Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap *Organisational Performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Yogyakarta

SKRIPSI

Ditulis Oleh :

Nama	: Omar Mochtar
Nomor Mahasiswa	: 13311457
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap *Organisational Performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Yogyakarta

SKRIPSI

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

Ditulis Oleh :

Nama	: Omar Mochtar
Nomor Mahasiswa	: 13311457
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

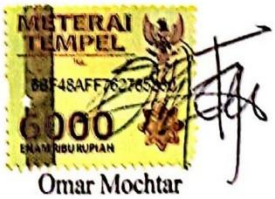
2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 23 April 2019

Penulis,



Omar Mochtar

iii

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap *Organisational Performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Yogyakarta

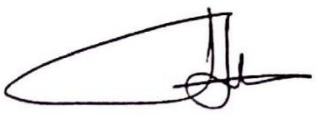
Hasil Penelitian

Nama	: Omar Mochtar
Nomor Mahasiswa	: 13311457
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

Yogyakarta, 23 April 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

iv

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP ORGANISATIONAL PERFORMANCE PADA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DI YOGYAKARTA

Disusun Oleh : **OMAR MOCHTAR**

Nomor Mahasiswa : **13311457**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 26 Juni 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono, Ph.D .....

Penguji : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk

Kedua orang tua, Sahabat serta teman-teman

dan Almamater yang saya banggakan

MOTTO

Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang

Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah, “Wahai Tuhanku, kasihilah mereka berdua dengan penuh kesayangan sebagaimana mereka telah mendidik aku waktu kecil”.

(Qs. Al-Isra’ 17:24)

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah keuslitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari urusan sesuatu), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya Tuhan-mulah hendakanya kamu berharap

(Qs Al-Insyirah 5-8)

“Mensyukuri karunia adalah kenikmatan terbaik yang dapat dirasakan”

(Penulis)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan judul "**Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap *Organisational Performance* pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Yogyakarta**".

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung dalam mendukung kelancaran penulisan skripsi ini baik berupa dukungan, doa maupun bimbingan yang telah diberikan. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas rahmat dan ridho-Nya dalam memberikan kemudahan, kelancaran serta jalan terbaik kepada umat-Nya.
2. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan penuh dan selalu menyelipkan nama penulis dalam doanya, memberikan nasihat serta saran demi kelancaran pendidikan.
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku ketua program studi Manajemen program sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

dan selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, motivasi serta saran-saran yang sangat berharga kepada penulis selama penyusunan skripsi.

6. Seluruh Bapak/ibu dosen, pegawai dan staff jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unversitas Islam Indonesia yang telah memberikan waktu dan membekali ilmu kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
7. Istriku tercinta, Agi Diyastuti yang selalu memberikan semangat, dukungan dan doa kepada penulis.
8. Teman –temanku yang selalu memberikan dukungan dan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebukan satu persatu atas perhatian dan dukungan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, kritik dan saran sangat penulis harapkan guna meningkatkan mutu dari penulisan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pekembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 23April 2019

Penulis,

Omar Mochtar

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Yogyakarta. Konstrak pada TQM, masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. TQM secara keseluruhan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 60 responden yang terlibat langsung pada UMKM. Sampel diperoleh dengan menyebarkan secara langsung ketempat usaha, maupun melalui media social. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *SmartPLS 3.0*, dengan metode analisis *structural equation modelling* (SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational leadership, customer satisfaction and relationship, human resource focus, strategic planning and development,* dan *supplier quality management* masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci: *organisational performance, total quality management, small and medium sized enterprise*

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of total quality management on organisational performance of small and medium sized enterprise (SMEs) in Yogyakarta. Constract on TQM, each of which has a positive influence on company performance. TQM as a whole has significant influence on organisational performance. Sample used in this study was 60 respondents who were directly involved in SMEs. Samples are collected by spreading questionnaire directly to SMEs company, as well as through social media. The data obtained was then analyzed using SmartPLS 3.0, with structural equation modelling (SEM) method. The result of this study indicates that organizational leadership, customer satisfaction and relationship, human resource focus, strategic planning and development, and supplier quality management each have a significant influence on organisational performance.

Key word: *organisational performance, total quality management, small and medium sized enterprise*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... **Error! Bookmark not defined.**
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI iv
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
HALAMAN MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
ABSTRAK x
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 5
1.4. Manfaat Penulisan 6
1.5. Sistematika Penulisan 7
BAB II 8
KAJIAN PUSTAKA 8
2.1. Penelitian Terdahulu 8
2.2. Total Quality Management (TQM) 9
2.3. Perumusan Hipotesis dan Kerangka Penelitian 11
2.3.1. Organizational Leadership 11
2.3.2. *Customer Satisfaction and Relationship* 14
2.3.3. *Human Resource Focus* 16
2.3.4. *Strategic Planning and Development* 18
2.3.5. *Supplier Quality Management* 20

2.3.6. TQM dan Konstrak *Organisational Performance* 21
2.3.7. *Satisfaction Result* 22
2.3.8. *Business Result* 23
2.3.9. Kerangka Penelitian 24
BAB III 25
METODE PENELITIAN 25
3.1. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 25
3.2. Populasi dan Sampel 25
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian 26
3.3.1. Total Quality Management (TQM) 26
3.3.2. Organisational performance (Kinerja organisasional) 28
3.4. Metode Analisis Data 29
3.4.1. Analisis Model 29
3.4.2. Uji Validitas dan Reliabitas (*outer model)* 29
3.4.3. Evaluasi Model Struktural (*inner model*) 30
BAB IV 32
HASIL DAN PEMBAHASAN 32
4.1. Karakteristik Responden 32
4.2. Analisis *Measurement Model (Outer Model)* 33
4.3. Analisis *Structural Model (Inner Model)* 38
4.3.1. Analisis Varians ($R2$) 38
4.3.2. Pengujian Hipotesis 39
4.3.3. Pembahasan Hasil Penelitian 43
BAB V 47
PENUTUP 47
5.1. Kesimpulan 47
5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian 48
DAFTAR PUSTAKA 50
LAMPIRAN 52

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1: Karakteristik Responden 33

Tabel 4.2: *Cross Loading* 34

Tabel 4.3: Average Variance Extracted 37

Tabel 4.4: *Cronbach's Alpha* dan *Composite* Reliability 38

Tabel 4.5: *R Square* 39

Tabel 4.6: *Path Coefficient* 40

Tabel 4.7: Hasil Pengujian Hipotesis 43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Penelitian 24

Gambar 4.1: Analisis *Measurement Model* 36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner 52

Lampiran 2: *Cross Loading* 54

Lampiran 3: *Average Variance Extracted* 56

Lampiran 4*: Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* 56

Lampiran 5: R Square 57

Lampiran 6*: Path Coefficients* 57

Lampiran 7: *Measurement Model* 58

Lampiran 8: Tabulasi Data 59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM DIY, pada tahun 2018 usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) pada provinsi DIY mencapai 259.000 unit. Jumlah tersebut meningkat dibanding tahun sebelumnya pada tahun 2017 yaitu 248.000 unit. Hal ini berarti meningkatnya kemandirian masyarakat untuk membangun lapangan kerja, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat untuk memperoleh taraf hidup yang lebih baik. Tetapi, disamping itu, meningkatnya jumlah usaha yang berarti terjadi peningkatan terhadap persaingan, baik lokal, nasional, maupun mancanegara.

ketatnya persaingan, baik bidang manufaktur maupun jasa, menjadi tantangan bagi manajemen untuk menghadapinya. Dibutuhkan nilai tambah pada perusahaan untuk menghadapi persaingan. Masyarakat saat ini peduli dengan produk apa yang akan mereka beli. Kualitas produk yang bagus dapat memberikan nilai tambah terhadap kemampuan perusahaan di dalam persaingan pasar. Konsumen dapat membandingkan produk sejenis pada perusahaan lainnya. Kualitas pada produk yang lebih baik cenderung akan dipilih oleh konsumen dibanding dengan produk yang kualitasnya lebih rendah. Sehingga hal ini mendorong perusahaan untuk selalu meningkatkan

kualitas produk mereka. Definisi kualitas menurut Goestsch dan Davis (1994), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Kualitas yang baik dengan harga yang kompetitif menjadi tugas untuk perusahaan. Menjaga maupun meningkatkan kualitas serta mempertahankan harga yang kompetitif dapat dicapai dengan menerapkan praktik *total quality management*. Menurut Tjiptono dan Diana (2001) *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Dalam meningkatkan kualitas produk, perusahaan melakukan riset dan uji coba yang dilakukan terus menerus. Perbaikan dan inovasi adalah hasil dari peningkatan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan. Peningkatan memperkuat posisi perusahaan dipasar yang penuh dengan persaingan. Posisi perusahaan yang kuat meningkatan pangsa pasar, sehingga akan meningkatkan penjualan dan memberikan penghasilan yang lebih. Penghasilan yang lebih dapat meningkatkan laba perusahaan. Serta, dengan peningkatan kualitas juga mengurangi *output* produksi dari kecacatan. Dengan begitu akan mengurangi biaya operasi serta biaya garansi. Dengan berkurangnya biaya akan meningkatkan laba perusahaan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001), evolusi gerakan TQM dimulai dari masa studi dan gerak oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/keterampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Menejemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunanaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama adalah pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa

pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasional perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Singh et al. (2018) melakukan penelitian pada perusahan UKM di India, dan menemukan korelasi antara TQM dengan kinerja organisasi. Pada penelitian tersebut, konstrak TQM terdiri dari lima variabel, yaitu *organizational leadership, human resource focus, customer satisfaction and relationship, strategic planning and development*, dan *supplier quality management*. Hal tersebut didukung juga oleh Qasrawi et al. (2017), penelitian mereka dilakukan terhadap perusahaan telekomunikasi pada kota Amman, Yordania, kemudian disimpulkan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *organizational leadership* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*?
2. Apakah *customer satisfaction and relationship* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*?

3. Apakah *human resource focus* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*?
4. Apakah *strategic planning and development* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*?
5. Apakah *supplier quality Management* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*?
6. Apakah Implementasi TQM berpengaruh langsung dan positif terhadap *organisational performance*?
7. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap *satisfaction result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi?
8. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap *business result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational leadership* pada praktik TQM terhadap *organisational performance*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *customer satisfaction and relationship* pada praktik TQM terhadap *organisational performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *human resource focus* pada praktik TQM terhadap *organisational performance*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *strategic planning and development* pada praktik TQM terhadap *organisational performance*.

5. Untuk mengetahui pengaruh *supplier quality management* pada praktik TQM terhadap *organisational performance*.
6. Untuk mengetahui pengaruh Implementasi TQM terhadap *organisational performance*.
7. Untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap *satisfaction result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi
8. Untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap *business result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi

1.4. Manfaat Penulisan

Penelitian ini memiliki manfaat bagi akademisi maupun praktisi. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan manajemen operasional khususnya pada *total quality management*. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris pengaruh TQM terhadap kinerja organisasional. Dan dapat berkontribusi untuk digunakan menjadi referensi penelitian yang bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.

Bagi praktisi, penelitian ini diharapkan dapat membantu praktisi, baik pekerja, manajemen, maupun pemilik untuk menjadi refrensi dalam membantu pengambilan keputusan manajemen kualitas sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini maka akan dijelaskan secara singkat pada masing- masing bab.

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikannya latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penulisan, dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas tentang teori-teori yang mendasari penulisan skripsi, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas definisi operasional dan variabel penelitian, jenis dan teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, penyajian data, analisis data dan pembahasan

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Dalam penulisan skripsi ini, penulis menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penulis juga menggali informasi dari buku-buku, jurnal maupun skripsi untuk mendapatkan pengetahuan tentang teori yang sudah ada yang berkaitan dengan penelitan yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Sila (2007), dia berpendapat bahwa *total quality management* (TQM) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurutnya konstrak praktik TQM diukur melalu tujuh kategori umum yaitu, *leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, human resource management (HRM), process management,* dan *supplier management.* Untuk mengukur kinerja menggunakan empat variabel kunci bisnis kinerja organisasi yaitu *human resource results, customer results, organizational effectiveness, and financial,* dan *market results*.

Singh et al. (2018) telah melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja organisasional pada perusahaan India. Pada penelitian tersebut mengidentifikasi *organizational*

leadership, customer satisfaction and relationship, human resource focus, strategic planning and development, dan *supplier quality management* sebagai seperangkat praktik TQM untuk membentuk hubungan struktural dengan kinerja organisasional. Kemudian, kinerja organisasi diukur melalui dua faktor yaitu *satisfaction result* dan *business result*. Berdasarkan penelitian tersebut, variabel yang diuji pada penelitian ini yaitu, *organizational leadership, customer satisfaction and relationship, human resource focus, strategic planning and development, supplier quality management, satisfaction result,* dan *business result*.

2.2. *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut Santosa (1992) TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (as citied Tjiptono dan Diana, 2001). Mehralian et al. (2017) berpendapat bahwa TQM dikembangkan sebagai pendekatan manajemen *stakeholder* holistik untuk peningkatan berkelanjuatan pada semua fungsi dan kegiatan organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk membuat dan memberikan produk yang selaras dengan

kebutuhan pelanggan untuk pemrosesan yang lebih baik, lebih murah, lebih cepat, dan lebih nyaman daripada yang diproduksi oleh kompetitor.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001), evolusi gerakan TQM dimulai dari masa studi dan gerak oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut menyisihkan konsep lama mengenai keahlian/keterampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Menejemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunanaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat

meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama adalah pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Pendekatan praktik TQM Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Singh et al. (2018) dapat dicapai dengan memperhatikan elemen TQM: *organizational leadership, customer satisfaction and relationship, human resource focus, strategic planning and development*, dan *supplier quality management*.

2.3.Perumusan Hipotesis dan Kerangka Penelitian

2.3.1. Organizational Leadership

Terdapat beberapa definisi kepemimpinan, menurut Gibson et al. (1991) kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok (as citied Tjiptono dan Diana, 2001). Robbins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar mau bekerja mencapai tujuan

dan sasaran yang ditetapkan (as citied Tjiptono dan Diana, 2001). Sedangkan kepemimpinan menurut Goetsch dan Davis (1994) adalah kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001), konsep dasar dari kepemimpinan berkaitan dengan penerapannya dalam TQM, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain, yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Konsep ini mengandung pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi. Secara umum pemimpin yang baik memiliki beberapa karakteristik berikut:

- Tanggung jawab yang seimbang
- Model peranan yang positif
- Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
- Memiliki pengaruh positif
- Mempunyai kemapuan untuk meyakinkan orang lain

Hasil dari penelitian TQM secara empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi menjadi sebuah faktor penting TQM.

Kepemimpinan manajemen puncak secara aktif terlibat dalam komunikasi dan perencanaan dari tujuan organisasi. Kepemimpinan manajemen menyediakan sumber daya yang signifikan untuk meningkatkan dan menjaga kualitas. Dan lagi, manajemen puncak melihat kualitas lebih penting daripada produksi dan mereka mengambil kualitas sebagai tanggung jawab mereka. Kemudian, manajemen dapat berinteraksi dengan departemen terkait untuk mengantisipasi perubahan dan membuat rencana untuk mengakomodasinya.

Menurut Singh et al. (2018), kepemimpinan manajemen puncak secara aktif terlibat dalam komunikasi dan perencanaan dari tujuan organisasi. Kepemimpinan manajemen menyediakan sumber daya yang signifikan untuk meningkatkan dan menjaga kualitas. Dan lagi, manajemen puncak melihat kualitas lebih penting daripada produksi dan kualitas sebagai tanggung jawab mereka. Kemudian, manajemen dapat berinteraksi dengan departemen terkait untuk mengantisipasi perubahan dan membuat rencana untuk mengakomodasinya. Sehingga hipotesis dapat disimpulkan:

H1: *Organizational leadership* pada praktik TQM memiliki korelasi positif dengan *organisational performance.*

2.3.2. *Customer Satisfaction and Relationship*

Menurut Tjiptono dan Diana (2001), pelanggan adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Apa pun yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila pada akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya:

1. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
2. Memberikan dasar yang baik bagi pembeli ulang.
3. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
4. Memberikan suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.
5. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan.
6. Laba yang diperoleh meningkat.

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat

menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Setiap orang dalam perusahaan harus bekerja dengan pelanggan untuk menentukan kebutuhan mereka. Ada beberapa unsur penting yang ditetapkan pelanggan, yaitu:

1. Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan
2. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang penting. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli berkali-kali (melakukan pembelian ulang) dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan sangat penting.
3. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus-menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal.

Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan, memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan.

Menurut Singh et al. (2018), kepuasan dan hubungan pelanggan bagi perusahaan adalah faktor paling penting, sementara pada TQM hal itu dianggap sebagai isu utama untuk hasil bisnis yang lebih baik. Di dalam konstruksi pada praktik TQM, kunci kebutuhan pelanggan diidentifikasi dan strategi orientasi konsumen dibangun dan ditinjau untuk penyempurnaan kedepannya. Umpan balik dari kepuasan pelanggan diambil setelah beberapa saat dan komplain dari pelanggan telah tercatat dan ditinjau untuk menjaga standar kualitas. Kemudian, diberikan dorongan untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Selanjutnya, diberikan konsensi untuk produk cacat yang telah dikirimkan. Sehingga kepuasan dan hubungan pelanggan menjadi variabel pada konstrak TQM untuk meningkatkan kinerja organisasional. Sehingga hipotesis dapat disimpulkan:

H2: *Customer satisfaction and relationship* pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance*.

2.3.3. *Human Resource Focus*

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) TQM adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan. Selain itu keputusan akan

menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan:

1. Keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.
2. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.
4. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan.

Di dalam model TQM, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Banyak manajer dan penyelia

yakin bahwa uang merupakan motivator terpenting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi ternyata dari hasil penelitian dan survei diperoleh hasil bahwa pengakuan prestasi merupakan motivator yang paling kuat.

Sumber daya manusia adalah salah satu aset utama pada setiap perusahaan dan hal ini memainkan peran vital untuk meningkatkan kualitas dan bisnis. Dan lagi, sumber daya manusia adalah faktor kritikal dari konstrak TQM termasuk juga beragam praktek perkembangan SDM seperti pelatihan efisien, prosedur rekrutmen, praktek kesehatan dan keselamatan, keterlibatan, pemberdayaan, pengakuan, kerja tim, dan lain sebagainya. Selain itu, pelatihan yang baik, kepuasan, dan komitmen SDM menambah performa organisasi. Talib et al. (2013), Farish et al. (2017), Mehralian et al. (2017), Pradhan (2017) mengusulkan bahwa fokus sumber daya manusia memiliki korelasi positif terhadap kinerja organisasional. Berdasarkan hal itu, dapat disimpulkan hipotesis:

H3: *Human resource focus pada* pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance*.

2.3.4. *Strategic Planning and Development*

Menurut Singh et al. (2018), pada TQM, elemen perencanaan dan pengembangan strategis juga memiliki peran yang besar untuk

mencapai kualitas yang memuaskan dan meningkatkan performa. Itu termasuk kebijakan kualitas, pernyataan misi, perbaikan proses, menggunakan kontrol kualitas dan alat manajemen lainnya. Strategi perencanaan dan pengembangan pada intinya menjabarkan bagaimana perusahaan berevolusi, eksekusi dan memperbaiki strategi dan kebijakannya untuk mencapai performa yang lebih baik.

Menurut Teh et al. (2009) perencanaan strategis menggabungkan pengembangan dan penyebaran rencana, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan partner bisnis dan membantu dalam mencapai sasaran jangka panjang dan pendek melalui perencanaan partisipatif (as citied Talib et al., 2013). Aziz et al. (2012) dalam Qasrawi et al. (2017) mengusulkan bahwa praktik TQM memiliki dampak positif pada kinerja keuangan bank di Pakistan. Mereka menyimpulkan bahwa praktik TQM meningkatkan kinerja keuangan, terutama perencanaan strategis, desain layanan, peningkatan berkelanjutan, praktik *benchmarking*. Menurut proposal penelitian yang dilakukan Zakuan et al. (2010), perencanaan dan pengembangan strategis pada praktik TQM memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi. Talib et al. (2013) mengusulkan bahwa perencanaan strategis berkorelasi positif dengan kinerja. Hal tersebut didukung oleh Penelitian Singh et al. (2018), yang mencatat perencanaan dan pengembangan strategis berkorelasi positif dengan

kinerja organisasional. Sehingga dapat disimpulkan kedalam hipotesis yaitu:

H4: *Strategic planning and development* pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance*.

2.3.5. *Supplier Quality Management*

Menurut Singh et al. (2018), manajemen kualitas pemasok yang efektif membantu kerja sama dan hubungan jangka Panjang dengan pemasok, memberikan kesempatan kepada mereka untuk terlibat dalam desain produk dan proses produksi untuk meningkatkan kualitas material dan pelayanannya, membantu perusahaan untuk mencapai keuntungan persaingan, dan meningkatkan kinerja organisasional.

Benito dan Dale (2001) dalam Zakuan et al. (2010) melaporkan beberapa pengamatan empiris tentang cara di mana industri komponen mobil Spanyol menerapkan praktik kualitas pemasok. Mereka menunjukkan bahwa pemasok yang lebih maju dalam penggunaan praktik kualitas mencapai kinerja operasional yang lebih baik dalam hal kualitas, keandalan, biaya, fleksibilitas, dan desain. Lee (2004) dalam Zakuan et al. (2010) mengusulkan bahwa mengadopsi manajemen pemasok pada program TQM dapat membantu manufaktur kecil China mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar domestik maupun internasional. Menurut Zakuan et al. (2010), Manajemen kualitas

pemasok yang efektif adalah untuk memfasilitasi hubungan kerja sama dengan pemasok. Mereka mengusulkan bahwa manajemen kualitas pasokan berkorelasi positif dengan kinerja organisasional. Argumen ini didukung oleh Singh et al. (2018), yang menemukan bahwa manajemen kualitas pasokan pada perusahaan manufaktur dan jasa di India memiliki korelasi dengan kinerja organisasional. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diuji:

H5: *Supplier quality management* pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance*.

2.3.6. TQM dan Konstrak *Organisational Performance*

Menurut Singh et al. (2018), implementasi pada praktek TQM meningkatkan performa bisnis. Bou-Llusar et al. (2009) melaporkan meningkatkan praktik TQM menuntun untuk hasil bisnis yang lebih baik (as citied Singh et al., 2018). Kaynak (2003) dalam Singh et al. (2018) menganalisis bahwa TQM menuntun kepada kualitas performa organisasional dan secara signifikan berhubungan dengan performa finansial maupun non-finansial. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Farish et al. (2017), mereka mencatat bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja finansial dan innovasi pada organisasi manufaktur. Penelitian yang dilakukan Talib et al. (2013) menemukan bahwa praktik TQM berkorelasi dengan kinerja kualitas.

Zakuan et al. (2010), mengusulkan bahwa set praktik implementasi TQM secara langsung memiliki pengaruh positif dan menuntun kepada kinerja organisasi yang lebih baik. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H6: Implementasi TQM sebagai satu rangkaian memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap *organisational performance.*

Singh et al. (2018) melaporkan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasional. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Qasrawi et al. (2017) dia melaporkan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasional pada perusahaan telekomunikasi Yordania. Singh et al. (2018) mengusulkan kinerja organisasional diukur melalui dua variable, yaitu *satisfaction result* dan *business result.* Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lin et al. (2005), ukuran untuk kinerja organisasi yang diajukan adalah *satisfaction level* dan *business result.*

2.3.7. *Satisfaction Result*

Menurut Singh et al. (2018), karyawan yang puas bekerja dapat meningkatkan kualitas dan meningkatkan produktifitas, semakin baik kualitas meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen dan kepuasan pelanggan meningkatkan pendapatan rata-rata perusahaan. Pada penelitian mereka, melaporkan bahwa hasil kepuasan pada kinerja

organisasi memiliki pengaruh terhadap rangkaian elemen praktk TQM. Penelitian dilakukan oleh Fotopoulos & Psomas (2009), Zakuan et al. (2010), Farish et al. (2017), dan Qasrawi et al. (2017) telah menemukan korelasi positif dari hasil kepuasan dengan performa perusahaan. Sehingga hipotesis untuk konstrak ini terhadap kinerja organisasional adalah:

H7: TQM berpengaruh positif terhadap *satisfaction result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi.

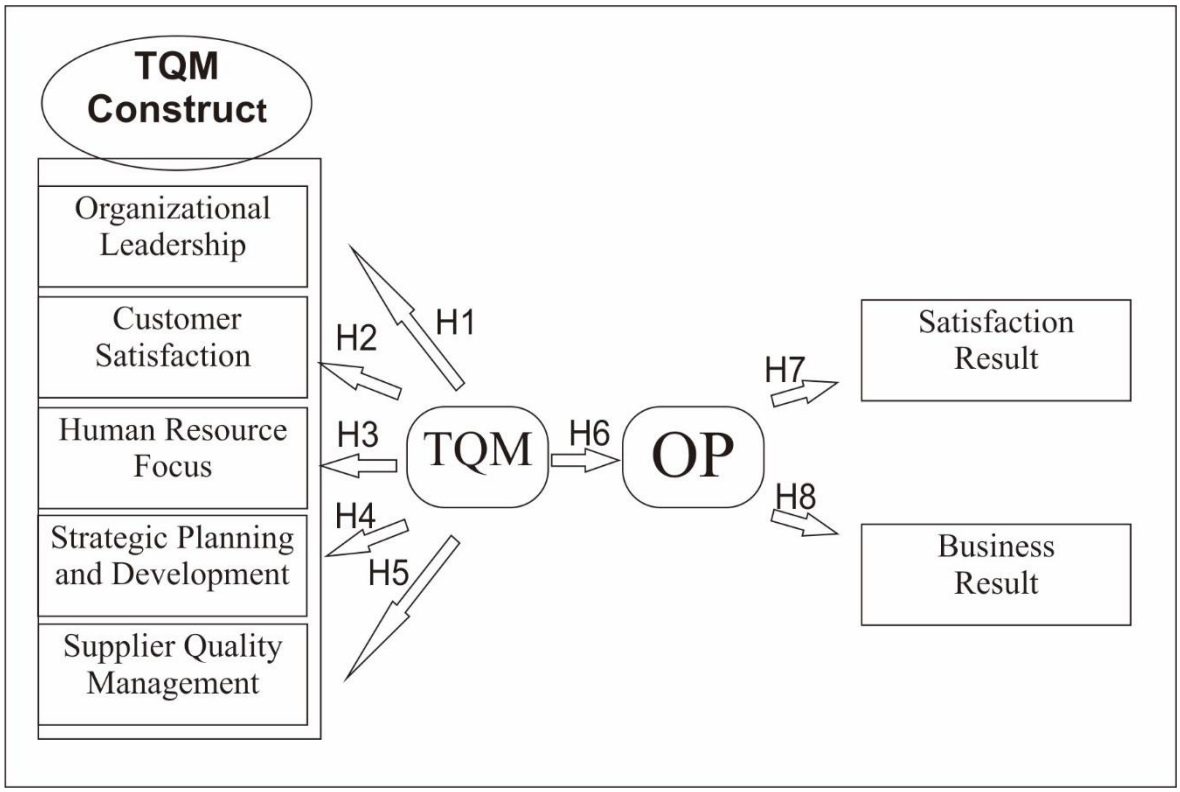
2.3.8. *Business Result*

Menurut Singh et al. (2018), hasil bisnis terkait dengan istilah keuangan yaitu penjualan, ekspor, dan laba. TQM secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis pada perusahaan dan hal ini berhubungan dengan kinerja finansial maupun non-finansial. Hal ini didukung oleh penelitian Kunst dan Lemminnk (2000) mengenai hubungan antara implementasi kualitas dan kinerja organisasional pada rumah sakit dan menemukan bahwa TQM menunutun kepada kinerja bisnis yang lebih tinggi, dimana mengindikasi efisiensi, biaya yang efektif, dan dirasakan pelayanan yang lebih baik oleh pasien (as citied Zakuan et al., 2010). Penelitian dari Zakuan et al. (2010), Talib et al. (2013), Farish et al. (2017), dan Qasrawi et al. (2017) telah menunjukkan korelatif positif hasil bisnis terhadap performa organisasional. Kemudian, hipotesis dapat disimpulkan untuk konstrak performa adalah.

H8: TQM berpengaruh positif terhadap *business result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi.

2.3.9. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1: Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1.Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data pada penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Pada penelitian ini mengunakan sumber data primer. Data tersebut diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung, e-mail, maupun melalui media sosial. Dengan teknik ini, penulis merasa tidak membebani responden untuk terlibat dalam penelitian ini.

3.2.Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* untuk mengumpulkan data.

a. Populasi

Menurut Sakaran dan Bougie (2013), populasi merujuk pada seluruh sekelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik yang ingin diselidiki peneliti. Populsi adalah sekelompok orang, peristiwa, dan hal-hal menarik yang ingin peneliti simpulkan (berdasarkan statistik sampel). Populasi pada penelitian ini adalah pemilik, manajer, maupun pekerja UMKM di Yogyakarta.

b. Sampel

Menurut Sakaran dan Bougie (2013), sampel adalah bagian dari populasi. Sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilihnya. Dengan demikian sampel merupakan subkelompok atau bagian dari populasi. Dengan mempelajari sampel, peneliti dapat menarik kesimpulan yang digeneralisasikan ke populasi yang diteliti.

3.3.Definisi Operasional Variabel Penelitian

Berikut ini adalah variabel yang diuji pada penelitian ini. Setiap instrumen yang mewakili variabel berikut ini nantinya akan dijawab oleh responden menggunakan skala Likert 5 poin, yang dimulai dari pernyataan sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

3.3.1. Total Quality Management (TQM)

Berdasarkan penelitian Singh et al. (2018), terdapat lima praktik TQM diidentifikasi di dalam kuesioner yaitu *organizational leadership, customer satisfaction and relationship, human resource focus, strategic planning and development,* dan *supplier quality management*.

a. Pengukuran *organizational leadership* pada konstrak TQM

Pengukuran *organizational leadership* pada konstrak TQM dikutip dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Singh et al. (2018) terdapat tujuh indikator. Pengukuran ini menggunakan

kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah tujuh item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

b. Pengukuran *customer satisfaction and relationship* pada konstrak TQM

Pengukuran ini mengadaptasi dari penelitian singh et al. (2018), dimana pada penelitian ini menggunakan tujuh indikator. Pengukuran ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah tujuh item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

c. *Human resource focus* pada konstrak TQM

Berdasarkan penelitian Singh et al. (2018) pengukuran menggunakan empat indikator. Pengukuran ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah empat item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

d. *Strategic planning and development* pada konstrak TQM

Pengukuran yang keempat berdasarkan penelitian Singh et al. (2018), terdapat empat indikator pada penelitian tersebut. Pengukuran ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah empat item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

e. *Supplier quality management* pada konstrak TQM

Pengukuran *supplier quality management* terdapat lima indikator (Singh et al., 2018). Pengukuran ini menggunakan

kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah lima item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

3.3.2. *Organisational performance* (Kinerja organisasional)

Singh et al. (2018) mengusulkan kinerja organisasional diukur melalui dua variable, yaitu *satisfaction result* dan *business result.* Seperti penelitian yang dilakukan oleh Lin et al. (2005), ukuran untuk kinerja organisasi yang diajukan adalah *satisfaction level* dan *business result.*

a. *Satisfaction result* pada konstrak kinerja organisasional

Pengukuran ini mengadopsi dari penelitian Singh et al. (2018) menggunakan empat indikator. Pengukuran ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah empat item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

b. *Business Result* pada konstrak kinerja organisasional

Pengukuran *bussines result* menggunakan tiga indikator (Singh et al., 2018). Pengukuran ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin sejumlah tiga item. Detail mengenai item kuesioner ditampilkan pada Lampiran 1.

3.4.Metode Analisis Data

Berdasarkan peneliti sebelumnya, singh et al. (2018), untuk menilai validasi pada konstrak ini menggunakan *second order Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Kemudian untuk menguji hipotesis menggunakan *structural equation modelling* (SEM). Analisis data menggunakan *software* SmartPLS 3.0 untuk melakukan analisis model, dan menggunakan Microsoft Excel X untuk melakukan analisis penyebaran data.

3.4.1. Analisis Model

Penelitian ini menggunakan dua evaluasi model. Yang pertama yaitu model pengukuran atau *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Dan yang kedua menggunakan model struktural atau *inner model* yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antara variabel laten (Ghazali dan Latan, 2015).

3.4.2. Uji Validitas dan Reliabitas (*outer model)*

Penelitian ini menggunakan model pengukuran *second order confirmatory factor analysis* untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk yang telah ada. Pengujian *second order* dimana pengujiannya akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya, dan kedua analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya. Pendekatan untuk menganalisis *second order* CFA

seperti yang diajukan Wold (1982) adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau dapat disebut juga *hierarchical component model* (Ghazali dan Latan, 2015).

Untuk menguji validitas konstruk, dilakukan pendekatan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Struktur faktor dimana *convergent validity* dibuktikan dengan *high loadings* pada faktor, semua faktor memiliki *loadings* diatas 0.50. Pada *discriminant validity* ditunjukan pada tidak ada *cross loadings* diantara faktor (Singh et al., 2018). Kemudian, untuk menguji reliabilitas menggunakan perhitungan *Average Variance Extraced* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Chronbach's Alpha*. Pada nilai AVE yang dihasilkan semua konstruk memenuhi syarat reliabilitas jika di atas > 0.50, serta nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas > 0.70 (Ghazali dan Latan, 2015).

3.4.3. Evaluasi Model Struktural (*inner model*)

Analisis ini mencoba mengaitkan hubungan variabel-variabel yang telah ditentukan untuk membuktikan hipotesis dengan menggunakan metode *structural equation modelling* (SEM). Terdapat tujuh langkah untuk merancang pemodelan SEM (Ferdinan, 2006). Penelitian ini membutuhkan konfirmasi validitas hipotesis yang diusulkan dan menguji SEM pada TQM dan kinerja organisasi.

Untuk memastikan bahwa model struktural dibangun akurat, perlu dilakukan Analisa *inner model*. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi koefisien determinasi (R^2) *predictive relevance* R-kuadrat dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh subtantif atau tidak. Jika nilai R-kuadrat 0.75 berarti model tersebut kuat, jika R-kuadrat 0.5 maka model tersebut moderat, sedangkan jika R-kuadrat 0.25 itu mengidentifikasikan bahwa model penelitian lemah (Hair et al., 1998). R-kuadrat merepresentasikan jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melebihi prosedur *bootstrapping*. Pendekatan ini merepresentasikan nonparametric untuk *precision* dari estimasi PLS. Program SmartPLS 3.0 menyediakan *bootstrapping*. Pengaturan menggunakan subsample sebesar 1000, tipe pengujian *one-Tailed* dengan level signifikansi 0.05 (5%). Nilai signifikansi pada penelitian ini menggunakan t-value ≥ 1.96 atau ≤ -1.96, untuk level signifikansi 5%. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis jika t-statistik t ≥ 1.96 atau t ≤ -1.96 dan jika nilai p < 5%.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menyajikan hasil penelitian beserta data dalam penelitian ini. Peneliti melakukan analisis data berdasarkan landasan teori yang telah di uraikan sebelumnya sesuai dangan pokok permasalahan dan hipotesis. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau tidak. Pencarian data dengan cara melakukan penyebaran kuesioner dilakukan bertemu langsung dengan pelaku UMKM serta penyebaran dilakukan melalui media elektronik kepada pelaku UMKM. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam waktu kurang dari dua bulan, dimulai pada Februari 2019, dan selesai pada Maret 2019. Data dari kuesioner terkumpul sejumlah 60 responden.

4.1.Karakteristik Responden

Sampel pada penelitian ini adalah para pelaku UMKM pada wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Berikut ini adalah karakteristik responden dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 : Karakteristik Responden

No	Karakteristik		Jumlah	Presentase
1	Posisi dalam perusahaan	Pemilik	44	73,33%
		Manajer	3	5,00%
		Pekerja	13	21,67%
2	Pengalaman kerja dengan perusahaan (Tahun)	0-5	45	75,00%
		6-11	8	13,33%
		11-15	4	6,67%
		15 dan lebih	3	5,00%
3	Ukuran perusahaan (dalam juta rupiah)	10 dan kurang	27	45,00%
		11-500	30	50,00%
		501 dan lebih	3	5,00%

Berdasarkan data diatas, sebesar 73,33% responden adalah pemilik usaha, 5% adalah manajer perusahaan dan 21,67% adalah pekerja. Dengan rata-rata pengalaman kerja pada perusahaan 0-5 tahun dengan presentase sebesar 75%. Jumlah responden rata-rata dari ukuran perusahaan UMKM 10 juta dan kurang, dan 11-500 juta dengan masing-masing presentase 45% dan 50%.

*4.2.*Analisis *Measurement Model (Outer Model)*

Pengujian *outer model* dilakukan bertujuan mengetahui validitas dan reliabilitas konstruk yang ada pada penelitian ini. Uji validitas yang dilakukan yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian *outer model* dilakukan dengan pengujian analisis *second order Confirmatory Factor Analysis*. Untuk menentukan validitas model dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* harus memenuhi syarat penilaian. Konstruk dinilai memiliki *convergent validity* jika nilai *loading factor* diatas 0.50 (Hair et al.,

2010). Dari hasil *output* analisis yang tertera pada Gambar 4.1 menghasilkan nilai *loading factor* > 0.5, dapat disimpulkan bahwa semua indikator adalah valid melalui penilaian *convergent validity.* Untuk menilai *discriminant validity* dilakukan dengan analisis nilai *cross loading* diantara masing-masing item.

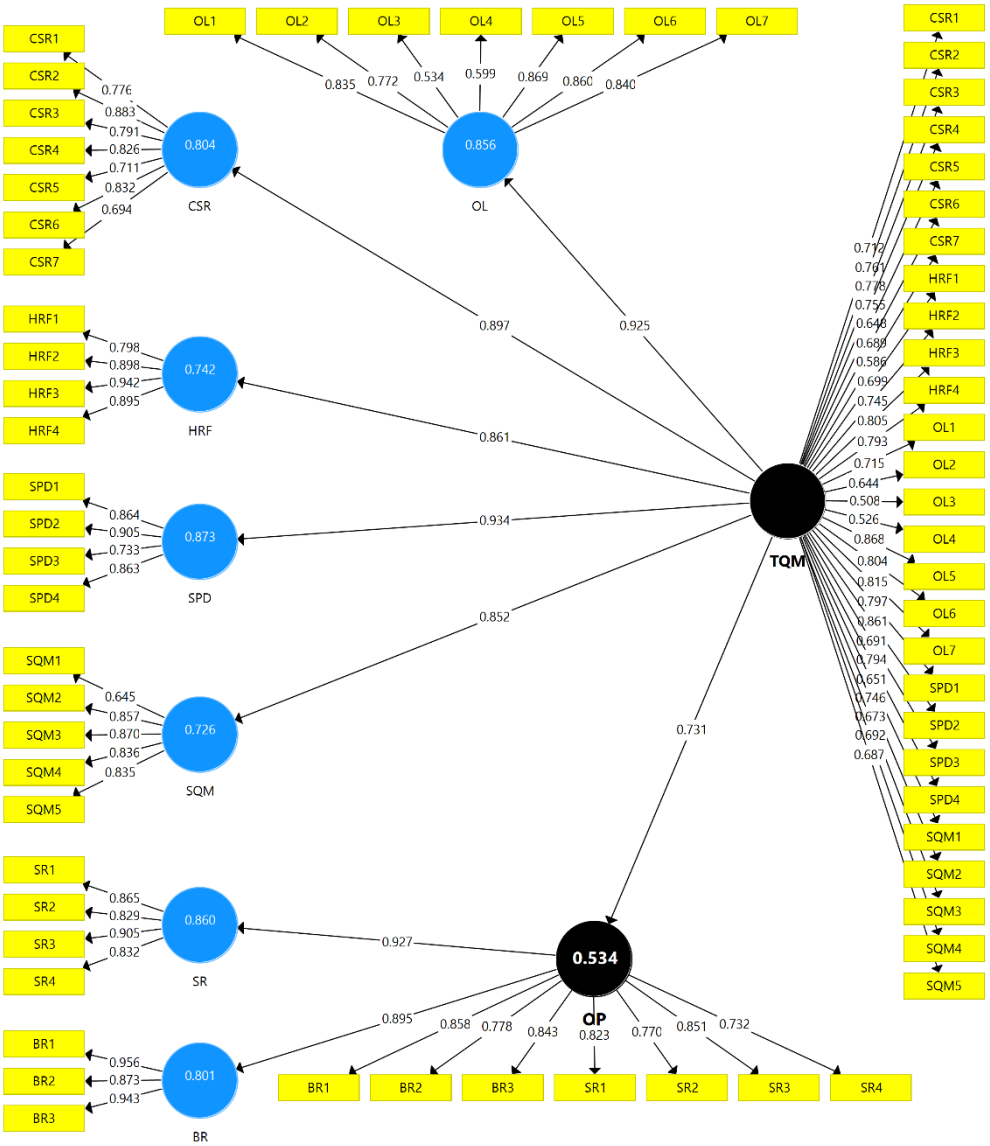
Tabel 4.2: Cross Loading

	BR	CSR	HRF	OL	OP	SPD	SQM	SR	TQM
BR1	0,956	0,501	0,484	0,585	0,858	0,564	0,503	0,639	0,591
BR1	0,956	0,501	0,484	0,585	0,858	0,564	0,503	0,639	0,591
BR2	0,873	0,472	0,560	0,552	0,778	0,595	0,545	0,570	0,604
BR2	0,873	0,472	0,560	0,552	0,778	0,595	0,545	0,570	0,604
BR3	0,943	0,469	0,407	0,513	0,843	0,516	0,436	0,626	0,527
BR3	0,943	0,469	0,407	0,513	0,843	0,516	0,436	0,626	0,527
CSR1	0,454	0,776	0,434	0,725	0,545	0,620	0,544	0,533	0,712
CSR1	0,454	0,776	0,434	0,725	0,545	0,620	0,544	0,533	0,712
CSR2	0,371	0,883	0,517	0,709	0,499	0,609	0,601	0,527	0,761
CSR2	0,371	0,883	0,517	0,709	0,499	0,609	0,601	0,527	0,761
CSR3	0,553	0,791	0,579	0,711	0,603	0,722	0,637	0,549	0,778
CSR3	0,553	0,791	0,579	0,711	0,603	0,722	0,637	0,549	0,778
CSR4	0,491	0,826	0,587	0,646	0,529	0,703	0,573	0,476	0,755
CSR4	0,491	0,826	0,587	0,646	0,529	0,703	0,573	0,476	0,755
CSR5	0,289	0,711	0,526	0,584	0,428	0,582	0,454	0,476	0,648
CSR5	0,289	0,711	0,526	0,584	0,428	0,582	0,454	0,476	0,648
CSR6	0,435	0,832	0,469	0,627	0,540	0,604	0,468	0,541	0,689
CSR6	0,435	0,832	0,469	0,627	0,540	0,604	0,468	0,541	0,689
CSR7	0,232	0,694	0,441	0,506	0,397	0,482	0,447	0,469	0,586
CSR7	0,232	0,694	0,441	0,506	0,397	0,482	0,447	0,469	0,586
HRF1	0,609	0,486	0,798	0,620	0,574	0,658	0,628	0,449	0,699
HRF1	0,609	0,486	0,798	0,620	0,574	0,658	0,628	0,449	0,699
HRF2	0,370	0,545	0,898	0,629	0,417	0,759	0,580	0,387	0,745
HRF2	0,370	0,545	0,898	0,629	0,417	0,759	0,580	0,387	0,745
HRF3	0,480	0,622	0,942	0,660	0,519	0,788	0,662	0,466	0,805
HRF3	0,480	0,622	0,942	0,660	0,519	0,788	0,662	0,466	0,805
HRF4	0,396	0,620	0,895	0,636	0,477	0,767	0,703	0,465	0,793
HRF4	0,396	0,620	0,895	0,636	0,477	0,767	0,703	0,465	0,793
OL1	0,479	0,628	0,509	0,835	0,496	0,627	0,539	0,429	0,715
OL1	0,479	0,628	0,509	0,835	0,496	0,627	0,539	0,429	0,715

OL2	0,358	0,460	0,533	0,772	0,385	0,588	0,508	0,344	0,644
OL2	0,358	0,460	0,533	0,772	0,385	0,588	0,508	0,344	0,644
OL3	0,245	0,514	0,321	0,534	0,311	0,393	0,462	0,316	0,508
OL3	0,245	0,514	0,321	0,534	0,311	0,393	0,462	0,316	0,508
OL4	0,340	0,516	0,331	0,599	0,534	0,429	0,409	0,610	0,526
OL4	0,340	0,516	0,331	0,599	0,534	0,429	0,409	0,610	0,526
OL5	0,550	0,762	0,727	0,869	0,614	0,858	0,651	0,567	0,868
OL5	0,550	0,762	0,727	0,869	0,614	0,858	0,651	0,567	0,868
OL6	0,536	0,788	0,594	0,860	0,670	0,695	0,587	0,673	0,804
OL6	0,536	0,788	0,594	0,860	0,670	0,695	0,587	0,673	0,804
OL7	0,589	0,681	0,721	0,840	0,659	0,769	0,617	0,611	0,815
OL7	0,589	0,681	0,721	0,840	0,659	0,769	0,617	0,611	0,815
SPD1	0,548	0,628	0,788	0,730	0,577	0,864	0,595	0,508	0,797
SPD1	0,548	0,628	0,788	0,730	0,577	0,864	0,595	0,508	0,797
SPD2	0,490	0,746	0,766	0,789	0,628	0,905	0,659	0,641	0,861
SPD2	0,490	0,746	0,766	0,789	0,628	0,905	0,659	0,641	0,861
SPD3	0,439	0,560	0,614	0,582	0,513	0,733	0,645	0,491	0,691
SPD3	0,439	0,560	0,614	0,582	0,513	0,733	0,645	0,491	0,691
SPD4	0,556	0,710	0,661	0,702	0,648	0,863	0,626	0,620	0,794
SPD4	0,556	0,710	0,661	0,702	0,648	0,863	0,626	0,620	0,794
SQM1	0,333	0,558	0,535	0,588	0,492	0,598	0,645	0,544	0,651
SQM1	0,333	0,558	0,535	0,588	0,492	0,598	0,645	0,544	0,651
SQM2	0,495	0,569	0,649	0,639	0,574	0,670	0,857	0,546	0,746
SQM2	0,495	0,569	0,649	0,639	0,574	0,670	0,857	0,546	0,746
SQM3	0,441	0,529	0,581	0,537	0,511	0,540	0,870	0,484	0,673
SQM3	0,441	0,529	0,581	0,537	0,511	0,540	0,870	0,484	0,673
SQM4	0,424	0,552	0,573	0,579	0,503	0,595	0,836	0,487	0,692
SQM4	0,424	0,552	0,573	0,579	0,503	0,595	0,836	0,487	0,692
SQM5	0,458	0,545	0,606	0,527	0,564	0,615	0,835	0,562	0,687
SQM5	0,458	0,545	0,606	0,527	0,564	0,615	0,835	0,562	0,687
SR1	0,616	0,534	0,372	0,543	0,823	0,594	0,595	0,865	0,592
SR1	0,616	0,534	0,372	0,543	0,823	0,594	0,595	0,865	0,592
SR2	0,549	0,573	0,517	0,597	0,770	0,598	0,601	0,829	0,646
SR2	0,549	0,573	0,517	0,597	0,770	0,598	0,601	0,829	0,646
SR3	0,627	0,593	0,425	0,580	0,851	0,601	0,474	0,905	0,605
SR3	0,627	0,593	0,425	0,580	0,851	0,601	0,474	0,905	0,605
SR4	0,471	0,518	0,407	0,573	0,732	0,512	0,561	0,832	0,579
SR4	0,471	0,518	0,407	0,573	0,732	0,512	0,561	0,832	0,579

Persyaratan yang dipenuhi yaitu nilai loading yang membentuk variabel laten yang dituju harus bernilai lebih besar dari pada nilai loading dari indikator ke variabel laten yang bukan targetnya. Berdasarkan hasil *output* dapat dilihat pada

Gambar 4.1: Analisis *Measurement Model*



Tabel 4.2. menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai loading paling tinggi terhadap konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk silangnya. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen ini valid karena memenuhi kriteria uji *convergent* dan *discriminant validity*.

Tabel 4.3: *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
BR	0,855
CSR	0,624
HRF	0,783
OL	0,591
OP	0,655
SPD	0,712
SQM	0,661
SR	0,737
TQM	0,526

Kemudian, dilakukan uji reliabilitas dengan melihat hasil nilai *average variance extracted* (AVE) oleh semua konstruk, yaitu > 0.50. Begitu juga dengan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* semua konstruk > 0.70. Nilai AVE pada masing-masing konstruk menghasilkan nilai diatas nilai minimum yang disyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dari konstruk mampu menjelaskan minimum 50% dari varian yang ada dalam suatu indikator. Dapat dikatakan bahwa nilai dari uji hasil berikut instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *adequate degree of validity* (Chin, 1998). AVE ditunjukkan pada Tabel 4.3. Berdasarkan hasil *output* analisis, yang ditunjukkan pada Tabel 4.4, bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* memenuhi yang disyaratkan, yaitu >0.70. Dimana nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi adalah TQM (*Total Quality Management*) yaitu sebesar 0.964 dan nilai terendah oleh SPD (*Strategic Planning and Development*) yaitu dengan nilai 0.863. Dan nilai *composite reliability* tertinggi adalah TQM dengan nilai 0.967 dan terendah adalah OL (*Organisational Leadership)* dengan nilai 0.908. Berdasarkan nilai dari hasil

output analisis menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian ini memenuhi persyaratan reliabilitas.

Tabel 4.4: *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BR	0,914	0,946
CSR	0,898	0,920
HRF	0,906	0,935
OL	0,878	0,908
OP	0,911	0,930
SPD	0,863	0,908
SQM	0,868	0,906
SR	0,880	0,918
TQM	0,964	0,967

*4.3.*Analisis *Structural Model (Inner Model)*

Pada PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi metode *resampling bootstrapping* terhadap sampel. Hal ini dilakukan dengan tujuan meminimalkan permasalahan terhadap ketidaknormalan data penelitian. Dengan pengaturan *sub-sampels* 1000, tipe tes *one-tiled* dengan tingkat signifikansi 0.05.

4.3.1. Analisis Varians (R^2)

Penelitian ini menggunakan uji R^2 (*R Square*) untuk melakukan analisis model struktural. Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Hasil perhitungan R^2 untuk setiap variabel laten endogen

pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai R^2 berada pada rentang antara 0.534 hingga 0.873. Berdasarkan hal tersebut, hasil perhitungan R^2 pada variabel terkecil yaitu OP termasuk moderat (0.534) dan variabel SPD memiliki nilai R^2 terkuat (0.873).

Tabel 4.5: R Square

	R Square
BR	0,801
CSR	0,804
HRF	0,742
OL	0,856
OP	0,534
SPD	0,873
SQM	0,726
SR	0,860

4.3.2. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil *output* analisis pada Tabel 4.6, dengan melihat *path coefficient*, dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai p < 0.05, dan persyaratan yang harus dipenuhi untuk pengujian hipotesis, dapat diterima jika *t-statistic* ≥ 1.96, dengan standar error 5%.

Tabel 4.6: *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
OP -> BR	0,895	0,895	0,028	31,822	0,000
OP -> SR	0,927	0,927	0,019	47,939	0,000
TQM -> CSR	0,897	0,895	0,038	23,314	0,000
TQM -> HRF	0,861	0,861	0,044	19,529	0,000
TQM -> OL	0,925	0,926	0,022	42,855	0,000
TQM -> OP	0,731	0,725	0,079	9,228	0,000
TQM -> SPD	0,934	0,935	0,019	50,307	0,000
TQM -> SQM	0,852	0,849	0,051	16,749	0,000

Berdasarkan Tabel 4.6 maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah *organizational leadership* (OL) pada praktik TQM memiliki korelasi positif dengan *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.925 dan t-statistik sebesar 42.855. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai $p < 0.05$, sehingga hipotesis pertama dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.

2. Hipotesis kedua menguji apakah *customer satisfaction and relationship* (CSR) pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.897 dan t-statistik sebesar 23.314. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis kedua dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah *human resource focus* (HRF) pada pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.861 dan t-statistik sebesar 19.529. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.
4. Hipotesis keempat menguji apakah *strategic planning and development* (SPD) pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.934 dan t-statistik sebesar 50.307. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis keempat dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.
5. Hipotesis kelima menguji apakah s*upplier quality management* (SQM) pada praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational*

performance (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.852 dan t-statistik sebesar 16.749. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis kelima dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.

6. Hipotesis keenam menguji apakah Implementasi TQM sebagai satu rangkaian memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.731 dan t-statistik sebesar 9.228. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis keenam dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.
7. Hipotesis ketujuh menguji apakah *satisfaction result* (SR) terhadap praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.927 dan t-statistik sebesar 47.939. Hasil ini menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis ketujuh dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.
8. Hipotesis kedelapan menguji apakah *Business result* (BR) terhadap praktik TQM berkorelasi positif dengan *organisational performance* (OP). Hasil uji yang tertera pada *output* analisis menunjukkan nilai koefisien β sebesar 0.895 dan t-statistik sebesar 31.822. Hasil ini

menunjukkan t-statistik ≥ 1.96 dan nilai p < 0.05, sehingga hipotesis kedelapan dapat diterima, dan memiliki pengaruh positif secara signifikan.

Tabel 4.7: Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Nilai		Keterangan
H1	*organizational leadership* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*	β t-statistik P value	0.925 42.855 0.000	Diterima (Signifikan)
H2	*customer satisfaction and relationship* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*	β t-statistik P value	0.897 23.314 0.000	Diterima (Signifikan)
H3	*human resource focus* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap organisational performance	β t-statistik P value	0.861 19.529 0.000	Diterima (Signifikan)
H4	*strategic planning and development* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*	β t-statistik P value	0.934 50.307 0.000	Diterima (Signifikan)
H5	*supplier quality Management* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisatioanl performance*	β t-statistik P value	0.852 16.749 0.000	Diterima (Signifikan)
H6	Implementasi TQM berpengaruh langsung dan positif terhadap *organisatioanal performance*	β t-statistik P value	0.731 9.228 0.000	Diterima (Signifikan)
H7	*satisfaction result* untuk praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*	β t-statistik P value	0.927 47.939 0.000	Diterima (Signifikan)
H8	*business result* untuk praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*	β t-statistik P value	0.895 31.822 0.000	Diterima (Signifikan)

4.3.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa *organizational leadership* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*. Hasil pengujian hipotesis

yang dilakukan memperkuat penelitian sebelumnmya oleh Singh et al. (2018). Hal ini berarti bahwa semakin baiknya kualitas dalam mempimpin, maupun mengelola usaha akan meningkatkan kualitanya yang berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa *customer satisfaction and relationship* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*. Singh et al. (2018) berpendapat bahwa analisis secara sistematis pada ulasan pelanggan dan digunakan untuk meningkatkan kualitas produksi maupun proses, dan mengembangkan strategi berorientasi pada pelanggan dapat meningkatkan hasil kepuasan. Kemudian, desain, pengembangan dan pengiriman produk berdasarkan kebutuhan konsumen juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *human resource focus* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*. Pelatihan yang efektif, praktik keselamatan dan kesehatan yang baik, dan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga dapat meningkatkan kinerja perusaahaan (Singh et al., 2018).

Hasil pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa *strategic planning and development* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*. Menurut Singh et al. (2018) strategi perencanaan dan

pengembangan adalah *critical factor* untuk keberhasilan program peningkatan kualitas. Perencanaan untuk peningkatan pada semua produk dan proses, secara rutin melakukan inspeksi kualias dan proses produk, dan kontrol dan peningkatan proses dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa *supplier quality management* pada praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*. Manajemen kualitas supplier yang efektif memotivasi kerja sama, hubungan jangka panjang dengan supplier dimana membantu mereka untuk terlibat dalam desain produk atau pelayanan. Dimana akan meningkatkan kinerja perusahaan (Singh et al., 2018).

Hasil pengujian hipotesis keenam membuktikan bahwa implementasi praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organisational performance*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Singh et al. (2018) pada UMKM di India. Dengan meningkatkan kualitas produk, proses produksi, dan pelayanan secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh membuktikan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap *satisfaction result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi. Hal ini didukung oleh penelitian Singh et al. (2018). Dengan implementasi

praktik TQM pada perusahaan, meningkatkan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maupun pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis kedelapan membuktikan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap *business result* dengan *organisational performance* sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian ini memperkuat penelitian yang dilakukan Singh et al. (2018), bahwa implementasi praktik TQM akan meningkatkan produksi, dan penjualan, sehingga akan meningkatkan keuntungan untuk perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini pada dasarnya dilakukan untuk memahami pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Wilayah Yogyakarta. Penelitian ini melibatkan 60 responden yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha pada perusahaan mikro, kecil maupun menengah. Penelitian ini dianalisa menggunakan *software SmartPLS* 3.0. Hasil Analisa yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Konstrak yang membangun TQM, yaitu *organisational leadership* (OL), *customer satisfaction and relationship* (CSR), *human resource focus* (HRF), *strategic planning and development* (SPD), dan *supplier quality management* (SPD) secara satuan, keseluruhannya memiliki pengaruh yang kuat terhadap praktik TQM dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang baik, memiliki visi misi yang jelas, mampu menyampaikan komunikasi kepada seluruh departemen dan bawahan, serta memiliki tanggung jawab, akan mempengaruhi kualitas yang dihasilkan. Kemampuan perusahaan dalam melayani, memberikan yang terbaik kepada pelanggan, menerima masukan pelanggan, serta membangun hubungan yang baik dan berkesinambungan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Memilih pegawai, mendidik serta menghargai pegawai

sebagai aset akan menimbulkan loyalitas dan semangat pegawai. Sehingga akan berpengaruh terhadap pola pikir, kinerja, kejujuran maupun disiplin pegawai, sehingga akan meminimalkan kesalahan maupun penundaan pekerjaan. Sehingga tingkat efektifitas kerja dapat dicapai. Dengan semakin efektif pekerjaan dilakukan akan semakin meningkatnya kualitas, yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Merencanakan serta mengembangkan produk dan proses, akan menjaga dan meningkatkan kualitas, sehingga berdampak pada meningkatnya daya saing produk. Menjaga hubungan serta komunikasi yang baik dengan supplier akan menjaga kualitas yang diperoleh. Sehingga kesesuaian spesifikasi, tepat waktu pengiriman serta kemudahan transaksi dengan supplier dapat dicapai. Hal tersebut akan menjaga dan meningkatkan kualitas produk.

2. Implementasi praktik *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan berpengaruh pada *satisfaction result* dan *business result*. Yang memiliki arti, ketika perusahaan menjalankan praktik TQM dengan baik dan konsisten akan berdampak pada kepuasan karyawan maupun pelanggan serta keuntungan pada perusahaan.

5.2.Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan kekurangan. Untuk itu, diperlukan masukan dan perbaikan yang dapat membangun penelitian selanjutnya agar

menjadi lebih sempurna. Saran yang dapat diberikan untuk penelitian-penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penyebaran kuesioner dilakukan sebatas usaha mikro, kecil, dan menengah pada Wilayah Yogyakarta. Saran untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menambahkan wilayah yang lebih luas, seperti ditambah Wilayah Jawa Tengah.
2. Penelitian ini mengabaikan pengaruh variable moderasi faktor kontekstual seperti ukuran perusahaan, pendapatan perusahaan, tingkat persaingan, pengetahuan manajerial, serta sertifikasi ISO. Untuk penelitian selanjutnya dapat dipelajari untuk analisis hubungan kompleks antara parameter-parameter tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Farish, KA. et al. (2017). Effect of TQM Practices on Financial Performance trough Innovation Performance In - Indian Manufacturing Contex. *International Research Jurnal of Engineering and Technology*. 4(7):2649-2655.

Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Fotopoulos, Christos B. Psomas, Evangelos L. (2009). The Impact of "soft" and "hard" TQM Elements on Quality Management Results. *International Journalof Quality and Reliability Management.* 26(2):150-163.

Ghazali, Imam dan Latan H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. untuk Penelitian Emipirs. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

Lin, Chinho. et al. (2005). A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance. *International Journal of Prod Econnomic.* 96(3):355-365.

Mehralian, Gholamhossein.et al. (2017). TQM and Organizational Performance Using the Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Productivity Performance Management*. 66(1):111-125.

Pradhan, B Lal. (2017). Confirmatory Factor Analysis of TQM Implementation Constructs: Evidence from Nepalese Manufacturing Industries. *Management Review: An International Journal.* 12(1):26-56.

Qasrawi, B Tareq.et al. (2017). The Impact of TQM Practices and KM Processes on Organisational Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 34(7):1034-1055.

Sekaran, Uma., dan Roger Bougie. (2013). *Research Methods for Business*. Edisi 4. Buku 2, Jakarta: Wiley.

Sila, Ismail. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance Through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management.* 25(1):83-109.

Singh, Vedant. et al. (2018). Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry. *Operation Research Perspectives*. 5:199-217.

Talib, Faisal. (2013). An Empirical Investigation of Relationship Between Total Quality Management Practices and Quality Performance in Indian Service Companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 30(3):280-318.

Tjiptono, Fandy., dan Anastasia Diana. (2001). Total Quality Management. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.

Zakuan, Norhayati M. et al. (2010). Proposed Relationship of TQM and Organizational Performance Using Structured Equation Modelling. *Total Quality Management*. 21(2):185-203.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner

1	Nama		
2	Nomor Telepon		
Centang (V) salah satu pada yang paling sesuai dengan anda			V
3	Posisi dalam perusahaan	Pemilik	
		Manajer	
		Pekerja	
4	Pengalaman kerja dengan peusahaan (Tahun)	0-5	
		6-10	
		11-15	
		15 lebih	
5	Ukuran Perusahaan (Dalam juta rupiah)	10 dan kurang	
		11- 500	
		501 Lebih	

Anda diminta untuk mengisi item dibawah ini menggunakan skala likert lima poin untuk mengembangkan instrument untuk mengukur tingkat implementasi *total quality management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap *organisational performance* (kinerja organisasi). Centang (V) pada jawaban yang menurut anda sesuai.
Poin : (1) Sangat Tidak Setuju (2) Tidak Setuju (3) Netral (4) Setuju (5) Sangat Setuju

1. TQM Element

A.	***Organizational Leadership***	1	2	3	4	5
1	Manajer secara aktif terlibat dalam komunikasi dan perencanaan tujuan organisasi					
2	Manajer menyediakan sarana yang signifikan (sumber daya) untuk meningkatkan kualitas					
3	Manajer memandang kualitas lebih penting dari proses produksi (maksudnya kualitas lebih penting daripada jadwal produksi)					
4	Manajer menganggap kualitas sebagai tanggung jawab mereka					
5	Manajer secara rutin berinteraksi dengan seluruh departemen					
6	Manajer mengevaluasi kineja kualitas					
7	Manajer mengantisipasi perubahan dengan membuat rencana untuk mengakomodasinya					
B	***Customer Satisfaction and Relationship***	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami berupaya memahami kunci tuntutan pelanggan (spesifikasi produk terdeteksi dan dipenuhi)					
2	Perusahaan kami menerapkan strategi berorientasi pada pelanggan untuk melakukan perbaikan hubungan					

3	Perusahaan kami memberikan dorongan untuk kemitraan dengan pelanggan untuk membangun hubungan yang lebih baik					
4	Perusahaan kami melakukan desain, pengembangan dan pengiriman produk berdasarkan tuntutan konsumen					
5	Perusahaan kami mengulas kepuasan pelanggan dilakukan setelah jangka waktu regular					
6	Perusahaan kami mencatat dan meninjau komplain pelanggan untuk mempertahankan standar kualitas					
7	Perusahaan kami menyediakan konsesi untuk *part* maupun produk yang cacat					
C	***Human Resource Focus***	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami melakukan prosedur rekruitmen dengan prinsip "orang yang tepat adalah dipilih untuk pekerjaan yang tepat".					
2	Perusahaan kami menyediakan pelatihan yang layak dan efektif untuk personel baru yang terpilih					
3	Perusahaan kami menjalankan praktik kesehatan dan keselamatan yang bermutu					
4	Perusahaan kami menyediakan pelatihan pengembangan karir					
D	***Strategic Planning and Development***	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami mendorong studi dan perencanaan untuk kemajuan pada semua produk dan prosesnya					
2	Perusahaan kami melakukan pemeriksaan kualitas produk					
3	Perusahaan kami menggunakan alat pengendalian kualitas untuk perencanaan, kontrol, dan peningkatan proses					
4	Perusahaan kami mengumpulkan data kemudian membuat keputusan untuk perbaikan proses					
E	***Supplier Quality Management***	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami menganggap kualitas lebih penting dari pada harga untuk memilih pemasok					
2	Perusahaan kami telah memberikan sertifikasi kepada supplier dan audit rutin dilakukan untuk menjaga standar kualitas					
3	Karyawan perusahaan kami secara periodik mengunjungi pemasok untuk diinspeksi dan mengevaluasi produk untuk meningkatkan kualitas					
4	Perusahaan kami memiliki informasi detail tentang pemasoknya dan kinerja mereka					
5	Pemasok kami secara regular menerima ulasan untuk mempertahankan standar kualitas					
***2. Organisational Performance* (Kinerja Perusahaan)**						
A	***Satisfaction Result***	1	2	3	4	5
1	Kami merasa telah terjadi peningkatan persentase produksi					

2	Karyawan kami memiliki semangat kerja yang tinggi dan sangat puas					
3	Pelanggan kami merasa puas					
4	Kualitas produk kami sangat tinggi (tidak ada produk cacat)					
B	***Business Result***	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami mengalami peningkatan penjualan dibanding dengan tahun sebelumnya					
2	Perusahaan kami mengalami peningkatan ekspor dibanding tahun sebelumnya					
3	Perusahaan kami mengalami peningkatan keuntungan dibanding tahun sebelumnya					

Lampiran 2: *Cross Loading*

	BR	CSR	HRF	OL	OP	SPD	SQM	SR	TQM
BR1	0,956	0,501	0,484	0,585	0,858	0,564	0,503	0,639	0,591
BR1	0,956	0,501	0,484	0,585	0,858	0,564	0,503	0,639	0,591
BR2	0,873	0,472	0,560	0,552	0,778	0,595	0,545	0,570	0,604
BR2	0,873	0,472	0,560	0,552	0,778	0,595	0,545	0,570	0,604
BR3	0,943	0,469	0,407	0,513	0,843	0,516	0,436	0,626	0,527
BR3	0,943	0,469	0,407	0,513	0,843	0,516	0,436	0,626	0,527
CSR1	0,454	0,776	0,434	0,725	0,545	0,620	0,544	0,533	0,712
CSR1	0,454	0,776	0,434	0,725	0,545	0,620	0,544	0,533	0,712
CSR2	0,371	0,883	0,517	0,709	0,499	0,609	0,601	0,527	0,761
CSR2	0,371	0,883	0,517	0,709	0,499	0,609	0,601	0,527	0,761
CSR3	0,553	0,791	0,579	0,711	0,603	0,722	0,637	0,549	0,778
CSR3	0,553	0,791	0,579	0,711	0,603	0,722	0,637	0,549	0,778
CSR4	0,491	0,826	0,587	0,646	0,529	0,703	0,573	0,476	0,755
CSR4	0,491	0,826	0,587	0,646	0,529	0,703	0,573	0,476	0,755
CSR5	0,289	0,711	0,526	0,584	0,428	0,582	0,454	0,476	0,648
CSR5	0,289	0,711	0,526	0,584	0,428	0,582	0,454	0,476	0,648
CSR6	0,435	0,832	0,469	0,627	0,540	0,604	0,468	0,541	0,689
CSR6	0,435	0,832	0,469	0,627	0,540	0,604	0,468	0,541	0,689
CSR7	0,232	0,694	0,441	0,506	0,397	0,482	0,447	0,469	0,586
CSR7	0,232	0,694	0,441	0,506	0,397	0,482	0,447	0,469	0,586
HRF1	0,609	0,486	0,798	0,620	0,574	0,658	0,628	0,449	0,699
HRF1	0,609	0,486	0,798	0,620	0,574	0,658	0,628	0,449	0,699
HRF2	0,370	0,545	0,898	0,629	0,417	0,759	0,580	0,387	0,745
HRF2	0,370	0,545	0,898	0,629	0,417	0,759	0,580	0,387	0,745
HRF3	0,480	0,622	0,942	0,660	0,519	0,788	0,662	0,466	0,805

HRF3	0,480	0,622	0,942	0,660	0,519	0,788	0,662	0,466	0,805
HRF4	0,396	0,620	0,895	0,636	0,477	0,767	0,703	0,465	0,793
HRF4	0,396	0,620	0,895	0,636	0,477	0,767	0,703	0,465	0,793
OL1	0,479	0,628	0,509	0,835	0,496	0,627	0,539	0,429	0,715
OL1	0,479	0,628	0,509	0,835	0,496	0,627	0,539	0,429	0,715
OL2	0,358	0,460	0,533	0,772	0,385	0,588	0,508	0,344	0,644
OL2	0,358	0,460	0,533	0,772	0,385	0,588	0,508	0,344	0,644
OL3	0,245	0,514	0,321	0,534	0,311	0,393	0,462	0,316	0,508
OL3	0,245	0,514	0,321	0,534	0,311	0,393	0,462	0,316	0,508
OL4	0,340	0,516	0,331	0,599	0,534	0,429	0,409	0,610	0,526
OL4	0,340	0,516	0,331	0,599	0,534	0,429	0,409	0,610	0,526
OL5	0,550	0,762	0,727	0,869	0,614	0,858	0,651	0,567	0,868
OL5	0,550	0,762	0,727	0,869	0,614	0,858	0,651	0,567	0,868
OL6	0,536	0,788	0,594	0,860	0,670	0,695	0,587	0,673	0,804
OL6	0,536	0,788	0,594	0,860	0,670	0,695	0,587	0,673	0,804
OL7	0,589	0,681	0,721	0,840	0,659	0,769	0,617	0,611	0,815
OL7	0,589	0,681	0,721	0,840	0,659	0,769	0,617	0,611	0,815
SPD1	0,548	0,628	0,788	0,730	0,577	0,864	0,595	0,508	0,797
SPD1	0,548	0,628	0,788	0,730	0,577	0,864	0,595	0,508	0,797
SPD2	0,490	0,746	0,766	0,789	0,628	0,905	0,659	0,641	0,861
SPD2	0,490	0,746	0,766	0,789	0,628	0,905	0,659	0,641	0,861
SPD3	0,439	0,560	0,614	0,582	0,513	0,733	0,645	0,491	0,691
SPD3	0,439	0,560	0,614	0,582	0,513	0,733	0,645	0,491	0,691
SPD4	0,556	0,710	0,661	0,702	0,648	0,863	0,626	0,620	0,794
SPD4	0,556	0,710	0,661	0,702	0,648	0,863	0,626	0,620	0,794
SQM1	0,333	0,558	0,535	0,588	0,492	0,598	0,645	0,544	0,651
SQM1	0,333	0,558	0,535	0,588	0,492	0,598	0,645	0,544	0,651
SQM2	0,495	0,569	0,649	0,639	0,574	0,670	0,857	0,546	0,746
SQM2	0,495	0,569	0,649	0,639	0,574	0,670	0,857	0,546	0,746
SQM3	0,441	0,529	0,581	0,537	0,511	0,540	0,870	0,484	0,673
SQM3	0,441	0,529	0,581	0,537	0,511	0,540	0,870	0,484	0,673
SQM4	0,424	0,552	0,573	0,579	0,503	0,595	0,836	0,487	0,692
SQM4	0,424	0,552	0,573	0,579	0,503	0,595	0,836	0,487	0,692
SQM5	0,458	0,545	0,606	0,527	0,564	0,615	0,835	0,562	0,687
SQM5	0,458	0,545	0,606	0,527	0,564	0,615	0,835	0,562	0,687
SR1	0,616	0,534	0,372	0,543	0,823	0,594	0,595	0,865	0,592
SR1	0,616	0,534	0,372	0,543	0,823	0,594	0,595	0,865	0,592
SR2	0,549	0,573	0,517	0,597	0,770	0,598	0,601	0,829	0,646
SR2	0,549	0,573	0,517	0,597	0,770	0,598	0,601	0,829	0,646
SR3	0,627	0,593	0,425	0,580	0,851	0,601	0,474	0,905	0,605

SR3	0,627	0,593	0,425	0,580	0,851	0,601	0,474	0,905	0,605
SR4	0,471	0,518	0,407	0,573	0,732	0,512	0,561	0,832	0,579
SR4	0,471	0,518	0,407	0,573	0,732	0,512	0,561	0,832	0,579

Lampiran 3: *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
BR	0,855
CSR	0,624
HRF	0,783
OL	0,591
OP	0,655
SPD	0,712
SQM	0,661
SR	0,737
TQM	0,526

Lampiran 4: *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BR	0,914	0,946
CSR	0,898	0,920
HRF	0,906	0,935
OL	0,878	0,908
OP	0,911	0,930
SPD	0,863	0,908
SQM	0,868	0,906
SR	0,880	0,918
TQM	0,964	0,967

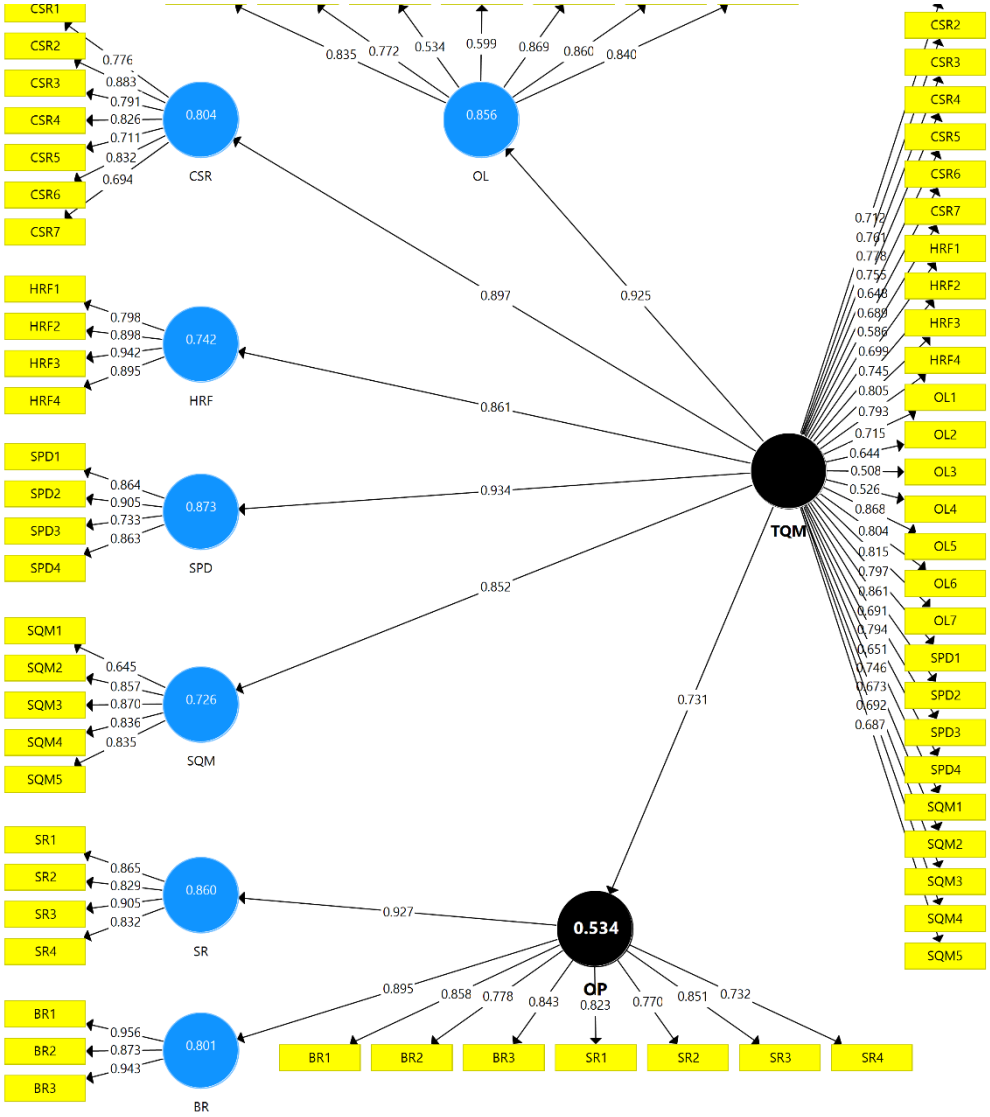
Lampiran 5: R Square

	R Square
BR	0,801
CSR	0,804
HRF	0,742
OL	0,856
OP	0,534
SPD	0,873
SQM	0,726
SR	0,860

Lampiran 6: *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
OP -> BR	0,895	0,895	0,028	31,822	0,000
OP -> SR	0,927	0,927	0,019	47,939	0,000
TQM -> CSR	0,897	0,895	0,038	23,314	0,000
TQM -> HRF	0,861	0,861	0,044	19,529	0,000
TQM -> OL	0,925	0,926	0,022	42,855	0,000
TQM -> OP	0,731	0,725	0,079	9,228	0,000
TQM -> SPD	0,934	0,935	0,019	50,307	0,000
TQM -> SQM	0,852	0,849	0,051	16,749	0,000

Lampiran 7 : *Measurement Model*



No	OL1	OL2	OL3	OL4	OL5	OL6	OL7	CSR1	CSR2	CSR3	CSR4	CSR5	CSR6	CSR7	HRF1	HRF2	HRF3	HRF4	SPD1	SPD2	SPD3	SPD4	SQM1	SQM2	SQM3	SQM4	SQM5	SR1	SR2	SR3	SR4	BR1	BR2	BR3
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	5	5	3	2	3
2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3
3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
7	5	5	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
8	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	5	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4
9	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5
10	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3
11	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	1	3
12	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
14	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2
15	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	2	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	3	5	4	5	5	5
16	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
17	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5	2	5	3	3	5	3	4	4
18	4	4	2	4	4	5	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	4	5	4
19	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3

20	5	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4		
22	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4		
23	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3		
24	4	3	5	3	3	4	3	5	4	4	3	2	5	4	4	2	3	2	2	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
26	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
27	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
28	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4		
29	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4			
30	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
31	4	4	3	2	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	2	4	5	5	2	5	2	5	5	5		
32	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
33	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3		
34	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
35	3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3		
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3		

38	5	5	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	2	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3
39	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3
40	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4
41	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
44	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
46	5	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4
47	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
48	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
49	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
50	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
51	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5
52	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
53	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
54	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
55	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4

56	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
57	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
58	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	4	3	5
60	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4