

BAB IV
HASIL ANALISIS

4.1 Data responden

Data dalam penelitian ini menggunakan perusahaan-perusahaan manufaktur dan jasa yang terdaftar di BPS dan berada di kota Semarang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner di 49 perusahaan diperoleh sebanyak 36 responden yang mengisi kuesioner dan dapat diolah, tabel berikut menunjukkan data perusahaan :

Tabel 4.1 Data perusahaan jasa

No.	Nama perusahaan	Jenis industri	Dikirim	Kembali	Dapat diolah
1	Alam indah hotel	Hotel	2	2	1
2	Grand saraswati hotel	Hotel	1	1	1
3	Merbabu hotel	Hotel	1	1	1
4	Royal phoenix hotel	Hotel	1	1	1
5	@hom hotel	Hotel	6	6	1
6	Amaris hotel	Hotel	4	3	1
7	Dalu hotel	Hotel	2	2	1
8	Quirin hotel	Hotel	2	2	1
9	Holiday inn express	Hotel	10	8	0
10	Ibis Semarang hotel	Hotel	7	0	0
11	Metro international hotel	Hotel	3	2	1
12	Serrata hotel	Hotel	2	2	1
13	Whiz hotel Semarang	Hotel	5	4	1
14	Surya hotel	Hotel	2	2	1
15	Dafam Semarang hotel	Hotel	6	4	1
16	Santika premiere hotel	Hotel	6	3	1
17	Ciputra hotel	Hotel	8	5	1
18	Grand candi hotel	Hotel	10	10	1
19	Horison Semarang hotel	Hotel	5	0	0
20	Olimpic hotel	Hotel	1	1	1
21	Permata guest house	Hotel	1	1	1
22	Simpang lima residence	Hotel	1	1	1

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 4.2 Data perusahaan manufaktur

No.	Nama perusahaan	Jenis industri	Dikirim	Kembali	Dapat diolah
1	PT Java Tohoku industries	kimia	12	7	1
2	PT Holi karya sakti	Textile	21	20	1
3	PT indo multi plastindo	Plastik	11	5	1
4	PT indo jati utama	Olah kayu	5	4	0
5	PT Rodeo	Textile	4	4	1
6	PT Batam textile industry	Textile	5	3	0
7	PT global wijaya timber	olah kayu	8	3	1
8	CV plastik maju	Plastik	5	5	1
9	PT raja besi	Besi	10	5	1
10	PT Effhar coy ltd.	Percetakan	10	7	1
11	PT Susan photo album	Percetakan	15	6	1
12	Virgin cake & bakery	Makanan	14	6	1
13	PT cassanatama naturindo	Makanan	3	2	1
14	PT jamu djago	Jamu	5	3	1
15	PT dyriana	Makanan	7	6	0
16	PT jamu borobudur	Jamu	8	4	1
17	PT Fumira	Besi	7	4	1
18	PT maju jaya sarana grafika	percetakan	4	3	1
19	PT sarana kartika dinamika	Olah kayu	7	3	1
20	PT belgindo raya	olah kayu	6	5	1
21	CV laris jaya	plastik	8	6	0
22	PT nyonya meneer	jamu	4	0	0
23	PT Sido muncul	jamu	5	0	0
24	PT Indo tirta Jaya abadi	Air mineral	5	0	0
25	PT. HM Sampoerna	rokok	3	0	0
26	PT Global timber indonesia	Olah kayu	4	0	0
Total				172	36
Presentase kuesioner kembali					60,13%

Sumber : Data diolah, 2016

4.2 Karakteristik responden

Tabel 4.3 Karakteristik responden

usia	Jumlah responden	Presentase
<20 tahun	0	0%
21-30 tahun	2	11,1%
31-40 tahun	14	33,3%
>40 tahun	20	55,6%
Jenis kelamin	Jumlah reponden	Presentase
Pria	11	30,6%
wanita	25	69,4%
Lama bekerja	Jumlah responden	Presentase
<5 Tahun	2	5,6%
6-10 Tahun	18	50%
>10 Tahun	16	44,4%

Sumber : lampiran 1

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari penelitian ini didominasi oleh manajer usia diatas 40 tahun yaitu 55,6% sebanyak 20 responden, dan responden berusia 31-40 tahun 33,3% sebanyak 14 responden dan usia 21-30 tahun 11,1% sebanyak 2 responden.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah wanita dengan presentase 69,4% sebanyak 25 responden. Dan pria dengan presentase 30,6% sebanyak 11 responden. Hasil ini menunjukkan manajer-manajer berjenis kelamin perempuan lebih banyak mendominasi dalam penelitian ini.

Pengalaman kerja yang dimiliki responden-responden dalam penelitian ini beragam. Tabel 4.3 menunjukkan responden memiliki waktu kerja pada perusahaan mereka 6-10 tahun dengan persentase 50%, waktu kerja responden lainnya diikuti dengan lama kerja diatas 10 Tahun 44,4%,

dan responden yang bekerja dibawah 5 tahun 5,6%. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak yang memiliki lama kerja 6-10 tahun.

4.3 Hasil pengujian alat pengumpulan data

4.3.1 hasil pengujian validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk menunjukkan instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS yaitu pengujian *cronbach-alpha*. Berikut hasil dari pengujian validitas masing masing variabel :

Tabel 4.4 pengujian validitas variabel *leadership management* (I)

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Leadership Management</i>	LM1	0.948	0.942	Valid
	LM2	0.948	0.944	Valid
	LM3	0.948	0.942	Valid
	LM4	0.948	0.944	Valid
	LM5	0.948	0.944	Valid
	LM6	0.948	0.942	Valid
	LM7	0.948	0.941	Valid
	LM8	0.948	0.947	Valid
	LM9	0.948	0.941	Valid
	LM10	0.948	0.943	Valid
	LM11	0.948	0.941	Valid
	LM12	0.948	0.949	Tidak Valid
	LM13	0.948	0.944	Valid

Sumber : lampiran 2a

Pada tabel 4.4 terlihat indikator LM1, LM2, LM3, LM4, LM5, LM6, LM7, LM8, LM9, LM10, LM11, LM13 dari variabel *leadership management* telah memenuhi validitas dan indikator LM12 tidak memenuhi validitas. Sehingga indikator yang tidak valid harus dieliminasi dan dilakukan pengujian ulang.

Tabel 4.5 pengujian validitas variabel *leadership management (II)*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Leadership Management</i>	LM1	0.949	0.943	Valid
	LM2	0.949	0.946	Valid
	LM3	0.949	0.943	Valid
	LM4	0.949	0.945	Valid
	LM5	0.949	0.945	Valid
	LM6	0.949	0.943	Valid
	LM7	0.949	0.942	Valid
	LM8	0.949	0.948	Valid
	LM9	0.949	0.942	Valid
	LM10	0.949	0.945	Valid
	LM11	0.949	0.942	Valid
	LM13	0.949	0.946	Valid

Sumber : lampiran 2b

Setelah mengeliminasi indikator yang tidak valid pada tabel 4.5 hasil dari pengujian validitas *cronbach-alpha if item deleted* indikator LM1, LM2, LM3, LM4, LM5, LM6, LM7, LM8, LM9, LM10, LM11, LM13 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.6 pengujian validitas variabel *factual approach for decision making*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>factual approach for decision making</i>	D1	0.683	0,670	Valid
	D2	0.683	0,577	Valid
	D3	0.683	0,670	Valid
	D4	0.683	0,590	Valid
	D5	0.683	0,635	Valid

Sumber : lampiran 3

Pada tabel 4.6 hasil dari pengujian validitas variabel *factual approach for decision making* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator D1, D2, D3, D4, D5 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.7 pengujian validitas variabel *employee management*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Employee Management</i>	EM1	0.944	0,943	Valid
	EM2	0.944	0,931	Valid
	EM3	0.944	0,937	Valid
	EM4	0.944	0,934	Valid
	EM5	0.944	0,943	Valid
	EM6	0.944	0,938	Valid
	EM7	0.944	0,938	Valid
	EM8	0.944	0,929	Valid

Sumber :lampiran 4

Pada tabel 4.7 hasil dari pengujian validitas variabel *employee management* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator EM1, EM2, EM3, EM4, EM5, EM6, EM7, EM8 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.8 pengujian validitas variabel *system approach to management*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>System Approach to management</i>	SA1	0.793	0,778	Valid
	SA2	0.793	0,761	Valid
	SA3	0.793	0,739	Valid
	SA4	0.793	0,739	Valid
	SA5	0.793	0,756	Valid

Sumber :lampiran 5

Pada tabel 4.8 hasil dari pengujian validitas variabel *system approach to management* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator SA1, SA2, SA3, SA4, SA5 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.9 pengujian validitas variabel *supplier management*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Supplier Management</i>	SM1	0.956	0,949	Valid
	SM2	0.956	0,952	Valid
	SM3	0.956	0,947	Valid
	SM4	0.956	0,955	Valid
	SM5	0.956	0,947	Valid
	SM6	0.956	0,948	Valid
	SM7	0.956	0,954	Valid
	SM8	0.956	0,952	Valid
	SM9	0.956	0,951	Valid

Sumber :lampiran 6

Pada tabel 4.9 hasil dari pengujian validitas variabel *Supplier management* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator SM1, SM2, SM3, SM4, SM5, SM6, SM7, SM8, SM9 lebih rendah dari nilai *cronbach-*

alpha. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.10 pengujian validitas variabel *process management* (I)

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Process Management</i>	PM1	0.844	0,870	Tidak Valid
	PM2	0.844	0,813	Valid
	PM3	0.844	0,818	Valid
	PM4	0.844	0,804	Valid
	PM5	0.844	0,832	Valid
	PM6	0.844	0,808	Valid
	PM7	0.844	0,808	Valid
	PM8	0.844	0,835	Valid

Sumber : lampiran 7a

Pada tabel 4.10 terlihat indikator PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8 dari variabel *Process management* telah memenuhi validitas dan indikator PM1 tidak memenuhi validitas. Sehingga indikator yang tidak valid harus dieliminasi dan dilakukan pengujian ulang.

Tabel 4.11 pengujian validitas variabel *process management* (II)

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Process Management</i>	PM2	0.870	0,849	Valid
	PM3	0.870	0,852	Valid
	PM4	0.870	0,835	Valid
	PM5	0.870	0,862	Valid
	PM6	0.870	0,846	Valid
	PM7	0.870	0,840	Valid
	PM8	0.870	0,874	Tidak Valid

Sumber : lampiran 7b

Setelah mengeliminasi indikator yang tidak valid pada tabel 4.11 terlihat indikator PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7 dari variabel *Process*

management telah memenuhi validitas dan indikator PM8 tidak memenuhi validitas. Sehingga indikator yang tidak valid harus dieliminasi kembali dan dilakukan pengujian ulang lagi.

Tabel 4.12 pengujian validitas variabel *process management* (III)

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Process Management</i>	PM2	0.874	0,857	Valid
	PM3	0.874	0,854	Valid
	PM4	0.874	0,839	Valid
	PM5	0.874	0,871	Valid
	PM6	0.874	0,849	Valid
	PM7	0.874	0,843	Valid

Sumber : lampiran 7c

Setelah mengeliminasi indikator yang tidak valid pada tabel 4.12 hasil dari pengujian validitas *cronbach-alpha if item deleted* indikator PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.13 pengujian validitas variabel *customer focus*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Customer Focus</i>	CF1	0.919	0,909	Valid
	CF2	0.919	0,911	Valid
	CF3	0.919	0,900	Valid
	CF4	0.919	0,900	Valid
	CF5	0.919	0,900	Valid
	CF6	0.919	0,900	Valid

Sumber : lampiran 8

Pada tabel 4.13 hasil dari pengujian validitas variabel *customer focus* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator CF1, CF2, CF3, CF4, CF5, CF6 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.14 pengujian validitas variabel *continual improvement*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Continual Improvement</i>	CI1	0.743	0,664	Valid
	CI2	0.743	0,718	Valid
	CI3	0.743	0,702	Valid
	CI4	0.743	0,655	Valid

Sumber : lampiran 9

Pada tabel 4.14 hasil dari pengujian validitas variabel *continual improvement* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator CI1, CI2, CI3, CI4, CI5 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.15 pengujian validitas variabel *innovation (I)*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Innovation</i>	I1	0.704	0,697	Valid
	I2	0.704	0,578	Valid
	I3	0.704	0,611	Valid
	I4	0.704	0,727	Tidak Valid
	I5	0.704	0,644	Valid

Sumber : lampiran 10a

Pada tabel 4.15 terlihat indikator I1, I2, I3, I5 dari variabel *innovation* telah memenuhi validitas dan indikator I4 tidak memenuhi validitas. Sehingga indikator yang tidak valid harus dieliminasi dan dilakukan pengujian ulang.

Tabel 4.16 pengujian validitas variabel *innovation* (II)

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Innovation</i>	I1	0.727	0,702	Valid
	I2	0.727	0,640	Valid
	I3	0.727	0,644	Valid
	I5	0.727	0,683	Valid

Sumber : lampiran 10b

Setelah mengeliminasi indikator yang tidak valid pada tabel 4.16 hasil dari pengujian validitas *cronbach-alpha if item deleted* indikator I1, I2, I3, I5 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

Tabel 4.17 pengujian validitas variabel *Organizational performance*

<i>Variabel</i>	<i>Instrument</i>	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if item deleted</i>	<i>keterangan</i>
<i>Organizational performance</i>	OP1	0.792	0,785	Valid
	OP2	0.792	0,729	Valid
	OP3	0.792	0,788	Valid
	OP4	0.792	0,729	Valid
	OP5	0.792	0,785	Valid
	OP6	0.792	0,732	Valid

Sumber : lampiran 11

Pada tabel 4.17 hasil dari pengujian validitas variabel *organizational performance* nilai *cronbach-alpha if item deleted* indikator OP1, OP2, OP3, OP4, OP5, OP6 lebih rendah dari nilai *cronbach-alpha*. Berdasarkan hal tersebut yang memenuhi syarat maka analisis ini dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

4.3.2 Hasil pengujian reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Ghozali, 2006). Dalam menghitung reliabilitas suatu data dapat digunakan pendekatan *Cronbach's Alpha*. bila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 maka item x dinyatakan reliabel. Tabel berikut menunjukkan hasil dari Uji Reliabilitas pada kuesioner yang digunakan dalam penelitian :

Tabel 4.18 pengujian reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Leadership management	0,949	Reliabel
Factual approach for decision making	0,683	Reliabel
Employee management	0,944	Reliabel
System approach to management	0,793	Reliabel
Supplier management	0,956	Reliabel
Process management	0,874	Reliabel
Customer focus	0,919	Reliabel
Continual improvement	0,743	Reliabel
innovation	0,727	Reliabel
Organizational performance	0,792	Reliabel

Sumber : lampiran 2b, 3, 4, 5, 6, 7c, 8, 9, 10b, 11

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa variabel *leadership management*, *factual approach for decision making*, *employee management*, *system approach to management*, *supplier management*, *proccess management customer focus*, *continual improvement*, *organizational performance*, dan *innovation* dalam penelitian memiliki cronbach alpha $>0,6$, hasil cronbach alpha terendah adalah variabel *factual approach for decision making* dengan nilai cronbach-alpha 0,683. Berdasar hasil pengujian reliabilitas ini dapat dikatakan semua variabel dalam penelitian ini telah reliabel dan dapat dilanjutkan ke proses analisis selanjutnya.

4.4 Statistik deskriptif

Persepsi responden terhadap setiap variabel dalam penelitian ini ditunjukkan dengan statistik deskriptif dengan kriteria Rendah, Sedang, dan Tinggi. Kriteria tersebut dilihat dari hasil mean yang sesuai dengan kategori dan kisaran teoritis yang berbeda. Berikut hasil mean tersebut :

Tabel 4.19 statistik deskriptif variabel

Variabel	mean	Kisaran teoritis	kategori			keterangan
			Rendah	sedang	tinggi	
Leadership management	4,75	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Factual approach for decision making	4,72	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Employee management	4,72	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
System approach to management	4,57	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Supplier management	4,60	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Process management	4,74	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Customer focus	4,74	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Continual improvement	4,59	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
innovation	4,78	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Organizational performance	4,78	1-5	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi

Sumber : lampiran 16

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *leadership management* adalah 4,75 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *leadership management* yang telah dilakukan perusahaan berupa sikap pemimpin perusahaan terhadap kualitas, dukungan terhadap peningkatan kualitas perusahaan, penyampaian tujuan dan pemahaman akan kualitas perusahaan direspon baik oleh responden.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *factual approach for decision making* adalah 4,72 yang termasuk dalam

kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *factual approach for decision making* yang telah dilakukan perusahaan berupa proses perencanaan, dukungan dari karyawan dan keterlibatan pihak-pihak eksternal direspon baik oleh responden.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *employee management* adalah 4,72 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *employee management* yang telah dilakukan berupa tingkat partisipasi karyawan dalam perkembangan perusahaan dan dalam pengambilan keputusan, tingkat kesadaran karyawan untuk berpartisipasi dan penilaian karyawan berdasarkan hasil kerja direspon baik oleh responden.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *system approach to management* adalah 4,57 yang termasuk dalam kategori tinggi namun terendah diantara variabel lainnya. Berdasarkan indikator yang diterima, *system approach to management* berupa komitmen perusahaan, komunikasi yang efektif pemahaman karyawan akan konsep perusahaan dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap kualitas produk direspon baik oleh responden.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *supplier management* adalah 4,60 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *supplier management* yang telah dilakukan berupa seleksi supplier, evaluasi supplier dalam jangka waktu

tertentu, memilih supplier, dan menilai benefit non-financial yang diberikan oleh supplier direspon baik oleh responden..

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *process management* adalah 4,74 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *process management* yang telah dilakukan perusahaan berupa pemeliharaan peralatan, inspeksi dan review pekerjaan secara berkala, mengatur jadwal pelaksanaan produksi yang efisien, dan tingkat kesalahan karyawan dalam bekerja direspon baik oleh responden.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *customer focus* adalah 4,74 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *customer focus* yang telah dilakukan perusahaan berupa mengutamakan keinginan dan kebutuhan pelanggan, menjaga hubungan dengan pelanggan dan feedback positif yang diterima dari pelanggan. direspon baik oleh responden.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *continual improvement* adalah 4,59 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, *continual improvement* yang telah dilakukan perusahaan berupa review terhadap perbaikan produk layanan dan proses, penerimaan masukan dari karyawan, pengembangan terhadap produk dan jumlah feedback positif yang diterima perusahaan. direspon baik oleh responden.

Dari hasil diatas menandakan bahwa rata-rata perusahaan yang bersedia menjadi sampel dari penelitian ini sudah mulai menerapkan TQM. Hal ini terbukti dengan menerapkan TQM dapat meningkatkan kinerja karyawan yang secara tidak langsung memberi dampak pada peningkatan aktivitas operasional perusahaan.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *innovation* adalah 4,78 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, hal ini berarti responden merasa bahwa tingkat inovasi dalam perusahaan mereka sudah baik.

Rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel *organizational performance* adalah 4,78 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasarkan indikator yang diterima, hal ini berarti responden merasa bahwa kinerja perusahaan mereka sudah baik.

Tabel 4.20 Tabel compare mean

Keterangan	Jumlah orang	LM	D	EM	SA	SM	PM	CF	CI	I	OP
Umur:											
a.21-30 th	4	4.90	4.80	4.53	4.75	4.94	4.75	4.60	4.50	4.81	4.75
b.31-40 th	12	4.79	4.68	4.78	4.53	4.64	4.81	4.61	4.62	4.77	4.88
c. >40 th	20	4.68	4.73	4.72	4.55	4.51	4.68	4.83	4.60	4.78	4.72
Jenis kelamin:											
a. Laki-laki	11	4.68	4.65	4.90	4.47	4.75	4.78	4.63	4.77	4.84	4.90
b. Perempuan	25	4.77	4.75	4.64	4.60	4.53	4.71	4.77	4.52	4.75	4.72
Lama bekerja:											
a. <5 th	2	4.50	4.70	5.00	4.90	5.00	4.66	4.91	4.75	4.62	4.75
b. 5-10 th	18	4.68	4.70	4.58	4.51	4.53	4.69	4.80	4.58	4.81	4.74
c. > 10 th	16	4.85	4.75	4.84	4.58	4.63	4.79	4.63	4.59	4.76	4.83
Total	36	4.74	4.72	4.72	4.56	4.60	4.73	4.73	4.59	4.78	4.78

Sumber : lampiran 17

Pada tabel 4.20 compare mean dilakukan dengan merata-rata respon jawaban tiap variabel dari responden dan membandingkan nya dalam kategori jenis kelamin, rentang umur dan lama masa bekerja. Dilihat dengan kategori umur persepsi responden tentang penerapan *leadership management* dirasakan paling baik oleh responden berumur umur 21-30 tahun hal ini disebabkan karena pada usia 21-30 tahun responden kebanyakan dinilai baru mulai bekerja dan memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja sehingga mendukung perusahaan dalam peningkatan kualitas. Persepsi tentang *factual approach for decision making* juga dirasakan paling baik oleh responden berumur 21-30 tahun hal ini mungkin disebabkan karena responden dengan usia 21-30 tahun masih terbilang muda sehingga memiliki sudut pandang yang berbeda dengan responden yang lebih tua dalam hal proses perencanaan yang terstruktur, sehingga dapat dijadikan perbandingan yang baik untuk pengambilan keputusan. Sedangkan persepsi responden akan penerapan *employee management* dirasakan paling baik oleh responden berumur 31-40 tahun hal ini dikarenakan responden dengan rentang usia tersebut sudah bekerja cukup lama dan cukup memiliki pengalaman untuk me-manage karyawan agar berpartisipasi dengan baik pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Selanjutnya untuk penerapan *system approach to management* dan *supplier management* dirasakan paling baik oleh responden yang berumur 21-30 tahun hal ini mungkin dikarenakan responden dengan

usia 21-30 tahun terbilang masih muda dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi untuk memahami komitmen perusahaan dan cara-cara memilih dan menjalin hubungan dengan supplier perusahaan. Untuk persepsi responden terhadap *process management* dirasakan paling baik penerapannya oleh responden berusia 31-40 tahun hal ini disebabkan karena responden dengan rentang usia tersebut sudah bekerja cukup lama dan memahami seluk beluk pengendalian dan pemantauan proses produksi yang baik dalam perusahaan. Sedangkan untuk penerapan *customer focus* dirasakan paling baik oleh responden berumur 40 tahun keatas hal ini disebabkan karena responden dengan usia diatas 40 tahun berarti sudah bekerja cukup lama, memiliki pengalaman yang baik dalam memahami pasar perusahaan dan sudah terbiasa berhadapan dengan dinamika keinginan dan kebutuhan pelanggan. Berbeda lagi dengan persepsi responden atas penerapan *continual improvement* yang dirasakan paling baik oleh responden berusia 31-40 tahun hal ini mungkin dikarenakan responden dengan rentang usia tersebut dirasa sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam lapangan dan masih memiliki inisiatif untuk berinovasi sehingga dapat memperkirakan hal apa yang dapat dikembangkan bagi perusahaan kedepannya. Persepsi tentang perkembangan inovasi yang sangat baik diterapkan oleh responden yang berumur 21-30 tahun hal ini dikarenakan responden dengan rentang usia tersebut terbilang masih muda memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dan kreatif serta keinginan

untuk memperbaharui / menciptakan produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen. Sedangkan persepsi tentang kinerja organisasi dalam perusahaan yang sangat baik diterapkan oleh responden berumur 31-40 tahun hal ini disebabkan pada usia tersebut merupakan kondisi dimana manajer masih memiliki fisik yang cukup kuat dan pengalaman yang cukup dalam bekerja dan sudah harus memikirkan kondisi kinerja perusahaan tidak hanya untuk masa sekarang tetapi juga kedepannya.

Ditinjau dari jenis kelamin responden yang berjenis kelamin perempuan lebih merasakan hasil dari penerapan *leadership management* dan *factual approach for decision making* di perusahaan tempat mereka. Sedangkan persepsi responden atas penerapan *employee management* dirasakan lebih baik oleh responden berjenis kelamin laki-laki. Berbeda lagi dengan penerapan *system approach for management* yang dirasakan paling baik oleh responden berjenis kelamin perempuan. Penerapan *supplier management* dan *proccess management* dirasakan paling baik oleh responden berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan untuk *costumer focus* penerapannya dirasakan paling baik oleh responden perempuan. Lain hal dengan *continual improvement*. Penerapan *continual improvement* dirasakan paling baik oleh responden laki-laki. Begitu pula dengan perkembangan inovasi dan kinerja organisasi yang sangat baik diterapkan oleh responden berjenis kelamin laki-laki dibanding perempuan.

Dilihat dari lama bekerja, responden dengan lama bekerja diatas 10 tahun memiliki persepsi yang sangat baik tentang penerapan *leadership management* yang di perusahaan dan memiliki persepsi akan penerapan *factual approach for decision making* yang baik pula hal ini dikarenakan responden telah bekerja cukup lama sehingga sudah berpengalaman dalam memimpin perusahaan sehingga sudah mengetahui dukungan apa yang harus dilakukan agar kualitas perusahaan meningkat, pengalaman yang cukup juga berpengaruh dalam pembentukan proses perencanaan dalam pengambilan keputusan yang baik matang. Sedangkan persepsi tentang employee management, *system approach to management* dan *supplier management* dirasakan paling baik penerapannya oleh responden yang bekerja dibawah 5 tahun hal ini mungkin dikarenakan responden yang baru bekerja dianggap memiliki rasa ingin tahu yang tinggi untuk memahami komitmen perusahaan dan cara-cara memilih dan menjalin hubungan dengan supplier perusahaan dan cara.

Untuk *proccess management* dirasakan paling baik oleh responden yang telah bekerja lebih dari 10 tahun hal ini dikarenakan responden yang sudah lama bekerja dan berpengalaman dalam pengendalian dan pemantauan proses produksi dalam perusahaan sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi.

Responden yang bekerja dibawah 5 tahun memiliki persepsi yang paling baik akan penerapan *customer focus* dan *continual improvement* dalam perusahaan hal ini disebabkan responden yang baru saja bekerja

memiliki keinginan untuk belajar lebih tinggi dibandingkan yang sudah lama bekerja sehingga mereka memiliki motivasi untuk mempelajari apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan dan juga memiliki sudut pandang yang berbeda dengan yang sudah lama bekerja sehingga mungkin dapat memberikan masukan yang baik untuk memperbaiki produk, layanan dan proses dalam perusahaan. Lain halnya dengan Persepsi tentang perkembangan inovasi yang dirasakan sangat baik diterapkan oleh responden yang telah bekerja 5-10 tahun di dalam perusahaan hal ini dikarenakan responden yang telah bekerja dalam rentang waktu tersebut terbilang memiliki usia yang relatif muda tetapi memiliki pengalaman yang cukup dalam menciptakan dan mengembangkan sebuah produk dalam perusahaan. Kinerja organisasi yang paling baik diterapkan oleh responden yang telah bekerja lebih dari 10 tahun dibandingkan dengan kategori lainnya. Hal ini dikarenakan manajer yang sudah lama bekerja memiliki pengalaman yang matang dan sudah melalui macam-macam situasi dan kondisi dinamika perusahaan sehingga lebih baik dalam mempertimbangkan resiko yang ada.

4.5 Uji asumsi klasik

4.5.1 Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen, kedua nya terdistribusikan dengan normal atau tidak. Berikut ini adalah hasil pengujian normalitas :

Tabel 4.21 pengujian Normalitas hipotesis 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Standardized Residual
N		36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.87831007
Most Extreme Differences	Absolute	.139
	Positive	.109
	Negative	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		.837
Asymp. Sig. (2-tailed)		.485

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : lampiran 12

Pada Tabel 4.21 pengujian normalitas pada model regresi hipotesis 1 menunjukkan signifikansi bernilai 0,485 yang lebih tinggi dari 0,05 yang artinya data *standardized residual* dari model regresi hipotesis 1 berdistribusi normal.

Tabel 4.22 pengujian Normalitas hipotesis 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Standardized Residual
N		36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.87831007
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.127
	Negative	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z		.761
Asymp. Sig. (2-tailed)		.609

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : lampiran 12

Sedangkan pada tabel 4.22 pengujian normalitas pada model regresi hipotesis 2 menunjukkan signifikansi bernilai 0,609 yang lebih tinggi dari 0,05 yang artinya data *standardized residual* dari model regresi hipotesis 2 berdistribusi normal. Secara keseluruhan disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi syarat dalam uji asumsi klasik dan dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

4.5.2 Uji heterokedasitas

Uji heterokedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Berikut ini merupakan hasil pengujian heterokedasitas.

Tabel 4.23 pengujian heterokedasitas hipotesis 1

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.299	8	.037	1.339	.267 ^b
Residual	.753	27	.028		
Total	1.052	35			

a. Dependent Variable: ABS_INOV

b. Predictors: (Constant), CI, SA, CF, SM, PM, EM, LM, D

Sumber : lampiran 13

Pada Tabel 4.23 pengujian heterokedasitas pada model regresi hipotesis 1 menunjukkan signifikansi bernilai 0,267 yang lebih tinggi dari 0,05 yang artinya variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *absolut unstandardized residual* sehingga dapat disimpulkan model regresi hipotesis 1 bebas heterokedasitas.

Tabel 4.24 pengujian heterokedasitas hipotesis 2

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.103	8	.013	.949	.494 ^b
Residual	.364	27	.013		
Total	.467	35			

a. Dependent Variable: ABS_OP

b. Predictors: (Constant), CI, SA, CF, SM, PM, EM, LM, D

Sumber : lampiran 13

Sedangkan Pada Tabel 4.24 pengujian heterokedasitas pada model regresi hipotesis 2 menunjukkan signifikansi bernilai 0,494 yang lebih tinggi dari 0,05 yang artinya variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *absolut unstandardized residual* sehingga dapat disimpulkan model regresi hipotesis 2 bebas heterokedasitas.

Secara keseluruhan disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi syarat dalam uji asumsi klasik dan dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

4.5.3 Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi yang kuat antar variabel independen. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.25 pengujian multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Leadership Management</i>	0,684	1,463	Bebas multikolinearitas
<i>Factual Approach for decision</i>	0,534	1,872	Bebas multikolinearitas
<i>Employee management</i>	0,696	1,436	Bebas multikolinearitas
<i>System Approach management</i>	0,609	1,641	Bebas multikolinearitas
<i>Supplier management</i>	0,810	1,234	Bebas multikolinearitas
<i>Proccess management</i>	0,736	1,358	Bebas multikolinearitas
<i>Customer focus</i>	0,696	1,437	Bebas multikolinearitas
<i>Continual improvement</i>	0,654	1,529	Bebas multikolinearitas

Sumber : lampiran 14

Pada tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai tolerance dari variabel *leadership management*, *factual approach for decision making*, *employee management*, *system approach to management*, *supplier management*, *proccess management*, *customer focus* dan *continual improvement* berada dibawah 1,00 dan nilai VIF untuk masing-masing variabel juga berada dibawah 10,00 yang arti nya tidak ada korelasi yang kuat antar variabel independen dan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi penelitian ini. Secara keseluruhan

disimpulkan bahwa model regresi ini memenuhi syarat dalam uji asumsi klasik dan dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

4.6 Uji hipotesis

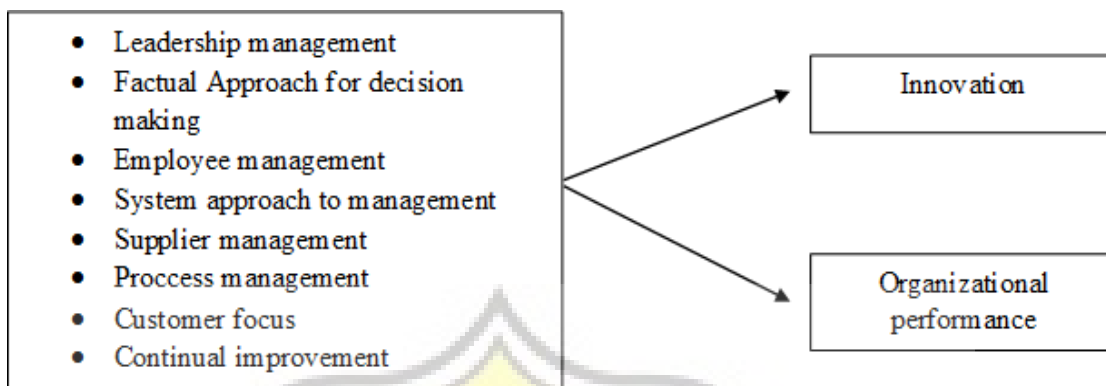
Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan program SPSS 21 dengan tingkat keyakinan 95% yang berarti batas error 5%. Analisis dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.26 analisis regresi linear berganda

Variabel dependen	Variabel independen	β	t-hitung	t-kritis
Inovasi	LM	0,336	3,464	1,645
	D	0,020	0,138	1,645
	EM	-0,114	-1,390	1,645
	SA	-0,151	-1,635	1,645
	SM	-0,100	-1,543	1,645
	PM	-0,043	-0,554	1,645
	CF	0,342	3,904	1,645
	CI	0,339	3,689	1,645
Kinerja organisasi	LM	0,384	4,988	1,645
	D	0,257	2,261	1,645
	EM	0,133	2,048	1,645
	SA	-0,191	-2,602	1,645
	SM	0,028	0,543	1,645
	PM	0,140	2,263	1,645
	CF	-0,073	-1,055	1,645
	CI	0,204	2,796	1,645

Sumber : lampiran 15

Gambar 4.1 Model penelitian



Berdasar tabel diatas, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

4.6.1 Hipotesis 1a *leadership Management* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *leadership management* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *leadership management* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar 3,464 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,336 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *leadership management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1a, *leadership Management* berpengaruh positif terhadap Inovasi diterima.**

4.6.2 Hipotesis 1b *factual approach for decision making* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *factual approach for decision making* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *factual approach for decision making* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar 0,138 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *factual approach for decision making* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1b, *factual approach for decision making* berpengaruh positif terhadap Inovasi ditolak.**

4.6.3 Hipotesis 1c *employee management* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *employee management* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *employee management* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar -1,390 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *employee management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1c, *employee management* berpengaruh positif terhadap Inovasi ditolak.**

4.6.4 Hipotesis 1d *system approach to management* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *system approach to management* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *system approach to management* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar -1,635 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *system approach to management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1d, *system approach to management* berpengaruh positif terhadap Inovasi ditolak.**

4.6.5 Hipotesis 1e *supplier management* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *supplier management* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *supplier management* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar -1,543 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *supplier management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1e, *supplier management* berpengaruh positif terhadap Inovasi ditolak.**

4.6.6 Hipotesis 1f *process management* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *process management* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *process management* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar -0,554 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *process management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1f, *process management* berpengaruh positif terhadap Inovasi ditolak.**

4.6.7 Hipotesis 1g *customer focus* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *customer focus* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *customer focus* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar 3,904 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,342 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *customer focus* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1g, *customer focus* berpengaruh positif terhadap Inovasi diterima.**

4.6.8 Hipotesis 1h *continual improvement* berpengaruh positif terhadap Inovasi

Hubungan *continual improvement* terhadap inovasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *continual improvement* terhadap inovasi memiliki nilai t-hitung sebesar 3,689 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,339 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *continual improvement* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya berpengaruh positif terhadap perkembangan inovasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1h, *continual improvement* berpengaruh positif terhadap Inovasi diterima.**

4.6.9 Hipotesis 2a *leadership Management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *leadership management* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *leadership management* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 4,988 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,384 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *leadership management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2a, *leadership Management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.**

4.6.10 Hipotesis 2b *factual approach for decision making* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *factual approach for decision making* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *factual approach for decision making* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 2,261 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,257 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *factual approach for decision making* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2b, *factual approach for decision making* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.**

4.6.11 Hipotesis 2c *employee management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *employee management* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *employee management* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 2,048 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,133 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *employee management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan

bahwa **H2c, *employee management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.**

4.6.12 Hipotesis 2d *system approach to management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *system approach to management* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *system approach to management* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar -2,602 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645, hasil ini dapat dikatakan *system approach to management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2d, *system approach to management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ditolak.**

4.6.13 Hipotesis 2e *supplier management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *supplier management* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *supplier management* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 0,543 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *supplier management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut

dapat disimpulkan bahwa **H2e, *supplier management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ditolak.**

4.6.14 Hipotesis 2f *proccess management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *proccess management* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *proccess management* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 2,263 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,140 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *proccess management* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1f, *proccess management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.**

4.6.15 Hipotesis 2g *customer focus* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *customer focus* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil dari uji t pada tabel 4.23, hubungan *customer focus* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar -1,055 yang lebih kecil dari t-kritis 1,645. hasil ini dapat dikatakan *customer focus* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan nya tidak berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat

disimpulkan bahwa **H2g, *customer focus* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ditolak.**

4.6.16 Hipotesis 2h *continual improvement* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Hubungan *continual improvement* terhadap kinerja organisasi perusahaan dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji pada tabel 4.26, hubungan *continual improvement* terhadap kinerja organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 2,796 yang lebih besar dari t-kritis 1,645 dan nilai β sebesar 0,204 yang bernilai positif, hasil ini dapat dikatakan *continual improvement* yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawannya berpengaruh positif terhadap perkembangan kinerja organisasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2h, *continual improvement* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.**

4.7 Pembahasan hasil

Hipotesis dalam penelitian ini mengemukakan bahwa elemen-elemen TQM dapat berpengaruh positif terhadap inovasi dan juga elemen-elemen TQM dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi perusahaan. Namun hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa tidak seluruh elemen dari TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap inovasi dan kinerja organisasi.

Tabel 4.27 tabel compare mean

Keterangan	Jumlah orang	LM	D	EM	SA	SM	PM	CF	CI	I	OP
Umur:											
a.21-30 th	4	4.90	4.80	4.53	4.75	4.94	4.75	4.60	4.50	4.81	4.75
b.31-40 th	12	4.79	4.68	4.78	4.53	4.64	4.81	4.61	4.62	4.77	4.88
c. >40 th	20	4.68	4.73	4.72	4.55	4.51	4.68	4.83	4.60	4.78	4.72
Jenis kelamin:											
a. Laki-laki	11	4.68	4.65	4.90	4.47	4.75	4.78	4.63	4.77	4.84	4.90
b. Perempuan	25	4.77	4.75	4.64	4.60	4.53	4.71	4.77	4.52	4.75	4.72
Lama bekerja:											
a. <5 th	2	4.50	4.70	5.00	4.90	5.00	4.66	4.91	4.75	4.62	4.75
b. 5-10 th	18	4.68	4.70	4.58	4.51	4.53	4.69	4.80	4.58	4.81	4.74
c. > 10 th	16	4.85	4.75	4.84	4.58	4.63	4.79	4.63	4.59	4.76	4.83
Total	36	4.74	4.72	4.72	4.56	4.60	4.73	4.73	4.59	4.78	4.78

Sumber : lampiran 17

Terdapat beberapa hasil dari pengujian compare mean diatas yang menyebabkan hasil penelitian ini ditolak, hipotesis 1b berdasarkan lama bekerja, dalam pengujian variabel *factual approach for decision making* dapat dilihat responden dengan rata-rata tertinggi adalah yang bekerja diatas 10 tahun tetapi hanya mengalami kenaikan yang sangat sedikit, sedangkan rata-rata nilai variabel inovasi pada responden yang bekerja lebih dari 10 tahun malah menurun dibandingkan dengan responden yang bekerja 6–10 tahun. Inilah yang menyebabkan kenapa H1b ditolak, Hal ini tidak relevan karena seharusnya jika nilai penerapan *factual approach for decision making* semakin meningkat maka nilai inovasinya juga akan meningkat. Hal ini mungkin disebabkan karena seharusnya semakin lama bekerja maka akan semakin matang proses perencanaan yang dibuat sebelum mengambil keputusan karena banyaknya pengalaman dalam bekerja sehingga dapat

sehingga keputusan yang diambil dapat mempengaruhi perkembangan inovasi yang dilakukan perusahaan.

Pada H1c variabel *employee management*, berdasarkan kategori umur, rata-rata paling tinggi berada di umur 31-40 tahun tetapi tingkat inovasi di umur 31-40 tahun adalah yang paling rendah. Inilah yang menyebabkan H1c ditolak, Hal ini menjadi tidak relevan karena jika penerapan *employee management* tinggi seharusnya inovasi memiliki nilai yang tinggi pula. Hal ini disebabkan oleh responden dengan rentang usia 31-40 tahun sudah terbilang memiliki masa bakti yang cukup lama terhadap perusahaan sehingga sudah memahami standar-standar tentang pemberdayaan karyawan di perusahaan dengan baik sedangkan ide inovasi yang didapat bisa saja bertentangan dengan standar-standar yang ada sehingga kecil kemungkinan untuk realisasi.

Untuk hipotesis 1d variabel *system approach to management*, dilihat dari kategori lama bekerja, nilai rata-rata paling tinggi ada pada yang bekerja dibawah 5 tahun, tetapi justru memiliki rata-rata inovasi paling rendah. Inilah yang menyebabkan H1d ditolak, hal ini menjadi tidak relevan karena seharusnya semakin tinggi penerapan *system approach to management* akan semakin tinggi pula nilai inovasinya, hal ini mungkin disebabkan karena responden yang baru bekerja memiliki keinginan belajar yang tinggi terhadap komitmen-komitmen perusahaannya dan cara berkomunikasi yang efektif antar anggota perusahaan tetapi masih belum

bisa beradaptasi dengan lingkungan perusahaannya sehingga belum leluasa mengemukakan ide-idenya.

Sedangkan untuk H1e, variabel *supplier management* dilihat dari kategori lama bekerjanya memiliki nilai rata-rata paling tinggi pada responden yang bekerja dibawah 5 tahun tetapi malah memiliki nilai rata-rata inovasi yang paling rendah. Inilah yang menyebabkan H1e ditolak, hal ini menjadi tidak relevan karena seharusnya semakin tinggi penerapan *supplier management*nya maka akan semakin tinggi pula nilai inovasinya, hal ini dapat disebabkan karena responden yang baru bekerja masih memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar cara-cara memilih, mengevaluasi dan menilai supplier tetapi masih belum bisa beradaptasi dengan lingkungan perusahaannya sehingga belum leluasa mengemukakan pendapat-pendapatnya.

Hipotesis 1f, dilihat dari kategori umur nilai rata-rata *process management* didapat paling tinggi pada responden berumur 31-40 tahun, tetapi justru memiliki nilai inovasi paling rendah. Inilah yang menyebabkan H1f ditolak, Hal ini menjadi tidak relevan karena seharusnya semakin tinggi penerapan *process management* akan semakin tinggi nilai inovasinya. Hal ini disebabkan karena responden yang cukup lama bekerja sudah memahami pengendalian dan pemantauan proses produksi dalam perusahaan dengan baik tetapi tidak dapat berinovasi dengan proses yang diterapkan perusahaan, karena perubahan siklus proses dalam perusahaan membutuhkan persetujuan dari atasan responden yang membutuhkan

pertimbangan yang serius dan belum tentu disetujui apabila dianggap kurang menguntungkan.

Untuk H2d, yaitu *system approach management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dapat dilihat pada kategori lama bekerja rata-rata nilai *system approach to management* paling tinggi pada lama bekerja yang dibawah 5 tahun. Tetapi memiliki nilai rata-rata kinerja organisasi yang cukup rendah. Inilah yang menyebabkan H2d ditolak, Hal ini tidak relevan karena seharusnya semakin tinggi nilai penerapan *system approach management nya* akan semakin tinggi pula nilai kinerja organisasi nya. hal ini mungkin disebabkan karena responden yang baru bekerja memiliki motivasi belajar yang tinggi untuk memahami komitmen-komitmen dan konsep perusahaannya tetapi belum memiliki pengalaman yang cukup, sehingga memiliki kinerja yang cenderung rendah. Hal ini dikarenakan mereka harus melakukan adaptasi di lingkungan kerja yang baru dan hal ini memerlukan proses tergantung dari masing-masing individu.

Untuk Hipotesis 2e, yaitu *supplier management* dilihat dari kategori lama bekerja nya responden yang bekerja dibawah 5 tahun memiliki rata-rata *supplier management* yang tinggi tetapi justru memiliki nilai rata-rata kinerja organisasi yang cukup rendah. Inilah yang menyebabkan H2e ditolak, Hal ini tidak relevan karena harusnya semakin tinggi nilai *supplier management* maka akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena responden yang baru bekerja memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar cara-cara memilih, mengevaluasi dan menilai supplier

untuk perusahaan, tetapi belum dapat beradaptasi dengan lingkungan kerjanya sehingga memiliki kinerja yang cenderung rendah. Hal ini dikarenakan mereka harus melakukan adaptasi di lingkungan kerja yang baru dan hal ini memerlukan proses tergantung dari masing-masing individu.

Sedangkan H2g dilihat dari lama bekerja nilai rata-rata *customer focus* paling tinggi pada responden yang bekerja dibawah 5 tahun. Tetapi justru memiliki nilai rata-rata kinerja organisasi yang cenderung rendah. Hal ini disebabkan karena responden belum cukup lama bekerja sehingga belum bisa memahami dinamika akan kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga menghasilkan kinerja yang cenderung rendah.

Pada hipotesis 1 yaitu hubungan antara TQM dengan inovasi dimana ada 8 perumusan hipotesis. Namun setelah diuji ternyata hanya hipotesis 1a, 1g dan 1h yang diterima, sedangkan hipotesis 1b, 1c, 1d, 1e, 1f ditolak. Penyebab hal ini sesuai dengan penelitian (Henar cervera fayos, 2014) yang menyatakan bahwa penerapan TQM hanya dapat berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi apabila tipe inovasi yang diterapkan dan dikehendaki oleh perusahaan sejalan dengan elemen TQM yang diterapkan. Pada hipotesis 2 yaitu hubungan antara TQM dengan kinerja organisasi, dimana ada 8 perumusan hipotesis. Namun setelah diuji ternyata hanya hipotesis 2a, 2b, 2c, 2f, dan 2h yang diterima sedangkan hipotesis 2d, 2e dan 2g ditolak, hipotesis hipotesis yang ditolak ini sejalan dengan penelitian (Iriani and Rahmana, 2010) yang menyatakan bahwa penerapan TQM yang

dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan itu bergantung pada kemampuan para karyawan dalam menyerap elemen elemen TQM yang didayakan oleh perusahaan dan bagaimana cara mereka menerapkannya. Lambat cepat nya karyawan dalam beradaptasi juga dipengaruhi oleh dukungan dari tipe kepemimpinan yang dilakukan manajer dan kemampuan masing-masing individu karyawan.

Penemuan hasil yang tidak memiliki dampak positif dinilai banyak dipengaruhi nya oleh faktor kontijensi yang dimana hasil penelitian yang dapat berubah ubah tergantung dari situasi dan kondisi dimana penelitian tersebut diadakan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disebutkan dalam penelitian milik (Lena & Martono, 2012) dimana *setting* penelitian yang berbeda akan memiliki lingkungan kerja dan budaya kerja yang berbeda pula. Kemudian salah satu unsur penting dalam penerapan TQM adalah sumber daya manusia dimana struktur budaya masyarakat indonesia yang sungguh-sungguh pluralisme dapat menjadi penyebab rendahnya etos dan budaya kerja. Serta sistem pengendalian manajemen yang juga sangat bervariasi antar perusahaan satu dan yang lainnya di indonesia. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan (svensson, 2005) yang menyatakan bahwa dinamika TQM bergantung pada faktor pasar dan masyarakat dimana perusahaan itu berada.