiap variabel lebih besar dari tingkat signifikansi (0,60). Berikut merupakan hasil dari uji reliabilitas yang ditampilkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14 Uji Reliabilitas

Variabel	***Cronbach's Alpha***	**Tingkat Sig.**	**Keterangan**
Management Leadership	0,693	>0,60	Reliabel
Employee Empowerment	0,607	>0,60	Reliabel
Customer Focus	0,623	>0,60	Reliabel
Continuous Improvement	0,714	>0,60	Reliabel
Strategic Planning and Development	0,704	>0,60	Reliabel
Inovasi	0,781	>0,60	Reliabel
Kinerja Operasional	0,695	>0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Berdasarkan hasil uji realibilitas pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* pada seluruh variabel lebih besar dari tingkat signifikansi (0.60). Dengan demikian, seluruh item pernyataan variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data residual pada model regresi berdistribusi normal. Pengujian normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode uji Kolmogorov-Smirnov. Data dapat dikatakan terdistribusi normal jika tingkat signifikansinnya lebih besar dari 0,05. Berikut merupakan hasil dari uji normalitas yang telah dilakukan dengan *softwarwe* IBM SPSS:

Tabel 4.15 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,25118282
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,126
	Negative	-,072
Test Statistic		,126
Asymp. Sig. (2-tailed)		,108

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas menampilkan hasil uji normalitas seluruh variabel X terhadap variabel Y yang menunjukkan nilai signifikansi 0,108 yang berarti

data telah terdistribusi dengan normal sehingga layak digunakan dalam penelitian.

4.3.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dalam uji multikolinearitas, yang menjadi alat ukur dalam melihat ada atau tidaknya multikolinearitas adalah nilai *variant inflation factor* (VIF) dan *tolerance* (α). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,10 maka tidak ditemukan adanya gejala multikolinearitas. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan peneliti:

Tabel 4.16 Uji Multikolinearitas

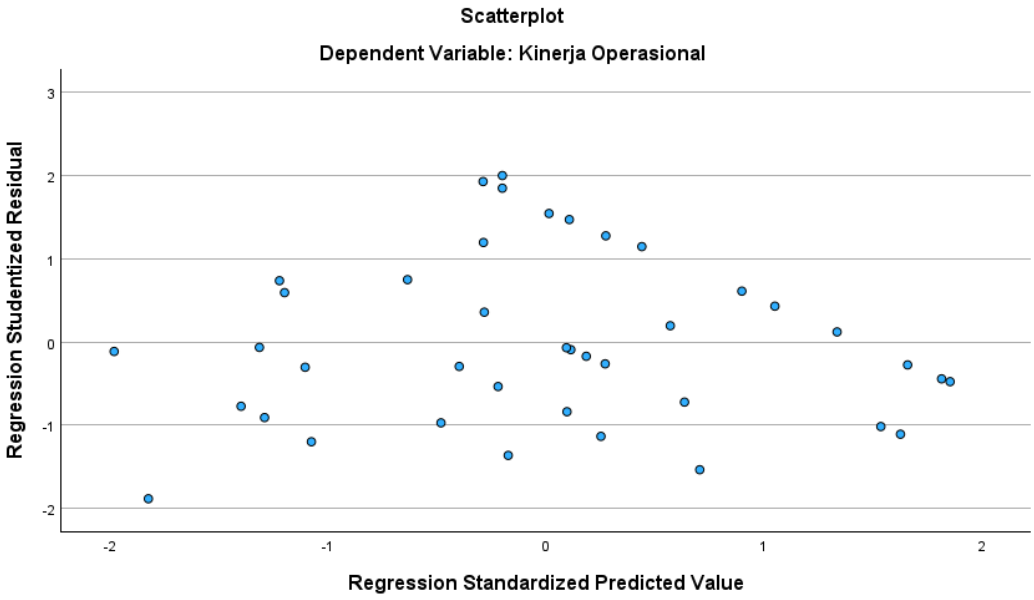
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Management Leadership	,837	1,194
	Employee Empowerment	,954	1,048
	Customer Focus	,807	1,239
	Continuous Improvement	,586	1,705
	Strategic Planning and Development	,755	1,324
	Inovasi	,576	1,736
Dependent Variable: Kinerja Operasional			

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 yang dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas.

4.3.3 Hasil Uji Heteroskedasitas

Gambar 4.1 Scatterplot Uji Heterosekdasitas



Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Berdasarkan scatterplot dari hasil uji heteroskedasitas di atas terlihat bahwa titik-titik residual tersebar secara acak di sekitar garis horizontal nol tanpa membentuk pola tertentu. Penyebaran tersebut tidak menunjukkan adanya bentuk corong, garis lurus, atau pola melengkung yang mengindikasikan masalah heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Artinya, model regresi tersebut layak untuk digunakan dalam analisis regresi lebih lanjut.

4.4 Uji Hipotesis

Penelitian ini memiliki enam hipotesis yang akan diuji menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement, strategic planning and development,* dan inovasi terhadap kinerja operasional.

4.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda X1-X6 terhadap Kinerja Operasional

1. Uji F (Simultan)

Tabel 4.17 Uji F (Simultan) X1-X6 terhadap Kinerja Operasional

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,847	6	13,141	7,103	<,001
	Residual	61,053	33	1,850		
	Total	139,900	39			
Dependent Variable: Kinerja Operasional						

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Tabel di atas merupakan hasil dari uji F (Simultan) antara variabel X1-X5 dan inovasi terhadap variabel kinerja operasional. Berdasarkan hasil di atas diperoleh nilai F sebesar 7,103 dan nilai signifikansi <,001. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *management leadership, employee empowerment, customer focus, continuous improvement, strategic planning and development*, dan inovasi secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional.

2. Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel 4.18 Koefisien Determinasi X1-X6 terhadap Kinerja Operasional

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751	,564	,484	1,360

Dependent Variable: Kinerja Operasional

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, hasil koefisien determinasi menampilkan R Square sebesar 0,564. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 56,4% kinerja operasional dapat dijelaskan oleh variabel *management leadership* (X1)*, employee empowerment* (X2)*, customer focus* (X3)*, continuous improvement* (X4)*, strategic planning and development* (X5), dan inovasi (M). Sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

3. Uji t (Parsial)

Dalam uji t (Parsial) antara X1-X5 dan inovasi terhadap kinerja operasional akan membahas mengenai hipotesis 1-6 dalam penelitian ini. Berikut adalah tabel hasil uji t untuk pembahasan hipotesis 1-6:

Tabel 4.19 Uji t (Parsial) X1-X6 terhadap Kinerja Operasional

Coefficients						
Model		Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34,323	8,305		4,133	<,001
	Management Leadership	,370	,149	,313	2,492	,018
	Employee Empowerment	,563	,152	,436	3,702	<,001
	Customer Focus	,265	,182	,186	1,453	,156
	Continuous Improvement	,525	,178	,443	2,948	,006

	Strategic Planning and Development	,563	,220	,338	2,554	,015
	Inovasi	,384	,215	,271	1,786	,083
	Dependent Variable: Kinerja Operasional					

Sumber: Hasil Olah Data, 2025.

4.5 Pembahasan

Hasil uji t (Parsial) di atas menujukkan besar signifikansi variabel *management leadership* terhadap variabel kinerja operasional adalah 0,018 (<0,05). Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *management leadership* terhadap variabel kinerja operasional. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wangui, 2018) menampilkan hasil bahwa *management leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional. Kemudian, hasil pada penelitian yang dilakukan oleh (Zaidi & Ahmad, 2020) menunjukkan bahwa pendekatan *management leadership* berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional.

Penelitian ini menujukkan bahwa *management leadership* menjadi elemen penting bagi pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap dalam pengelolaan operasionalnya. Pimpinan/manajemen puncak dalam UKM berpartisipasi langsung dan memiliki visi dalam peningkatan mutu, yang mana hal tersebut memengaruhi kinerja operasional secara positif. Sumber daya yang disediakan oleh pimpinan/manajemen puncak juga memadai dalam peningkatan mutu dari produk yang dihasilkan UKM pada industri pengolahan ikan di Cilacap.

Hasil uji t (Parsial) pada variabel *employee empowerment* terhadap variabel kinerja operasional adalah <0,001 (<0,05). Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh

positif dari *employee empowerment* terhadap variabel kinerja operasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Wangui, 2018) bahwa *employee empowerment* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja operasional.

Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap memberdayakan para karyawannya dengan baik. Dalam pemecahan masalah, pimpinan/majemen puncak UKM menerapkan sistem pemecahan masalah tim. Para pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap juga terbuka menerima saran dari karyawan terkait dengan kualitas produk. Pemberdayaan karyawan yang baik menjadikan karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Hasil uji t (Parsial) pada variabel *customer focus* terhadap variabel kinerja operasional adalah 0,156 (>0,05). Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dari *customer focus* terhadap variabel kinerja operasional. Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan (Hibau et al., 2019) menemukan bahwa variabel *customer focus* pada dimensi TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja operasional.

Hasil ini menunjukkan bahwa fokus terhadap pelanggan belum menjadi perhatian utama dalam pengelolaan operasional UKM. Banyak pelaku usaha skala kecil menengah yang masih memprioritaskan aspek produksi atau efisiensi biaya dibandingkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini juga bisa terjadi karena minimnya sistem pencatatan feedback pelanggan, keterbatasan SDM, atau orientasi pasar yang belum luas. Selain itu, karena sebagian besar UKM masih bersifat tradisional dan berbasis hubungan langsung (bukan digital), maka feedback pelanggan jarang dikelola secara sistematis sehingga dampaknya terhadap kinerja operasional tidak tampak secara nyata dalam data yang dikumpulkan.

Hasil uji t (Parsial) pada variabel *continuous improvement* terhadap variabel kinerja operasional adalah 0,006 (<0,05). Berdasarkan perhitungan

di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *continuous improvement* terhadap variabel kinerja operasional. Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zehir & Zehir, 2023) bahwa *continuous improvement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja operasional. Penelitian tersebut menyatakan bahwa penerapan TQM berfokus pada peningkatan kualitas pada karyawan tidak hanya untuk memenuhi ekspektasi pelanggan, tetapi juga untuk mendorong peningkatan berkelanjutan.

Hasil ini menunjukkan bahwa keberlanjutan merupakan elemen yang penting dan diperhatikan oleh para pelaku UKM pada industri pengolahan ikan di Cilacap. Karyawan pada UKM-UKM ini juga percaya bahwa peningkatan berkelanjutan merupakan tanggung jawab mereka sehingga mereka menjaga agar keberlanjutan ini tetap berjalan dengan baik. Implementasi program terkait dengan kualitas yang juga mengurangi pemborosan, mendorong penggunaan sumber daya yang lebih baik, dan juga memastikan seluruh aktivitas seefektif mungkin juga dilakukan dalam mendukung upaya berkelanjutan ini.

Hasil uji t (Parsial) pada variabel *strategic planning and development* terhadap variabel kinerja operasional adalah 0,015 (<0,05). Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *strategic planning and development* terhadap variabel kinerja operasional. Seperti dalam penelitian terdahulu oleh (Zaidi & Ahmad, 2020), hasilnya menunjukkan bahwa *strategic planning and development* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja operasional.

Hasil ini menunjukkan bahwa UKM industri pengolahan ikan di Cilacap memperhatikan *strategic planning and development* mereka terutama dalam efeknya terhadap kinerja operasi. Mereka memperhatikan bagaimana perencanaan untuk terus menjadi lebih baik dengan melakukan studi dan perencanaan untuk perbaikan semua produk dan juga prosesnya.

Pimpinan/manajemen puncak UKM juga sering terlibat dalam pelathian dan pengawasan terkait kualitas produk mereka.

Hasil uji t (parsial) pada variabel inovasi terhadap kinerja operasional adalah 0,083 (>0,05). Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dari inovasi terhadap kinerja operasional. Hasil ini sama dengan penelitian yang dilakukan (Hilmiand & Mahfudz, 2022) yang juga meneliti UKM olahan ikan di Semarang menyatakan bahwa variabel inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap cenderung belum menjadikan inovasi sebagai prioritas utama dalam bisnis mereka. Inovasi yang dilakukan oleh UKM industri pengolahan ikan di Cilacap belum memberikan dampak signifikan terhadap kinerja operasional. Dampak signifikan terhadap kinerja operasional lebih banyak ditentukan oleh implementasi TQM. Inovasi yang dilakukan UKM industri pengolahan ikan di Cilacap masih bersifat reakitf, yaitu mengikuti permintaan pasar dan konsumen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Management leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.
2. *Employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.
3. *Customer focus* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.
4. *Continuous improvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.
5. *Strategic planning and development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.
6. Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada UKM industri pengolahan ikan di Cilacap.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, berikut merupakan beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh UKM industri pengolahan ikan di Cilacap:

1. UKM perlu meningkatkan kepemimpinan manajerial dengan cara memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang terbuka, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung kualitas.
2. Pemberdayaan karyawan harus diperkuat dengan pelatihan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta pemberian motivasi sehingga mereka memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.

3. Fokus pada pelanggan menjadi hal penting untuk meningkatkan daya saing; oleh karena itu, UKM perlu memperhatikan kebutuhan dan umpan balik pelanggan secara berkesinambungan.
4. Penerapan perbaikan berkelanjutan harus dilakukan secara konsisten melalui evaluasi proses produksi, pemanfaatan teknologi, dan inovasi produk.
5. Perencanaan strategis perlu disusun lebih matang agar dapat mendukung pengembangan usaha dan peningkatan kinerja operasional secara menyeluruh.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pengalaman yang diperoleh oleh penulis selama pelaksanaan penelitian, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam penelitian selanjutnya agar dapat disempurnakan. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jumlah responden terbatas hanya pada 40 pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas untuk semua sektor UKM. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasi. Peneliti berikutnya dapat melibatkan UKM dari wilayah lain atau memperluas sektor industri, sehingga perbandingan antar daerah maupun antar subsektor dapat dilakukan.
2. Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner, sehingga belum menggali informasi lebih mendalam dari sisi kualitatif seperti wawancara atau studi kasus. Disarankan penelitian berikutnya menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan menambahkan pendekatan kualitatif, misalnya wawancara mendalam atau studi kasus. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan TQM, inovasi, dan kinerja operasional, tidak hanya dari angka-angka kuisioner, tetapi juga dari pengalaman nyata para pelaku usaha.

3. Variabel yang diteliti hanya mencakup dimensi TQM, inovasi, dan kinerja operasional, sehingga faktor lain seperti kondisi pasar, dukungan pemerintah, atau faktor eksternal ekonomi belum dianalisis. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menambahkan variabel eksternal lain yang berpotensi memengaruhi kinerja UKM. Dengan menambahkan variabel eksternal lain yang berpotensi memengaruhi kinerja UKM, penelitian akan memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja UKM pengolahan ikan.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, adapun saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pelaku UKM di industri pengolahan ikan di Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Banyak pelaku UKM yang masih memprioritaskan aspek produksi atau efisiensi biaya dibandingkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Selain itu, minimnya sistem pencatatan feedback pelanggan, keterbatasan SDM, atau orientasi pasar yang belum luas juga menjadi faktor yang meyebabkan *customer focus* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional UKM industri pengolahan ikan di Cilacap. Sebaiknya, pengelola UKM industri pengolahan ikan di Cilacap lebih memperhatikan aspek fokus kepada pelanggan. Pelaku UKM harus bisa mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan pelanggan serta penulis menyarankan untuk membuat sistem feedback pelanggan untuk lebih mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Banyak pelaku UKM yang menjalankan bisnisnya hanya berdasarkan kebutuhan harian atau permintaan pasar sesaat dan bukan berdasarkan strategi jangka panjang. Kemudian, perencanaan yang dilakukan pelaku UKM industri pengolahan ikan di Cilacap masih kurang efektif dan kurang menerapkan strategi untuk jangka panjang yang akibatnya tidak

berdampak langsung terhadap penciptaan inovasi dalam produk atau proses bisnis. Sebaiknya, pengelola UKM menyusun perencanaan yang terstruktur serta perancanaan strategi jangka panjang yang mengarah pada peningkatan nilai tambah melalui inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurohim, D. (2023). *Pengembangan Kreativitas Dan Inovasi (Jenis, Proses, Pendekatan, Teknik, dan Strategi)* (1st ed.). Refika Aditama.

Agung Widhi, K., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif* (1st ed.). Pandiva Buku.

Anifowose, O. N., & Ghasemi, M. (2022). Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed Oluwaseun. *Sustainability*. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14148719

Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. R. T., & Texeira-Quirós, J. (2021). Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(18). https://doi.org/10.3390/su131810095

Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. do R. F. (2017). The Relationship between Innovation and Total Quality Management and The Innovation Effects on Organizational Performance. *International Journal of Quality \& Reliability Management*, *34*(9), 1474–1492. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0025

Arisgi Wiyono, R., Zulfikarijah, F., & Ramadhani Fuadiputra, I. (2023). the Influence of Total Quality Management (Tqm) Application on Operational Performance on Ud. "Matahari" Tempe Crackers. Restu Jaya. *Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES)*, *06*(Vol 6 No 1), 15–26. https://doi.org/10.23969/jees.v6i1.6222

Dr. Juharni, M. S. (2017). *Buku Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Vol. 1). SAH MEDIA.

Ellitan, L., & Anatan, L. (2007). Manajemen Operasi: Konsep dan Aplikasi. In *Bandung: PT Refika Aditama*. Refika Aditama.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete IBM SPSS 23, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. 2016* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Handoko, T. H. (2010). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. In *Edisi Kedua. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta* (2nd ed.). BPFE.

Hibau, Y. H., Latif, I. N., & Nurqamarani, A. S. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada Media Online " Kaltim Kece " Tahun 2019. *Ekonomia*, *1*, 265–272.

Hilmiand, M. Z., & Mahfudz, M. (2022). STRATEGY THE EFFECT OF INNOVATION, IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AND ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION ON COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGIES IN BUILDING COMPANY PERFORMANCE (Study on Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Fish Processing I. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, *23*(2). https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/6905

Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from A Developing Country. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *23*(9), 1092–1117. https://doi.org/10.1108/02656710610704230

Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality Management Practices and Their Impact on Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *23*(6), 625–646. https://doi.org/10.1108/02656710610672461

Pahlevi, A., & Rahab, R. (2022). The Effect Of Innovation, Tqm Implementation And Entrepreneurship Orientation On Competitive Advantage Strategies In Building Msme Performance. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, *2*(8). https://doi.org/10.59188/eduvest.v2i8.545

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The Relationship between TQM Practices,

Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *20*(8), 901–918. https://doi.org/10.1108/02656710310493625

Ridwan, T., & Apriliani, I. (2021). Penerapan Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Operasional Pada CV. Suho Garmindo. *Jurnal Inovasi Masyarakat*, *01*(02), 132–141.

Saril, S. (2019). Total Quality Management (Tqm) Sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(2), 963–972. https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.430

Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 1* (4th ed.). Salemba Empat.

Sobandi, K. A., & Kosasih, S. (2014). Manajemen Operasi Bagian Kedua. In *Jakarta: Mitra Wacana Media*. Mitra Wacana Media.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sukmadi. (2016). *Inovasi & Kewirausahaan Edisi Paradigma Baru Kewirausahaan*. Humaniora Pustaka Utama.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). Total Quality Management Edisi Revisi. In *Yogyakarta: Andi* (5th ed.). Andi.

Wangui, O. W. (2018). Effect of Total Quality Management Practices on Operational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, *6*(1), 1371–1385.

Zaidi, Z. M., & Ahmad, N. (2020). Total Quality Management (TQM) Practices and Operational Performance in Manufacturing Company. *Research In Management Of Technology And Business*, *1*(1), 13–27. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30880/rmtb.2020.01.01.002

Zaki, C., Ummah, K., Ap, I. M., & Sodiq, A. (2024). *Inflasi : Jurnal Ekonomi ,*

Manajemen dan Perbankan Total Quality Management (TQM): Filosofi , Evolusi , dan Pendekatan Strategis Inflasi : Jurnal Ekonomi , Manajemen dan Perbankan. *1*, 10–20.

Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(21). https://doi.org/10.3390/su152115430

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA OPERASIONAL DENGAN INOVASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA UKM INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN DI CILACAP

Assalamualaikum Wr. Wb.

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Responden

Di Tempat

Perkenalkan, saya Luthfi Fajar Athallah (21311302), Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka mencari data untuk keperluan penyusunan tugas akhir dengan judul **"Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Operasional dengan Inovasi sebagai Variabel Pemediasi pada Industri Pengolahan Ikan di Cilacap"**, maka dengan ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner ini. Saya berharap agar Bapak/Ibu/Sdr/i dapat mengisi kuesioner ini dengan jawaban yang apa adanya dan sesuai fakta yang ada. Semua informasi yang didapatkan dari kuesioner ini akan dijamin kerahasiannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian akademik saja. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i responden untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya

Luthfi Fajar Athallah

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i.

Nama Usaha : .....

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin :

a. Pria
b. Wanita

Usia :

a. < 20 Tahun
b. 21-30 Tahun
c. 31-40 Tahun
d. 41-50 Tahun
e. > 50 Tahun

Posisi/Jabatan :

a. Pemilik
b. Karyawan

Pendidikan Terakhir :

a. TK
b. SD
c. SMP
d. SMA
e. Diploma (D1/D2/D3)
f. Sarjana (S1/S2/S3)
g. Lainnya

Lama bekerja :

a. < 2 Tahun
b. 2-5 Tahun
c. > 5 Tahun

II. KUESIONER

Petunjuk pengisian:

Berilah tanda (✓) pada kolom pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan pendapat anda.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Tidak ada jawaban yang salah dalam kuesioner ini. Seluruh jawaban anda adalah BENAR. Anda dimohon untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan yang ada.

Pernyataan mengenai *Management Leadership*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
ML1	Pimpinan/manajemen puncak menciptakan visi yang berfokus pada peningkatan mutu.					
ML2	Pimpinan/manajemen puncak berpartisipasi aktif dalam upaya peningkatan mutu.					
ML3	Pimpinan/manajemen puncak mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan sistem					

	manajemen yang berorientasi pada mutu.					
ML4	Pimpinan/manajemen puncak menyediakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan mutu.					
ML5	Pimpinan/manajemen puncak mengevaluasi penerapan dan kemajuan prinsip mutu total.					

Pernyataan mengenai *Employee Empowerment*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
EE1	Kami menerapkan sistem pemecahan masalah tim.					
EE2	Kami melakukan evaluasi kinerja karyawan.					
EE3	Semua saran dari karyawan terkait kualitas dianalisis.					
EE4	Sebagian besar saran karyawan untuk peningkatan kualitas diimplementasikan.					
EE5	Karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.					

Pernyataan mengenai *Customer Focus*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
CF1	Memberikan kepuasan kepada pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan merupakan hal yang penting.					

CF2	Perusahaan memiliki proses yang efektif untuk menyelesaikan keluhan pelanggan.					
CF3	Manajer produksi secara teratur menerima informasi mengenai keluhan pelanggan.					
CF4	Kebutuhan, persyaratan, keinginan, dan harapan pelanggan dicatat dan dianalisis untuk mempertahankan standar kualitas.					

Pernyataan mengenai *Continuous Improvement*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
CI1	Karyawan percaya bahwa peningkatan berkelanjutan juga merupakan tanggung jawab mereka.					
CI2	Melakukan implementasi program peningkatan kualitas yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan, mendorong penggunaan sumber daya yang lebih baik, dan memastikan penghapusan aktivitas yang kurang efektif bagi produk					
CI3	mengevaluasi kinerja pemasok/supplier.					
CI4	Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan.					

Pernyataan mengenai *Strategic Planning and Development*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
SPD1	Melakukan studi dan perencanaan untuk perbaikan semua produk dan prosesnya.					
SPD2	Melakukan pemeriksaan rutin terhadap produk, alat, kualitas, dan proses.					
SPD3	Pimpinan/manajemen puncak sering terlibat dalam pelatihan dan pengawasan terkait kualitas produk.					

Pernyataan mengenai Inovasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
I1	Kami menggunakan teknologi baru dan inovatif dalam produk dan selalu menciptakan produk baru yang berbeda dari produk yang sudah ada.					
I2	Kami mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internal.					
I3	Kami sering memodifikasi proses, teknik, dan teknologi untuk mengikuti strategi inovatif.					
I4	Kami memandang bahwa strategi inovasi produk sebagai penentu untuk meningkatkan pangsa pasar dan hasil.					

Pernyataan mengenai Kinerja Operasional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
KO1	Kami mengimplementasikan keefektivitasan dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.					
KO2	Kualitas produk yang kami hasilkan tinggi.					
KO3	Kualitas produk kami meningkat.					
KO4	Kami mengalami peningkatan pesanan.					
KO5	Efisiensi operasi meningkat sehingga mengurangi biaya operasi					

Lampiran 2

DATA RESPONDEN

Jenis Kelamin	Usia	Posisi/Jabatan	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	>50 Tahun	Pemilik	SD	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	21-30 Tahun	Karyawan	SMA	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Pria	31-40 tahun	Karyawan	SMA	>5 Tahun
Pria	>50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	21-30 Tahun	Pemilik	SMA	2-5 Tahun
Pria	31-40 tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Pria	>50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Pria	>50 Tahun	Karyawan	SMP	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	2-5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Pria	>50 Tahun	Pemilik	SD	>5 Tahun
Pria	41-50 Tahun	Pemilik	SMP	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Karyawan	SMA	>5 Tahun
Pria	31-40 tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	Diploma (D1/D2/D3)	2-5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	2-5 Tahun
Wanita	>50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Pria	21-30 Tahun	Karyawan	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	2-5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	SMA	2-5 Tahun
Pria	>50 Tahun	Pemilik	SD	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun

Pria	41-50 Tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	31-40 tahun	Pemilik	Diploma (D1/D2/D3)	<2 Tahun
Pria	31-40 tahun	Pemilik	SMA	2-5 Tahun
Pria	21-30 Tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	2-5 Tahun
Wanita	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Pria	41-50 Tahun	Pemilik	SMA	>5 Tahun
Wanita	>50 tahun	Pemilik	Sarjana (S1/S2/S3)	>5 Tahun
Pria	>50 tahun	Karyawan	SMA	>5 Tahun

Lampiran 3

TABULASI DATA

Management Leadership (X1)						*Employee Empowerment* (X2)					
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	5	22
5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	4	23	4	4	4	3	4	19
5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24
5	4	4	4	5	22	5	5	5	4	5	24
4	5	5	5	5	24	5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	5	21	5	4	5	5	5	24
5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
5	5	4	5	4	23	5	5	5	4	4	23
4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	23
5	5	4	5	4	23	5	4	4	5	4	22
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	4	24
5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	4	22
5	5	5	5	4	24	5	5	4	4	4	22
5	4	5	5	4	23	4	5	5	4	5	23
4	4	5	4	4	21	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25
5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	4	22	5	5	4	5	5	24
5	4	4	4	5	22	5	4	5	4	4	22
5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	4	23
4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	5	24
4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
5	5	5	4	5	24	4	5	5	4	4	22
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	4	23	5	4	5	5	5	24
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	5	23	5	5	4	5	5	24
4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	5	24
5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	5	24

5	5	4	5	4	23	5	5	5	4	5	24
4	5	5	5	5	24	5	5	4	5	5	24
5	5	5	4	5	24	5	4	4	5	5	23

Customer Focus (X3)					*Continuous Improvement* (X4)				
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Total
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
5	5	4	5	19	4	3	4	4	15
4	4	5	5	18	5	5	4	4	18
5	4	5	5	19	5	4	5	5	19
5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
5	4	5	4	18	4	4	5	5	18
5	5	5	5	20	4	4	3	4	15
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
5	4	5	5	19	5	5	5	4	19
5	5	4	5	19	4	5	4	4	17
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	4	5	5	18	4	3	4	4	15
5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
5	4	5	5	19	4	5	4	4	17
4	5	5	4	18	5	4	4	4	17
5	5	5	5	20	5	5	4	5	19
5	5	5	5	20	5	4	4	5	18
4	4	4	4	16	5	5	5	4	19
5	5	5	5	20	4	5	4	5	18
5	4	4	4	17	4	5	5	4	18
4	5	5	5	19	5	5	4	5	19
4	4	4	5	17	5	3	4	4	16
5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
5	5	5	4	19	5	4	5	5	19
5	4	5	4	18	4	4	5	5	18
5	4	5	5	19	5	5	5	5	20
5	5	4	5	19	5	5	5	4	19
5	5	5	5	20	4	4	5	5	18
5	5	5	5	20	5	5	4	5	19
4	5	4	5	18	5	5	5	5	20
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	5	4	4	17	5	5	5	5	20
5	5	5	5	20	4	4	4	4	16

5	5	5	4	19	5	5	5	5	20
4	3	4	4	15	5	4	4	4	17
5	5	5	5	20	4	5	4	4	17
5	4	4	4	17	5	5	5	5	20

Strategic Planning and Development (X5)			
X5.1	X5.2	X5.3	Total
5	5	5	15
4	4	5	13
4	4	4	12
5	5	5	15
4	4	4	12
5	5	5	15
5	4	4	13
5	5	5	15
5	4	5	14
5	5	5	15
5	4	4	13
4	5	5	14
5	5	5	15
4	4	4	12
5	5	5	15
5	5	5	15
5	5	5	15
5	5	5	15
4	5	4	13
5	4	5	14
5	5	5	15
4	4	4	12
5	5	5	15
5	5	5	15
5	5	5	15
5	5	5	15
5	5	5	15
4	5	5	14
5	5	5	15
5	5	4	14
5	5	5	15

5	5	5	15
5	5	4	14
5	5	5	15
5	5	5	15
4	4	5	13
5	4	5	14
4	3	4	11
5	5	4	14
4	5	5	14

Kinerja Operasional (Y2)						Inovasi (Y1)				
Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Total	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Total
5	5	4	4	5	23	5	5	4	5	19
5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	16
4	4	3	3	4	18	5	5	5	4	19
5	5	5	4	5	24	4	4	4	5	17
4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	19
5	5	5	4	4	23	5	5	4	4	18
5	5	4	5	5	24	5	4	4	5	18
4	5	5	4	4	22	5	5	5	5	20
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	4	4	3	5	21	4	4	4	5	17
5	5	3	3	4	20	4	5	5	5	19
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	5	4	4	5	23	5	5	4	4	18
5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19
4	4	4	3	5	20	4	4	4	4	16
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	4	4	5	5	23	4	4	4	4	16
5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	18
5	4	4	5	5	23	3	5	4	5	17
5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	20
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	20
5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	18
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	4	4	4	5	22	5	5	4	4	18
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	19
5	4	3	4	5	21	5	5	5	5	20

5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	17
5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	18
5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	20
5	5	3	3	5	21	5	5	4	5	19
5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	20
5	4	4	3	4	20	5	5	5	5	20
5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	17
5	5	4	3	5	22	5	5	5	5	20
5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	20
4	5	4	4	5	22	5	5	4	4	18
4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	20

Lampiran 4

HASIL UJI VALIDITAS

***Management Leadership* (X1)**

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,462**	,149	,303	,088	,575**
	Sig. (2-tailed)		,003	,359	,058	,591	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X1.2	Pearson Correlation	,462**	1	,345*	,498**	,375*	,796**
	Sig. (2-tailed)	,003		,029	,001	,017	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X1.3	Pearson Correlation	,149	,345*	1	,298	,379*	,657**
	Sig. (2-tailed)	,359	,029		,062	,016	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X1.4	Pearson Correlation	,303	,498**	,298	1	,217	,691**
	Sig. (2-tailed)	,058	,001	,062		,178	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X1.5	Pearson Correlation	,088	,375*	,379*	,217	1	,629**
	Sig. (2-tailed)	,591	,017	,016	,178		<,001
	N	40	40	40	40	40	40
Total_X1	Pearson Correlation	,575**	,796**	,657**	,691**	,629**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40	40	40

***Employee Empowerment* (X2)**

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,214	,102	,345*	,242	,568**
	Sig. (2-tailed)		,185	,532	,029	,132	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X2.2	Pearson Correlation	,214	1	,274	,146	,162	,579**
	Sig. (2-tailed)	,185		,087	,367	,317	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X2.3	Pearson Correlation	,102	,274	1	,183	,202	,571**
	Sig. (2-tailed)	,532	,087		,260	,211	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X2.4	Pearson Correlation	,345*	,146	,183	1	,491**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,029	,367	,260		,001	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
X2.5	Pearson Correlation	,242	,162	,202	,491**	1	,681**
	Sig. (2-tailed)	,132	,317	,211	,001		<,001
	N	40	40	40	40	40	40
Total_X2	Pearson Correlation	,568**	,579**	,571**	,715**	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40	40	40

Customer Focus **(X3)**

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,352*	,303	,291	,689**
	Sig. (2-tailed)		,026	,058	,069	<,001

	N	40	40	40	40	40
X3.2	Pearson Correlation	,352*	1	,172	,407**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,026		,289	,009	<,001
	N	40	40	40	40	40
X3.3	Pearson Correlation	,303	,172	1	,252	,625**
	Sig. (2-tailed)	,058	,289		,116	<,001
	N	40	40	40	40	40
X3.4	Pearson Correlation	,291	,407**	,252	1	,700**
	Sig. (2-tailed)	,069	,009	,116		<,001
	N	40	40	40	40	40
Total_X3	Pearson Correlation	,689**	,731**	,625**	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40	40

Continuous Improvement **(X4)**

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Total_X4
X4.1	Pearson Correlation	1	,351*	,406**	,414**	,707**
	Sig. (2-tailed)		,026	,009	,008	<,001
	N	40	40	40	40	40
X4.2	Pearson Correlation	,351*	1	,356*	,308	,723**
	Sig. (2-tailed)	,026		,024	,054	<,001
	N	40	40	40	40	40
X4.3	Pearson Correlation	,406**	,356*	1	,543**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,009	,024		<,001	<,001
	N	40	40	40	40	40

X4.4	Pearson Correlation	,414**	,308	,543**	1	,745**
	Sig. (2-tailed)	,008	,054	<,001		<,001
	N	40	40	40	40	40
Total_X4	Pearson Correlation	,707**	,723**	,778**	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40	40

***Strategic Planning and Development* (X5)**

Correlations

		X5.1	X5.2	X5.3	Total_X5
X5.1	Pearson Correlation	1	,477**	,373*	,767**
	Sig. (2-tailed)		,002	,018	<,001
	N	40	40	40	40
X5.2	Pearson Correlation	,477**	1	,477**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,002		,002	<,001
	N	40	40	40	40
X5.3	Pearson Correlation	,373*	,477**	1	,767**
	Sig. (2-tailed)	,018	,002		<,001
	N	40	40	40	40
Total_X5	Pearson Correlation	,767**	,842**	,767**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40

Inovasi (X6)

Correlations

	X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	Total_ X6

X6.1	Pearson Correlation	1	,461**	,231	,112	,642**
	Sig. (2-tailed)		,003	,151	,492	<,001
	N	40	40	40	40	40
X6.2	Pearson Correlation	,461**	1	,447**	,300	,761**
	Sig. (2-tailed)	,003		,004	,060	<,001
	N	40	40	40	40	40
X6.3	Pearson Correlation	,231	,447**	1	,470**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,151	,004		,002	<,001
	N	40	40	40	40	40
X6.4	Pearson Correlation	,112	,300	,470**	1	,662**
	Sig. (2-tailed)	,492	,060	,002		<,001
	N	40	40	40	40	40
Total_X6	Pearson Correlation	,642**	,761**	,769**	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40	40

Kinerja Operasional (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	,243	,126	,277	,315*	,475**
	Sig. (2-tailed)		,132	,439	,084	,048	,002
	N	40	40	40	40	40	40
Y.2	Pearson Correlation	,243	1	,477**	,281	,144	,602**
	Sig. (2-tailed)	,132		,002	,079	,374	<,001
	N	40	40	40	40	40	40

Y.3	Pearson Correlation	,126	,477**	1	,623**	,269	,821**
	Sig. (2-tailed)	,439	,002		<,001	,093	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
Y.4	Pearson Correlation	,277	,281	,623**	1	,357*	,838**
	Sig. (2-tailed)	,084	,079	<,001		,024	<,001
	N	40	40	40	40	40	40
Y.5	Pearson Correlation	,315*	,144	,269	,357*	1	,555**
	Sig. (2-tailed)	,048	,374	,093	,024		<,001
	N	40	40	40	40	40	40
Total_Y2	Pearson Correlation	,475**	,602**	,821**	,838**	,555**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	40	40	40	40

Lampiran 5

HASIL UJI RELIABILITAS

***Management Leadership* (X1)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	5

***Employee Empowerment* (X2)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,607	5

***Customer Focus* (X3)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,623	4

***Continuous Improvement* (X4)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,714	4

***Strategic Planning and Development* (X5)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,704	3

Inovasi (X6)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	5

Kinerja Operasional (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	5

Lampiran 6

UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters[a,b]	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,25118282
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,126
	Negative	-,072
Test Statistic		,126
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]		,108

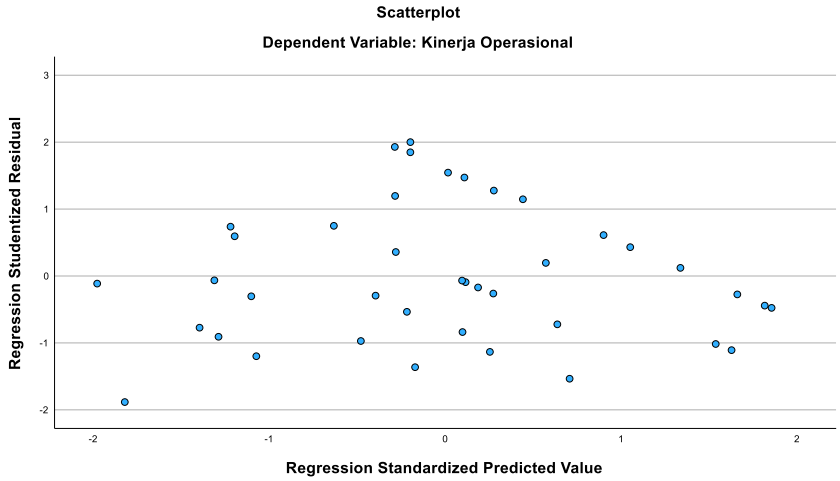
Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Management Leadership	,837	1,194
	Employee Empowerment	,954	1,048
	Customer Focus	,807	1,239
	Continuous Improvement	,586	1,705
	Strategic Planning and Development	,755	1,324
	Inovasi	,576	1,736

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Uji Heteroskedasitas



Lampiran 7

HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Uji F

ANOVA[a]

df	Mean Square
6	13,141
33	1,850
39	

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

b. Predictors: (Constant), Inovasi, Strategic Planning and Development, Employee Empowerment, Customer Focus, Management Leadership, Continuous Improvement

Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	34,323	8,305		4,133	<,001
	Management Leadership	,370	,149	,313	2,492	,018
	Employee Empowerment	,563	,152	,436	3,702	<,001
	Customer Focus	,265	,182	,186	1,453	,156
	Continuous Improvement	,525	,178	,443	2,948	,006
	Strategic Planning and Development	,563	,220	,338	2,554	,015
	Inovasi	,384	,215	,271	1,786	,083

Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751[a]	,564	,484	1,360

a. Predictors: (Constant), Inovasi, Strategic Planning and Development, Employee Empowerment, Customer Focus, Management Leadership, Continuous Improvement