

**PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK TQM TERHADAP
KINERJA INOVASI INDUSTRI KULIT DI DESA WISATA
MANDING YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Manajemen (S1)
Pada Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



Disusun oleh :

Tonny

NPM : 16 03 22582

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA**

2020

SKRIPSI

**PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK TQM TERHADAP
KINERJA INOVASI INDUSTRI KULIT DI DESA WISATA
MANDING YOGYAKARTA**

Disusun oleh :

Tonny

NPM : 16 03 22582

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing

Gabriella Hanny Kusuma, S.E., M.Sc.

Tanggal 10 Agustus 2020



SURAT KETERANGAN

No. 706/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Kamis, 10 September 2020 dengan susunan pengujian sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. Drs. P. Didit Krisnadewara, MM. | Ketua Penguji |
| 2. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. | Anggota |
| 3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. | Anggota |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Tonny
NPM : 160322582

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Tonny telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia pengujian.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

SKRIPSI

PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK TQM TERHADAP KINERJA INOVASI INDUSTRI KULIT DI DESA WISATA MANDING YOGYAKARTA

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Tonny

NPM : 16 03 22582

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal 3 September 2020
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima
sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen (S1) Program
Studi Manajemen

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji

Anggota Panitia Penguji

Drs. P. Didit Krisnadewara, MM.

Budi Suprpto, MBA.,Ph.D

Gabriella Hanny Kusuma, SE.,M.Sc

**Yogyakarta, 10 September 2020
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

Budi Suprpto, MBA., Ph.D.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK TQM TERHADAP KINERJA INOVASI INDUSTRI KULIT DI DESA WISATA MANDING YOGYAKARTA

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut/catatan kaki/daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, Agustus 2020

Yang menyatakan

Tonny

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan atas segala kasih, berkat, bimbingan dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini adalah salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak mungkin selesai tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan doa, dukungan, bantuan dan motivasi yaitu kepada :

1. Ibu Gabriella Hanny Kusuma, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pendampingan secara penuh hingga skripsi dapat diselesaikan.
2. Seluruh dosen dan staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY yang telah mengajar dan memberikan layanan kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
3. Alm. Papa dan mama yang telah menjadi ayah dan ibu terbaik selama di dunia yang senantiasa mendoakan dan menguatkan.
4. Saudara-saudaraku tercinta, terimakasih untuk kasih sayang dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Seseorang yang telah menemaniku, membimbing dan yang memberikan motivasi selama aku kuliah di Yogyakarta, terima kasih atas apa yang semua telah kau berikan.
6. Para responden yang telah memberikan dukungan pada penelitian ini, termima kasih banyak.
7. Teman-teman angkatan 2016, terimakasih untuk semua cerita, canda tawa dan bantuannya selama ini.
8. Semua pihak yang tidak kalah penting tetapi tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap bahwa penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, Agustus 2020

Penulis

Tonny

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**"God always gives His best to those who leave the choice
with Him"
-Jim Elliot**

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

**Yang tercinta Alm. Papa,Mama,Kakak, Keluarga Besar dan
Teman-teman sekalian**

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
INTISARI	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Batasan masalah.....	8
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	9
1.6. Sistematika Penulisan	10
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1. Manajemen Kualitas Total/ <i>Total Quality Management</i>	11
2.2. Kinerja Inovasi / <i>Innovation Performance</i>	17
2.3. Penelitian Terdahulu	21
2.4. Kerangka Penelitian	25
2.5. Hipotesis Penelitian.....	25

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	27
3.1. Bentuk, Tempat dan Waktu Penelitian	27
3.2. Populasi, Sampel dan Jumlah Sampel	27
3.3. Definisi Operasional	29
3.4. Metode Pengumpulan Data	31
3.5. Metode Pengukuran Data.....	32
3.6. Metode Pengujian Instrumen	33
3.7. Metode Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1. Karakteristik Demografi Responden.....	45
4.2. Deskripsi Jawaban Responden	47
4.3. Pengaruh Praktek-Praktek TQM Terhadap <i>Innovation Performance</i>	54
BAB V PENUTUP	59
5.1. Kesimpulan	59
5.2. Implikasi Manajerial	61
5.3. Keterbatasan Penelitian	62
5.4. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	63
DAFTAR PUSTAKA	65

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian	29
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas	34
Tabel 3.3. Hasil Uji Reliabilitas	38
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Usaha	45
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	46
Tabel 4.3. Penilaian Responden Pada Variabel <i>Leadership</i>	47
Tabel 4.4. Penilaian Responden Pada Variabel <i>Strategic Planning</i>	48
Tabel 4.5. Penilaian Responden Pada Variabel <i>Customer Focus</i>	49
Tabel 4.6. Penilaian Responden Pada Variabel <i>Information Analysis</i>	50
Tabel 4.7. Penilaian Responden Pada Variabel <i>Process Management</i>	51
Tabel 4.8. Penilaian Responden Pada Variabel <i>People Management</i>	52
Tabel 4.9. Penilaian Responden Pada Variabel <i>Innovation Performance</i> ...	53
Tabel 4.10. Pengaruh Praktek-praktek TQM Terhadap <i>Innovation Performance</i>	54

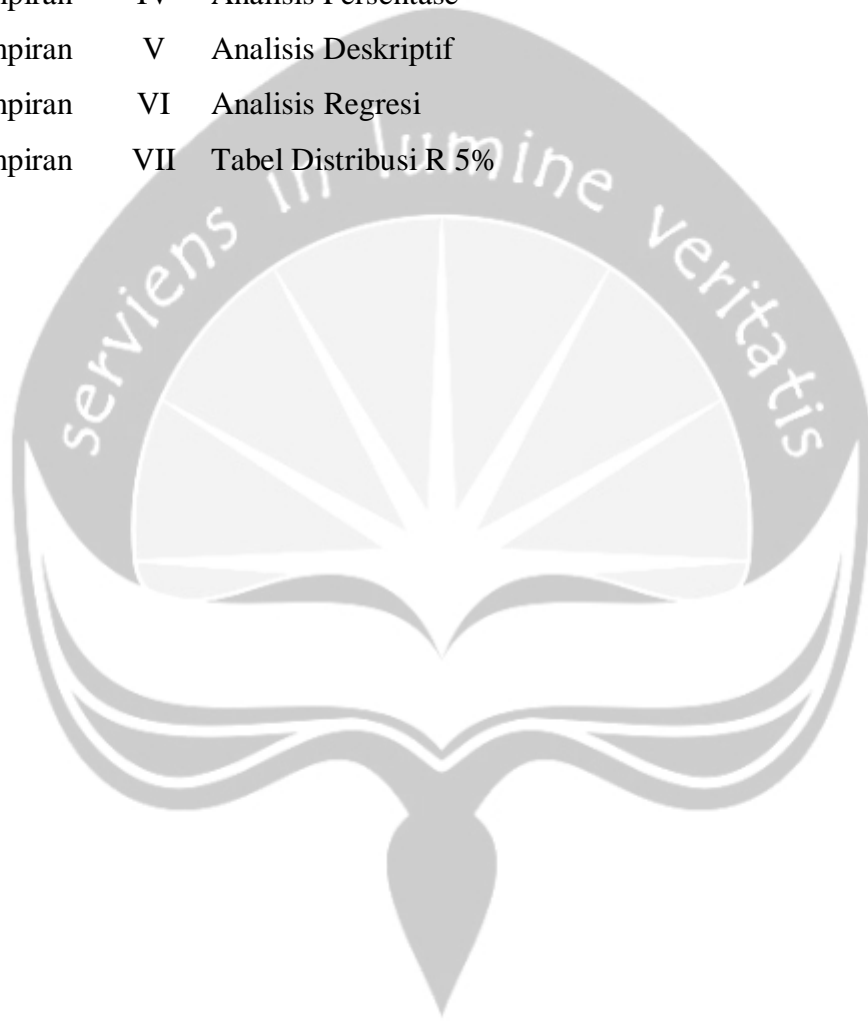
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Penelitian.....	25



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	I	Kuesioner
Lampiran	II	Data Jawaban Responden
Lampiran	III	Uji Validitas dan Reliabilitas
Lampiran	IV	Analisis Persentase
Lampiran	V	Analisis Deskriptif
Lampiran	VI	Analisis Regresi
Lampiran	VII	Tabel Distribusi R 5%



PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK TQM TERHADAP KINERJA INOVASI INDUSTRI KULIT DI DESA WISATA MANDING YOGYAKARTA

Disusun oleh :

Tonny

NPM : 16 03 22582

Dosen Pembimbing:

Gabriella Hanny Kusuma, S.E., M.Sc.

Intisari

Kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi merupakan salah satu kunci keberhasilan bisnis. Kinerja inovasi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam cara. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja inovasi adalah dengan mengembangkan penerapan Praktek-Praktek total manajemen kualitas yang terdiri dari *leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, people management, innovation performance*.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh praktek-praktek TQM (*leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, people management, innovation performance*) terhadap kinerja inovasi. Penelitian dilakukan pada 100 industri kulit di Yogyakarta yang saat ini masih beroperasi dan telah bergerak dalam industri kulit minimal selama 5 tahun. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa paraktek-praktek TQM yaitu *leadership, customer focus, information analysis, process management, people management, innovation performance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Praktek-praktek TQM dimensi *strategic planning* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja inovasi.

Kata kunci: paraktek-praktek TQM dan kinerja inovasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perlu dipahami bahwa pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka. Kemampuan perusahaan dalam pengembangan inovasi produk baru akan memberikan kontribusi pada kepemilikan keunggulan kompetitif dan perusahaan selangkah lebih maju dari para kompetitornya (Prasetya *et al.*, 2017). Hal inilah yang saat ini selalu diusahakan oleh setiap perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif dengan berorientasi pada peningkatan kinerja inovasi.

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mendukung perkembangan kinerja inovasi dari sebuah perusahaan. Salah satu faktor yang terbukti secara empiris memberikan pengaruh pada kinerja inovasi adalah pengelolaan manajemen kualitas terpadu atau *Total Quality Management / TQM* (Ooi *et al.*, 2012). TQM didefinisikan Gaspersz (2013) sebagai suatu cara meningkatkan kinerja manajemen secara terus menerus pada setiap *level* operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Kemampuan pihak manajemen untuk melakukan pengelolaan TQM yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja inovasi sebuah perusahaan (Ardestani dan Amirzadeh, 2014).

Pengelolaan TQM yang baik harus memperhatikan beberapa dimensi atau aspek dalam TQM. Ooi *et al.* (2012) dalam penelitiannya mengukur TQM dengan

menggunakan enam dimensi yaitu: 1) kepemimpinan (*leadership*), 2) perencanaan strategik (*strategic planning*), 3) fokus pada pelanggan (*customer focus*), 4) analisis informasi (*information analysis*), 5) manajemen proses (*process management*), dan 6) manajemen sumber daya manusia (*people management*).

Kemampuan pihak manajemen dalam pengelolaan TQM berkaitan dengan kepemimpinan dalam organisasi, perencanaan strategis melalui pengelolaan informasi yang baik dan diimplementasikan dalam proses manajemen, dengan dukungan manajemen sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas serta fokus pada kepuasan pelanggan akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam banyak hal, dimana salah satunya adalah kemampuan perusahaan menghasilkan produk dan layanan yang inovatif (Arshad dan Su, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu kontribusi positif dari pengelolaan TQM yang baik adalah kemampuan inovasi produk dan layanan yang lebih baik.

Penelitian Prajogo dan Sihal pada tahun 2003 yang dilakukan pada 206 perusahaan manufaktur di Malaysia memperkuat hasil penelitian Ooi *et al.* (2012) bahwa peningkatan kinerja inovasi dipengaruhi oleh seberapa baik sistem kepemimpinan yang diterapkan, perencanaan strategik yang dibuat, fokus pada pelanggan, analisis informasi yang dilakukan, manajemen proses, dan manajemen sumber daya manusia. Ardestani dan Amirzadeh (2014) dalam penelitiannya juga membuktikan secara empiris bahwa kinerja inovasi ditentukan oleh seberapa baik manajemen kepemimpinan, manajemen tenaga kerja, manajemen proses, dan fokus pada konsumen. Arshad dan Su (2015) juga menyatakan bahwa kinerja inovasi perusahaan akan semakin baik saat perusahaan fokus memperhatikan

permintaan dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Zehir *et al.* (2012) dalam penelitiannya juga memberikan tambahan informasi bahwa manajemen kepemimpinan yang baik mampu memberikan dukungan pada peningkatan kinerja inovasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dan dukungan temuan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa inovasi merupakan hal penting untuk terus ditingkatkan kinerjanya dimana peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan manajemen kualitas total. Beberapa dimensi dalam manajemen kualitas total yang telah terbukti perannya dalam meningkatkan kinerja inovasi adalah: kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, analisis informasi, manajemen proses, dan manajemen sumber daya manusia (Ooi *et al.*, 2012).

Meningkatkan kinerja TQM bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, terlebih bagi perusahaan yang termasuk dalam skala Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Hal ini berkaitan dengan kapabilitas perusahaan yang tidak sehebat perusahaan besar. Kapabilitas perusahaan dalam teori *Resource-based view* merupakan salah satu faktor internal yang penting dalam mengelola sumber daya yang sudah dimiliki perusahaan agar perusahaan mampu meraih *competitive advantage*. Ketika kapabilitas yang ada dalam perusahaan baik, maka pengelolaan sumber daya akan menjadi baik dan kelak akan mampu meraih *competitive advantage* (Sofyan, 2017).

Menjadi suatu masalah yang besar bagi UMKM untuk mampu melakukan peningkatan kinerja inovasi saat perusahaan tidak memiliki kemampuan

manajemen serta dukungan SDM dan finansial yang baik (Prambaudy dan Astuti, 2019). Hal ini berkaitan dengan konsep atau karakteristik UMKM yang bersifat padat karya dimana UMKM lebih banyak mengandalkan tenaga kerja dibandingkan tenaga mesin yang notabene membutuhkan dukungan finansial yang besar (Sudarno, 2011). Oleh sebab itu maka pengelolaan TQM dalam rangka untuk meningkatkan kinerja inovasi harus dilakukan dengan lebih baik.

Konsep pengelolaan TQM dalam UMKM untuk mendukung peningkatan kinerja inovasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Demikian juga halnya dalam industri kerajinan kulit di desa wisata Manding. Pentingnya UMKM bagi penyangga perekonomian yaitu sebagai perusahaan yang dapat mempekerjakan masyarakat di sekitar perusahaan. Hal ini menunjukkan arti penting UMKM sebagai salah satu sektor yang akan mendukung peningkatan perekonomian daerah.

Salah satu industri pendukung pariwisata yang berkembang dengan pesat di Yogyakarta adalah industri kerajinan kulit (Himawan, 2019). Sentra industri kerajinan kulit di Yogyakarta tepatnya berada di Desa Manding, Sabdodadi, Bantul. Desa wisata kerajinan kulit Manding telah dirintis mulai tahun 1970. Keahlian masyarakat Manding dalam memproses bahan baku kulit untuk menjadi barang jadi seperti dompet, tas, jaket, sepatu, sandal, wayang, aksesoris seperti gelang, gantungan kunci dan lain sebagainya menjadikan Manding sebagai salah satu tujuan wisata untuk berbelanja kebutuhan manusia yang berbahan baku kulit. Kreativitas dan inovasi produk yang baik dan tiada henti menjadikan industri kulit di desa Manding terus tumbuh dan berkembang hingga saat ini (Fahriyadi, 2020).

Besarnya permintaan konsumen akan produk-produk berbahan baku kulit menjadikan lebih banyak pengusaha yang terjun dalam industri ini. Hal ini tentunya menjadikan persaingan bisnis antar perusahaan dalam industri kulit menjadi semakin ketat. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dalam bentuk kemampuan untuk melakukan inovasi produklah yang mampu untuk terus bertahan bahkan memenangkan persaingan bisnis yang ketat tersebut (Prasetya *et al.*, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi produk menjadi salah satu unsur keberhasilan perusahaan dalam bisnis.

Yogyakarta merupakan salah satu kota tujuan wisata populer di Indonesia. Prodjo (2020) menyatakan bahwa Yogyakarta menjadi salah satu kota tujuan wisata di Indonesia karena kekayaan budaya yang dimiliki. Yogyakarta sebagai kota kedua terbanyak yang dikunjungi wisatawan sebagai daerah tujuan wisata setelah Bali. Candi Prambanan, Candi Borobudur dan candi-candi yang lainnya, Kraton Yogyakarta, Malioboro, Pantai Parangtritis, Parang Kusumo, Baron, Krakal, Kukup, dan lain sebagainya, Kaliurang, Wisata alam Goa Bribin, Tebing Breksit, dan Jogja Bay Water Park, merupakan beberapa tujuan wisata yang dapat dikunjungi wisatawan (<https://travel.kompas.com>, pada 10 April 2020). Beberapa obyek wisata tersebut adalah obyek wisata populer yang menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke Yogyakarta.

Kunjungan wisatawan ke Yogyakarta memberikan peluang bisnis bagi beberapa jenis industri pendukung sektor pariwisata seperti industri hotel/penginapan, restoran, transportasi (jasa), dan makanan, aksesoris (manufaktur) dan lain sebagainya. Pertumbuhan industri pendukung dalam sektor

pariwisata tersebut memberikan kesempatan bagi banyak pengusaha untuk membuka usahanya di Yogyakarta (<http://asitajogja.org>. pada 10 April 2020).

Penelitian ini pada garis besarnya mereplikasi pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ooi *et al.* (2012) serta beberapa penelitian pendukung lainnya seperti penelitian Prajogo dan Sihal (2003), Ardestani dan Amirzadeh (2014), Arshad dan Su (2015), Zehir *et al.* (2012) yaitu menguji pengaruh TQM yang terdiri dari *leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, dan people management*, terhadap *innovation performance*. Pada penelitian ini, penulis mengubah obyek penelitian dari perusahaan manufaktur yang mengandalkan kemampuan teknologi dalam proses inovasi dengan industri kulit yang masih mengandalkan keterampilan tenaga kerja dan dukungan teknologi informasi untuk melakukan inovasi produk. Hal ini tentunya menarik untuk diteliti bagaimana peran TQM dalam industri kulit akan mampu meningkatkan kinerja inovasi.

1.2 Rumusan Masalah

Tidak mudah untuk meningkatkan kinerja inovasi dari sebuah perusahaan. Peningkatan kinerja inovasi lebih sulit dibandingkan dengan peningkatan volume penjualan produk (barang atau jasa). Hal ini karena untuk mampu meningkatkan kinerja inovasi dibutuhkan kemampuan dan **keaktivitas** yang tinggi dari sumber daya manusia yang dimiliki serta sistem manajemen perusahaan yang baik.

Berkaitan dengan dukungan kemampuan dan kreativitas karyawan serta manajemen perusahaan yang baik, Ooi *et al.* (2012) dalam penelitiannya

menemukan bukti nyata bahwa kepemimpinan (*leadership*), perencanaan strategi (*strategic planning*), fokus pada konsumen (*customer focus*), analisis informasi (*information analysis*), manajemen proses (*process management*), manajemen SDM (*people management*) adalah faktor-faktor yang secara signifikan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja inovasi. Demikian juga halnya dalam penelitian Ardestani dan Amirzadeh (2014), Arshad dan Su (2015), dan Prajogo dan Sihail (2003) yang membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pada konsumen, analisis informasi, manajemen proses, manajemen SDM terhadap kinerja inovasi.

Rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh praktek-praktek TQM terhadap kinerja inovasi industri kulit di desa wisata Manding Yogyakarta. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Apakah *leadership* memiliki pengaruh terhadap *innovation performance*?
2. Apakah *strategic planning* memiliki pengaruh terhadap *innovation performance*?
3. Apakah *customer focus* memiliki pengaruh terhadap *innovation performance*?
4. Apakah *information analysis* memiliki pengaruh terhadap *innovation performance*?
5. Apakah *process management* memiliki pengaruh terhadap *innovation performance*?

6. Apakah *people management* memiliki pengaruh terhadap *innovation performance*?

1.3 Batasan Masalah

Pada penelitian ini, penulis memberikan batasan variabel yang diteliti sebagai berikut:

1. *Leadership*
2. *Strategic planning*
3. *Customer focus*
4. *Information analysis*
5. *Process management*
6. *People management*
7. *Innovation performance*

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership* terhadap *innovation performance*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *strategic planning* terhadap *innovation performance*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *customer focus* terhadap *innovation performance*.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *information analysis* terhadap *innovation performance*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *process management* terhadap *innovation performance*.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *people management* terhadap *innovation performance*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada beberapa pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan mengenai pengelolaan perusahaan melalui manajemen kualitas total yang baik agar perusahaan mampu memiliki kinerja inovasi yang tinggi. Pada tahap selanjutnya, pengelolaan manajemen kualitas total yang telah diterapkan perusahaan dapat dievaluasi untuk dapat dirumuskan ulang kedalam suatu strategi manajemen operasional yang lebih baik.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori mengenai manajemen kualitas total dalam kontribusinya pada peningkatan kinerja inovasi. Hasil penelitian ini selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar referensi pengembangan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN

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

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi landasan teori yaitu mengenai variabel-variabel yang diteliti. Pada bab dua juga dipaparkan mengenai penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi bentuk, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional, indikator dan skala pengukuran, metode pengumpulan data, metode pengujian instrumen penelitian dan metode analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi analisis data dan pembahasan dari data yang telah dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner.

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, implikasi majerial, saran dan keterbatasan penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Kualitas Total/*Total Quality Management*

Pada era global, persaingan menjadi semakin tajam. Perusahaan yang dahulu hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, pada masa sekarang harus menghadapi persaingan global. Hanya perusahaan yang memiliki strategi manajemen yang baik yang dapat menghasilkan kualitas barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan. Salah satu strategi yang paling banyak digunakan adalah dengan menerapkan *Total Quality Manajemen* (TQM).

Total Quality Manajemen (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Manajemen kualitas (*quality manajemen*) atau kualitas terpadu (*total quality manajemen* = TQM) didefinisikan Gaspersz (2013). sebagai suatu cara meningkatkan kinerja manajemen secara terus menerus pada setiap level operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Sallis (2008) mendefinisikan manajemen kualitas terpadu sebagai pengelolaan kualitas semua komponen yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Berdasarkan beberapa definisi TQM di atas dapat disimpulkan bahwa TQM adalah proses

pengelolaan secara keseluruhan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Pada dasarnya manajemen kualitas itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan, tetapi manajemen kualitas terpadu adalah lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, dari pada melakukan pemeriksaan pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. Manajemen kualitas terpadu merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. Manajemen kualitas terpadu adalah tentang usaha menciptakan kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja (Sallis (2008).

Banyak faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas. Pada implementasinya, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai syarat suksesnya manajemen kualitas. Menurut Salaheldin (2008), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas yaitu :

1. Faktor Strategik

Di dalam faktor strategik terdapat lima indikator, yakni komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking*.

2. Faktor Taktis

Di dalam faktor taktis terdapat delapan indikator, yakni pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, penilaian terhadap kinerja pemasok.

3. Faktor Operasional

Di dalam faktor operasional terdapat delapan indikator, yakni desain produk dan jasa pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja.

Dalam perspektif manajemen kualitas secara total (TQM), Bergman dan Klefjso (2010) menyatakan bahwa total kualitas manajemen adalah upaya terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan kualitas di setiap *level* dalam perusahaan. TQM mengimplikasikan suatu usaha berjalan yang terintegrasi dan berkelanjutan atau terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keseluruhan, dimana komitmen manajemen merupakan dasar yang penting bagi keberhasilan lima nilai fundamental yang membentuk TQM sebagai berikut (Bergman dan Klefjso, 2010):

1. Fokus pelanggan (*Customer Focus*)

Karakteristik pertama dan utama dari TQM adalah fokus perusahaan pada pelanggannya. Perusahaan pertama kali mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan selanjutnya perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan akan memiliki nilai yang lebih besar apabila produk atau jasa yang ditawarkannya melebihi ekspektasi pelanggan, sebaliknya memiliki nilai yang kecil apabila tidak mampu memenuhi ekspektasi pelanggan.

2. Perbaikan terus-menerus (*Continuous Improvement*)

TQM membutuhkan perbaikan berkesinambungan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Dasar filosofi ini adalah setiap aspek dari operasi perusahaan dapat diperbaiki

3. Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

Dalam TQM, peran karyawan sangat berbeda dari apa yang ada dalam sistem tradisional. Pekerja diberdayakan untuk membuat keputusan terhadap kualitas dalam proses produksi. Pekerja dianggap sebagai elemen penting dari upaya untuk mencapai kualitas yang tinggi. Dalam menekankan peran karyawan dalam kualitas, TQM membedakan antara pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal adalah mereka yang membeli perusahaan barang dan jasa, sedangkan pelanggan internal adalah karyawan dari organisasi yang menerima barang atau jasa dari orang lain di perusahaan.

4. Manajemen Proses (*Process Management*)

Menurut pandangan manajemen kualitas total (TQM), produk yang berkualitas berasal dari proses yang berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas harus dibangun ke dalam proses. Kualitas pada dasarnya timbul dari keyakinan bahwa mengungkap sumber masalah kualitas dan memperbaikinya jauh lebih baik daripada membuang item yang cacat setelah produksi. Jika sumber masalah tidak diperbaiki, masalah akan terus menerus ada dan akan sangat merugikan perusahaan.

5. Mengelola Pemasok Kualitas (*Managing Supplier Quality*)

TQM memperluas konsep kualitas untuk pemasok perusahaan. Secara tradisional, perusahaan cenderung memiliki banyak pemasok yang terlibat dalam penawaran harga yang kompetitif. TQM memandang praktek yang ada ini kontribusi terhadap kualitas yang buruk, waktu yang terbuang dan membuang biaya. Dalam hal ini, TQM memperluas konsep kualitas kepada pemasok dan memastikan bahwa pemasok harus terlibat dalam praktek kualitas yang sama.

Ooi *et al.* (2012) dalam penelitiannya mengukur praktek-praktek TQM dengan menggunakan enam variabel yaitu:

1. Kepemimpinan / *Leadership*

Definisi kepemimpinan dalam TQM menurut Goestch dan Davis (1994) seperti dikutip Nasution (2010) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu, seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi *misleader*.

2. Perencanaan Strategik / *Strategic planning*

Proses perencanaan dan bagaimana semua persyaratan mutu yang penting diintegrasikan ke dalam perencanaan bisnis secara menyeluruh. Bagaimana menyebarkan rencana perusahaan jangka pendek dan panjang, mutu, dan kinerja operasional ke semua unit-unit kerja.

3. Fokus pada pelanggan / *Customer focus*

Driver perusahaan dalam penerapan TQM adalah fokus terhadap pelanggan. Hubungan baik perusahaan dengan para konsumen dan pemahamannya terhadap persyaratan-persyaratan konsumen dan faktor mutu yang penting yang mengarahkan persaingan pasar. Juga metode-metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan kepuasan konsumen, mempertahankan dan mengarahkan tingkat kepuasan konsumen, serta hasil-hasil relatif terhadap para pesaing

4. Analisis informasi / *Information analysis*

Lingkup, validilitas, analitis, manajemen, dan penggunaan informasi untuk mengarahkan keunggulan mutu dan menyempurnakan kinerja operasional dan persaingan. Kecukupan data, informasi, dan sistem analisis perusahaan untuk mendukung penyempurnaan perusahaan berfokus pelanggan, produk, pelayanan, dan operasi internal perusahaan.

5. Manajemen proses / *Process management*

Proses sistematis yang digunakan oleh perusahaan untuk memburu mutu dan kinerja operasional perusahaan yang lebih tinggi. Elemen penting proses manajemen meliputi riset dan pengembangan, desain,

manajemen mutu proses untuk semua unit kerja dan pemasok, penyempurnaan mutu secara sistematis, dan penilaian mutu

6. Manajemen sumber daya manusia / *People management*

Elemen-elemen penting bagaimana tenaga kerja dapat mengembangkan potensinya secara penuh untuk memburu tujuan mutu dan kinerja operasional perusahaan. Juga diperiksa usaha-usaha perusahaan untuk membangun dan memelihara lingkungan yang kondusif bagi keunggulan mutu untuk pertumbuhan partisipasi, pribadi, dan organisasi secara penuh.

2.2. Kinerja Inovasi / *Innovation Performance*

Inovasi adalah suatu alat, hal, atau gagasan yang baru dimana hal tersebut belum pernah ada sebelumnya, dimana dengan terciptanya hal baru tersebut diharapkan dapat menjadi sesuatu yang menarik dan berguna. Dalam era globalisasi ini seorang wirausahawan dituntut agar bisa terus berinovasi, menghadirkan hal yang baru, yang unik, yang lebih efisien, dan lebih baik dari produk dan jasa sebelumnya, seorang wirausahawan yang dapat terus melakukan inovasi dalam usahanya maka dapat mempertahankan usahanya hingga dalam umur yang panjang.

Inovasi adalah salah satu pilihan korporasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan yang berkelanjutan. Freeman (2014) menganggap inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk

industri. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Rogers (2013) mendefinisikan inovasi sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Robbins dan Langton (2011) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Edquist dan Mckelvey (2010) mendefinisikan inovasi sebagai ciptaan-ciptaan baru (dalam bentuk materi ataupun *intangible*) yang memiliki nilai ekonomi yang berarti (signifikan), yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau kadang-kadang oleh para individu.

Dalam berinovasi Robbins dan Langton (2011) memfokuskan pada tiga hal utama diantaranya yang pertama gagasan baru yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, Ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal. Kedua produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan dimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan. Dan yang terakhir upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk

melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya. Sementara itu dalam inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu (Robbins dan Langton, 2011):

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan konsumen menurut Rogers (2013) terdiri dari:

1. Keunggulan relatif / *relative advantage*. Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat di ukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau

karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.

2. Kompatibilitas / *compatibility*. Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.
3. Kerumitan / *complexity*. Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.
4. Kemampuan diujicobakan / *trialability*. Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.
5. Kemampuan untuk diamati / *observability*. Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat.

Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka, bagi suatu perusahaan keberhasilan

dalam pengembangan inovasi produk baru berarti perusahaan tersebut selangkah lebih maju dari pada para kompetitornya. Perusahaan harus mampu mengenali selera pelanggannya sehingga pengembangan inovasi produk yang dilakukannya pada akhirnya memang sesuai dengan keinginan pelanggan. Dengan demikian pengembangan inovasi produk harus betul-betul direncanakan dan dilakukan dengan cermat.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan untuk menguji pengaruh manajemen kualitas total terhadap kinerja inovasi telah banyak dilakukan. Berikut ini adalah ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Does TQM Support Innovation Performance in Malaysia's Manufacturing Industry?</i> (Ooi et al., 2012).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Strategic planning 3. Customer focus 4. Information analysis 5. Process management 6. People management 7. Innovation performance 	<p>Sampel: 206 perusahaan manufaktur di Malaysia</p> <p>Metode analisis data: Analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 2. Strategic planning memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 3. Customer focus memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 4. Information analysis memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 5. Process management memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 6. People management memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	<i>The Impact of Total Quality Management Practices on Innovation Performance and Organizational Performance</i> (Ardestani dan Amirzadeh, 2014).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leadership management</i> 2. <i>Factual approach to decision making</i> 3. <i>Employee management</i> 4. <i>System approach to management</i> 5. <i>Supplier management</i> 6. <i>Process management</i> 7. <i>Customer focus</i> 8. <i>Continual improvement</i> 9. <i>Innovation performance</i> 10. <i>Organizational performance</i> 	Sampel: 242 responden dari 100 perusahaan manufaktur di Iran Metode analisis data: Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee management, system approach to management, dan customer focus</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 2. <i>Leadership management, system approach to management, supplier management dan process management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization performance</i>
3	<i>Role of Total Quality Management In Service Innovations: An Empirical Study of Pakistan's Financial Services Firms</i> (Arshad dan Su, 2015).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Top Management support</i> 2. <i>Customer focus</i> 3. <i>Continual improvement</i> 4. <i>Information System Quality</i> 5. <i>Service Culture</i> 6. <i>ICT usage</i> 7. <i>Knowledge Sharing</i> 8. <i>Service Quality</i> 9. <i>Product Innovation</i> 10. <i>Process Innovation</i> 	Sampel: 190 responden perusahaan jasa layanan keuangan di Pakistan Metode analisis data: Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Top Management support, customer focus, Continual improvement, information System Quality, service culture, dan ICT usage</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>service quality</i> 2. <i>Continual improvement dan ICT usage</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>product innovation</i> 3. <i>Top Management support, continual improvement, information system quality, ict usage, dan knowledge sharing</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>process innovation</i>

Lanjutan Tabel 2.1

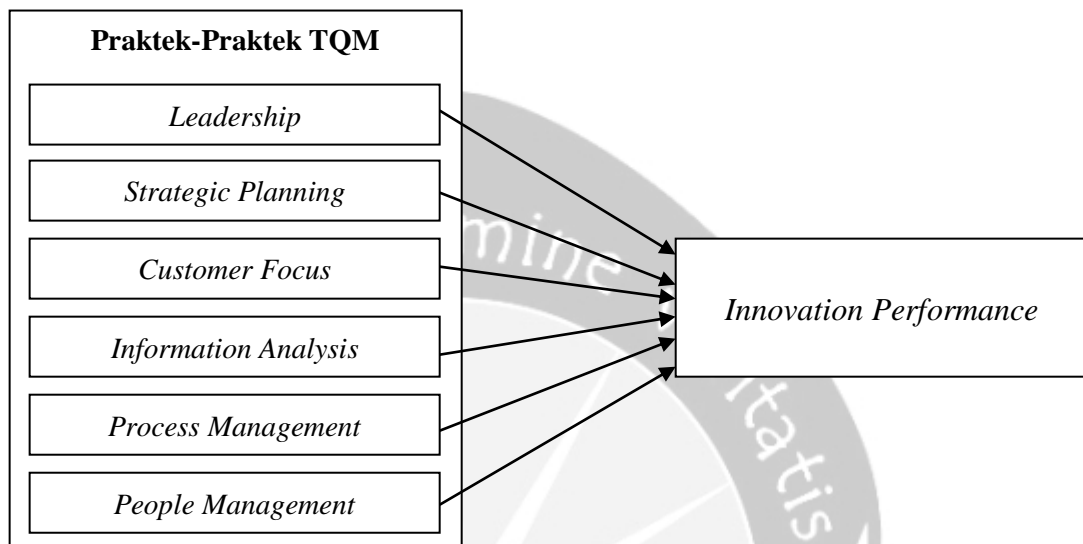
No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	<i>Total Quality Management, Knowledge Management, and Innovation: An Empirical Study in R&D Units</i> (Honarpour et al., 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total quality management</i> 2. <i>Knowledge management</i> 3. <i>Product Innovation</i> 4. <i>Process Innovation</i> 	Sampel: 190 manajer R&D di Malaysia Metode analisis data: <i>Structural equation modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total quality management</i> memiliki hubungan yang positif dengan <i>knowledge management</i> 2. <i>Total quality management</i> dan <i>knowledge management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>product innovation</i> 3. <i>Total quality management</i> dan <i>knowledge management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>process innovation</i>
5	<i>Total Quality Management and SME Performance: The Mediating Effect of Innovation in Malaysia</i> (Mahmud et al., 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total quality management</i> 2. <i>Innovation</i> 3. <i>Performance</i> 	Sampel: 124 SMEs di Malaysia Metode analisis data: <i>Path analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total quality management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation</i> dan <i>performance</i> 2. <i>Innovation</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>performance</i> 3. <i>Innovation</i> memediasi pengaruh <i>total quality management</i> terhadap <i>performance</i>
6	<i>The Relationship between TQM Practice, Quality Performance, Quality Performance, and Innovation Performance</i> (Prajogo dan Sihal, A.S. (2003)..	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leadership</i> 2. <i>Strategic planning</i> 3. <i>Customer focus</i> 4. <i>Information analysis</i> 5. <i>Process management</i> 6. <i>People management</i> 7. <i>Product quality</i> 8. <i>Product innovation</i> 9. <i>Process innovation</i> 	Sampel: 206 perusahaan manufaktur di Malaysia Metode analisis data: Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, dan people management</i> pengaruh yang positif terhadap <i>product quality</i> 2. <i>Leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, dan people management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>product innovation</i> 3. <i>Leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, dan people management process innovation</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7	<i>Innovation Capability and its role in Enhancing the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance</i> (Yusr, 2016).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total quality management</i> 2. <i>Innovation capability</i> 3. <i>Innovation performance</i> 	<p>Sampel: 166 industri manufaktur di Malaysia Metode analisis data: <i>Structural equation modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total quality management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation capability</i> dan <i>innovation performance</i> 2. <i>Innovation capability</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovation performance</i> 3. <i>Innovation capability</i> memediasi pengaruh <i>total ouality management</i> terhadap <i>innovation performance</i>
8	<i>The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship</i> (Zehir et al., 2012).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Management leadership</i> 2. <i>Firm Innovativeness</i> 3. <i>Innovative performnace</i> 4. <i>Quality performnace</i> 5. <i>Operational performnace</i> 	<p>Sampel: 120 industri manufaktur di Istambul, Turki Metode analisis data: Analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Management leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>firm innovativeness</i>, <i>innovative performnace</i>, <i>quality performnace</i>, dan <i>operational performnace</i> 2. <i>Firm innovativeness</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>innovative performnace</i>, <i>quality performnace</i>, dan <i>operational performnace</i> 3. <i>Firm innovativeness</i> memediasi pengaruh <i>management leadership</i> terhadap <i>innovative performnace</i> 4. <i>Firm innovativeness</i> memediasi pengaruh <i>management leadership</i> terhadap <i>quality performnace</i> 5. <i>Firm innovativeness</i> memediasi pengaruh <i>management leadership</i> terhadap <i>operational performnace</i>

2.4. Kerangka Penelitian

Model hubungan antara praktek-praktek total manajemen kualitas dengan kinerja inovasi digambarkan kedalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Ooi *et al.* (2012)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan kerangka penelitian di atas, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: *Leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation performance*.
- H2: *Strategic planning* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation performance*.
- H3: *Customer focus* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation performance*.
- H4: *Information analysis* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation performance*.

H5: *Process management* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation performance*.

H6: *People management* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation performance*.



BAB V

PENUTUP

Pada bab lima ini akan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya, penulis membuat implikasi manajerial dan merumuskan saran serta memaparkan keterbatasan penelitian.

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis karakteristik responden

Mayoritas industri kulit yang menjadi obyek dalam penelitian ini telah menekuni bisnis selama 16 sampai 20 tahun, dan memiliki karyawan sebanyak 11 sampai 20 orang.

2. Hasil analisis deskripsi jawaban responden

- a. Hasil analisis deskriptif pada variabel TQM yang terdiri dari *leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, people management* dapat disimpulkan bahwa responden memiliki penilaian yang baik pada dimensi *leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, people management*.

- b. Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja inovasi dapat disimpulkan bahwa kinerja inovasi industri kulit di desa wisata Manding Yogyakarta termasuk dalam kategori yang tinggi.

3. Hasil analisis pengaruh praktek-praktek TQM terhadap *innovation performance*

Analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji pengaruh praktek-praktek TQM (*leadership, strategic planning, customer focus, information analysis, process management, people management*) terhadap *innovation performance* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovation performance*. Semakin baik *leadership* yang diterapkan secara nyata akan meningkatkan kinerja inovasi.
- b. *Strategic planning* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Strategic planning* yang diterapkan belum optimal hingga belum mampu meningkatkan kinerja inovasi. *innovation performance*.
- c. *Customer focus* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovation performance*. Semakin baik *customer focus* yang dilakukan secara nyata akan meningkatkan kinerja inovasi.
- d. *Information analysis* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovation performance*. Semakin baik proses *information analysis* yang dilakukan secara nyata akan meningkatkan kinerja inovasi.

- e. *Process management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovation performance*. Semakin baik penerapan *process management* secara nyata akan meningkatkan kinerja inovasi.
- f. *People management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovation performance*. Semakin baik penerapan *people management* dalam perusahaan yang diterapkan secara nyata akan meningkatkan kinerja inovasi.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa untuk meningkatkan kinerja inovasi, salah satu jalan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menerapkan praktek-praktek TQM. Praktek-praktek TQM yang baik dalam bentuk penerapan kepemimpinan (*leadership*), perencanaan strategi (*strategic planning*), peningkatan fokus pada konsumen (*customer focus*), melakukan analisis informasi yang diperoleh (*information analysis*), perbaikan pada proses manajemen (*process management*), dan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki (*people management*).

Kemampuan perusahaan yang baik dalam penerapan praktek-praktek TQM secara nyata akan meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan praktek-praktek TQM yang telah diterapkan. Hal ini penting untuk dilakukan dengan tujuan agar perusahaan memiliki kemampuan inovasi yang lebih tinggi yang dapat digunakan sebagai sebuah bentuk keunggulan

kompetitif. Fokus perbaikan oleh pihak manajemen industri kerajinan kulit di Manding adalah pada variabel *strategic planning*. Masing-masing industri kerajinan kulit sebaiknya melakukan perencanaan *strategic planning* yang lebih baik melalui beberapa tahapan pengumpulan informasi yang berasal dari keinginan serta kebutuhan konsumen, kondisi persaingan dan permintaan pasar. Pada proses perencanaan strategi, semua informasi yang diperoleh dianalisis pihak manajemen, diimplementasikan dalam proses manajemen maupun proses produksi, hingga pada tahap penentuan strategi pemasaran. Pada proses peningkatan atau perbaikan TQM secara keseluruhan, fokus perbaikan dilakukan pada dimensi-dimensi TQM fokus pada masing-masing indikator yang dianggap kurang maksimal.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan implikasi manarial di atas, penulis merumuskan saran sebagai berikut:

1. Membuat strategi jangka panjang yang berkelanjutan berdasarkan pengembangan strategi jangka pendek yang telah diterapkan. Pengembangan strategi jangka panjang yang dibuat mengacu dari pengembangan strategi jangka pendek yang dilakukan pada tahapan strategi jangka pendek tahap kedua dan tahap seterusnya. Pengembangan perencanaan strategi dimulain dari menganalisis informasi yang diperoleh dari konsumen, pesaing, kondisi lingkungan bisnis, dan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi. Perencanaan strategi yang dibuat harus melibatkan karyawan sebagai sumber inforamsi

serta sebagai bagian yang menjalankan penerapan perencanaan strategi tersebut. Hal ini penting untuk dilakukan dengan tujuan agar strategi yang diterapkan dapat secara kontinyu dan berkesinambungan.

2. Meningkatkan partisipasi aktif manajemen dalam melakukan manajemen mutu dan proses peningkatan kualitas. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan para pimpinan. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan bagi para pimpinan atau manajemen untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang lebih baik. Hal ini penting untuk dilakukan dengan tujuan agar para pimpinan dapat mengarahkan para bawahan (karyawan) untuk dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.
3. Memperhatikan dan menyelesaikan keluhan pelanggan atas konsumsi produk perusahaan. Penanganan keluhan konsumen harus ditindaklanjuti dan diselesaikan dengan baik. Cara-cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengganti produk yang rusak atau gagal secara fungsional maupun estetika. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membangun hubungan dengan pelanggan untuk jangka waktu yang lebih lama.
4. Mengelola dan menganalisis informasi dengan lebih baik atas penggunaan biaya berkaitan dengan hasil yang telah diperoleh. Analisis informasi yang baik dapat digunakan sebagai dasar pembentukan strategi produksi yang lebih efisien untuk menghasilkan *outcomes* yang lebih besar.
5. Melakukan kontrol kualitas mulai dari pemesanan, penggunaan, proses produksi, pengemasan hingga penyampaian produk ke tangan konsumen.

Perbaikan dan peningkatan yang berkaitan dengan proses manajemen produksi akan membantu perusahaan meminimalkan produk cacat yang tentunya akan menjadi beban biaya bagi perusahaan.

6. Melakukan pengelolaan SDM dengan lebih baik melalui penciptaan saluran komunikasi dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Hal ini penting untuk dilakukan dengan tujuan agar perintah dari atasan dapat dipahami dan dikerjakan bawahan dengan baik. Informasi dari bawahan yang disampaikan pada atas dapat digunakan pihak manajemen (pimpinan) untuk memahami kebutuhan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini tidak memisahkan ukuran UKM (kecil, menengah, besar). Hal ini berkaitan dengan perbedaan praktek-praktek TQM antar perusahaan dengan skala yang berbeda tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka pada penelitian selanjutnya, sebaiknya dibedakan ukuran atau skala perusahaan dan menguji perbedaan praktek-praktek TQM maupun kinerja inovasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardestani, SA., dan Amirzadeh, Y. (2014). The Impact of Total Quality Management Practices on Innovation Performance and Organizational Performance. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 4.
- Arshad, A.M., dan Su, Q. (2015). Role of Total Quality Management In Service Innovations: An Empirical Study of Pakistan's Financial Services Firms. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 3.
- Azwar, S. (2015). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bergman, B., dan Klefsjö, B. (2010). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, 3rd ed., Lund: Studentlitteratur.
- Edquist, C., dan Mckelvey, M. (2010). *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*. New York : Free Press.
- Fahriyadi. (2020). *Sentra Kerajinan Kulit Manding ada Sejak 1958*, diakses dari <https://peluangusaha.kontan.co.id>, pada 10 April 2020.
- Freeman, C. (2014).). *The Economics of Industrial Innovation*. London:Taylor and Franch Group.
- Gaspersz, V. (2013). *Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C., (2014), *Multivariate Data Analysis: With Readings*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Himawan, H. (2019). *e-Tourism: Antara Konsep dan Implementasi dalam Mendukung Industri Pariwisata Indonesia*. Seminar Nasional Informatika, UPN Veteran Yogyakarta, Mei 2019.
- Honarpour, A., Jusoh, A., dan Nor, K.M. (2017). Total Quality Management, Knowledge Management, and Innovation: An Empirical Study in R&D Units. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Kuncoro, M., (2012). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: Erlangga.

- Mahmud, N., Hilmi, M.F., Mustapha, Y.A.A., dan Karim, R.A. (2019). Total Quality Management and SME Performance: The Mediating Effect of Innovation in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 14, No. 1.
- Nasution, M.N. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ooi, K.B., Lin, B., The, P.L., dan Chong, A.Y.K. (2012). Does TQM Support Innovation Performance in Malaysia's Manufacturing Industry?. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, No. 2.
- Prajogo, D.I., dan Sihal, A.S. (2003). The Relationship between TQM Practice, Quality Performance, Quality Performance, and Innovation Performance. *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 20, No. 8.
- Prasetya, G.L.H., Rahardja, E., dan Hidayati, R. (2017). Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Wilayah VI JATENG Dan DIY. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 4, No. 2.
- Prodjo, W.A. (2020). *Mengapa Yogyakarta Masih Diminati Turis Indonesia?*, diakses dari <https://travel.kompas.com>, pada 10 April 2020.
- Robbins, S.P., dan Langton, N. (2011). *Organization Behavior*, Canada: Pearson Education.
- Rogers, E.M. (2013). *Diffusion of Innovation*. New York : Free Press.
- Prambaudy, K., dan Astuti, M. (2019). Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM Kuliner. *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4, No. 1.
- Salaheldin, I. (2008). Critical Success Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 58, No. 3.
- Sallis, E. (2008). *Total Quality Manajemen in Education*, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sekaran, U., dan Bougie, R., (2015). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Sofyan (2017). Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Inovasi dan Kinerja Pemasaran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Pada Sentra Industri Tas Desa Kadugenep. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*. Vol. 1, No. 1.

Sudarno, (2011). Kontribusi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Dalam Penyerapan Tenaga Kerja Di Depok. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 10, No. 2.

Sugiyono., (2017), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.

Tribunjogja.com. (2020). Industri Pariwisata Tawarkan Wisata Budaya, diakses dari <http://asitajogja.org>. pada 10 April 2020.

Yusr, M.M. (2016). Innovation Capability and its role in Enhancing the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance. *Technology, Market, and Complexity*, Vol. 2, No. 6.

Zehir, C., Müceldili, B., Zehir, S., dan Ertoşun, O.G. (2012). The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship. *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, Vol. 41.



LAMPIRAN I: KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PRAKTEK-PRAKTEK TQM TERHADAP KINERJA INOVASI INDUSTRI KULIT DI DESA WISATA MANDING YOGYAKARTA

Kepada Yth:
Konsumen Pattern X Jogja
Di tempat

Dengan hormat,
perkenalkan saya dengan identitas sebagai beriku:

Nama : Tonny
NPM : 16 03 22582
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Operasional
Fakultas : Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Adalah mahasiswa yang sedang melakukan penelitian dan membutuhkan data yang sekiranya bapak/ibu/sdr/i dapat membantu saya. Atas kesediaan bapak/ibu/sdr/i dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian saya ucapkan banyak terimakasih.

Hormat saya:

Tonny

BAGIAN I: KARAKTERISTIK RESPONDEN

Berikut ini adalah kuesioner mengenai karakteristik demografi responden. Anda dipersilahkan untuk menjawab dengan memberi tanda silang (X) atau cek list (√) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan sesuai dengan karakteristik Anda saat ini.

1. Nama perusahaan:..... (Boleh tidak diisi)
2. Alamat perusahaan:..... (Boleh tidak diisi)
3. Lama perusahaan Anda bergerak dalam industri kulit:
 - a. 5 sampai 10 tahun
 - b. 11 sampai 15 tahun
 - c. 16 sampai 20 tahun
 - d. Lebih dari 20 tahun
4. Jumlah karyawan Anda saat ini:
 - a. 1 sampai 10 orang
 - b. 11 sampai 20 orang
 - c. 21 sampai 100 orang

BAGIAN II: KUESIONER PENELITIAN

Berikut ini adalah kuesioner penelitian. Anda dipersilahkan untuk menjawab dengan memberi tanda silang (X) atau cek list (√) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan.

SS = Sangat Setuju; S = Setuju; N = Netral; TS = Tidak Setuju; STS = Sangat Tidak Setuju.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	<i>LEADERSHIP</i>					
1	Manajemen puncak berpartisipasi aktif dalam manajemen mutu dan proses peningkatan kualitas.					
2	Manajemen puncak mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan manajemen mutu dan peningkatan kualitas.					
3	Manajemen puncak mempelajari konsep dan keterampilan terkait kualitas.					
4	Manajemen puncak membahas banyak masalah terkait kualitas dalam rapat manajemen puncak.					
5	Manajemen puncak mengejar kesuksesan bisnis jangka panjang					
	<i>STRATEGIC PLANNING</i>					
6	Organisasi kami memiliki proses perencanaan yang komprehensif dan terstruktur yang secara teratur menetapkan dan meninjau tujuan jangka pendek dan panjang.					
7	Dimasukkannya peningkatan kualitas berkelanjutan dalam proses perencanaan					
8	Organisasi kami selalu menggabungkan kemampuan pemasok, dan kebutuhan pemangku kepentingan lain termasuk masyarakat ketika kami mengembangkannya rencana, kebijakan, dan tujuan organisasi					
9	Organisasi kami memiliki pernyataan misi yang telah dikomunikasikan ke seluruh perusahaan dan didukung oleh karyawan					
10	Rencana strategis (dan rencana taktis) terkait dengan nilai-nilai kualitas					

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	<i>CUSTOMER FOCUS</i>					
11	Keluhan pelanggan terkait kualitas diperlakukan dengan prioritas utama					
12	Organisasi kami melakukan survei kepuasan pelanggan setiap tahun					
13	Organisasi kami telah berfokus pada pelanggan sejak lama					
14	Organisasi kami selalu melakukan riset pasar untuk mengumpulkan saran untuk meningkatkan kualitas produk					
15	Organisasi kami memiliki pengetahuan yang tepat tentang harapan pelanggan					
16	Organisasi kami mengumpulkan informasi keluhan yang luas dari pelanggan					
	<i>INFORMATION ANALYSIS</i>					
17	Organisasi kami menggunakan ulasan reguler tentang kinerja kualitas organisasi					
18	Organisasi kami menggunakan ketersediaan data riil kinerja perusahaan untuk analisis dan pengambilan keputusan					
19	Organisasi kami menganalisis semua proses dan sistem kerja yang telah dilakukan					
20	Organisasi kami telah melakukan perbandingan terhadap kualitas dan prosedur produk dari perusahaan lain					
21	Organisasi kami menggunakan pengetahuan, ketersediaan, akses, dan pengumpulan data untuk proses analisis					
22	Organisasi kami telah melakukan perbandingan relatif terhadap posisi biaya					
	<i>PROCESS MANAGEMENT</i>					
23	Organisasi kami memiliki setidaknya satu peningkatan produk / layanan dalam 1 tahun terakhir					
24	Karyawan didorong untuk mengembangkan cara-cara baru dan inovatif untuk kinerja yang lebih baik					
25	Organisasi kami menggunakan kontrol proses (data) statistik untuk memantau proses produksi / layanan					
26	Karyawan memahami peran masing-masing					
27	Karyawan bekerja sebagai tim tetapi dibimbing (dipandu) oleh tujuan yang jelas					

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
28	Organisasi kami memiliki kemampuan untuk memantau semua proses produksi / layanan untuk meningkatkan kualitas					
29	Organisasi kami memiliki pengetahuan tentang pelanggan yang hilang dan menyelidiki alasannya					
	PEOPLE MANAGEMENT					
30	Kepuasan karyawan diukur secara formal dan teratur					
31	Sistem penghargaan dan pengakuan dalam hubungan penghargaan perusahaan dan penyelesaian tugas berdasarkan kualitas kerja					
32	Organisasi kami memiliki pelatihan di seluruh perusahaan dan proses pengembangan untuk semua karyawan					
33	Fleksibilitas, multi-keterampilan, dan pelatihan karyawan digunakan secara aktif untuk mendukung peningkatan kinerja					
34	Organisasi kami telah mempertahankan proses komunikasi " <i>top-down</i> " dan " <i>bottom-up</i> "					
35	Sistem kompensasi organisasi kami mampu mendorong kontribusi tim dan individu					
36	Organisasi kami memelihara lingkungan kerja yang berkontribusi terhadap kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan semua karyawan					

INNOVATION PERFORMANCE

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Tingkat kebaruan (kebaruan) produk baru.					
2	Penggunaan inovasi teknologi terbaru dalam pengembangan produk baru.					
3	Kecepatan pengembangan produk baru.					
4	Jumlah produk baru diperkenalkan ke pasar.					
5	Jumlah produk baru yang pertama kali dipasarkan (pendatang pasar awal)					
6	Daya saing teknologi					
7	Kemutakhiran atau kebaruan teknologi yang digunakan dalam proses					
8	Kecepatan adopsi teknologi terbaru inovasi dalam proses					
9	Tingkat perubahan dalam proses, teknik, dan teknologi.					

LAMPIRAN II : DATA JAWABAN RESPONDEN

Case Summaries

	Lama usaha	Jumlah karyawan	Lea.1	Lea.2	Lea.3	Lea.4
1	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	4	4	4
2	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	3
3	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	3	4	4	4
4	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	4	5	5	3
5	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	4
6	5 sampai 10 tahun	1 sampai 10 orang	4	5	5	5
7	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	4	4	4
8	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	5	3	3
9	11 sampai 15 tahun	1 sampai 10 orang	4	4	3	3
10	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	4	5	3
11	5 sampai 10 tahun	11 sampai 20 orang	1	2	2	1
12	16 sampai 20 tahun	1 sampai 10 orang	5	4	4	4
13	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	3	4
14	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	2	3	3
15	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	2
16	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	3	4
17	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
18	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	5	4	5
19	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	4	4
20	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	3	4
21	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	3	4
22	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	3	3	3	4
23	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	4	3	4
24	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
25	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	4	3	3	4
26	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	4	4	4
27	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	2	2	2	2
28	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	5	4	4
29	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	4	4	4
30	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	4
31	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	4	4	5
32	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	4
33	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	5	3	4
34	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	5	5	5
35	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	3	3	3
36	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	4
37	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
38	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	4	4
39	11 sampai 15 tahun	1 sampai 10 orang	3	3	5	3
40	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	5	4	5
41	5 sampai 10 tahun	11 sampai 20 orang	3	2	3	3
42	16 sampai 20 tahun	1 sampai 10 orang	3	5	3	3
43	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	3
44	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	3	3	5
45	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	2	3	2	3
46	11 sampai 15 tahun	1 sampai 10 orang	3	5	3	4
47	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	4	3	4
48	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	5	3	3	4
49	5 sampai 10 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
50	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	5	3	4

Case Summaries

	Lama usaha	Jumlah karyawan	Lea.1	Lea.2	Lea.3	Lea.4
51	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	4
52	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	4	4	3
53	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	2	2
54	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	3	3	3
55	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	5	5
56	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	1	2	1	2
57	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	5	3	3
58	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	4	4	5
59	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	4	5	3
60	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	5	3
61	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	3	4	4
62	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	5	3	5
63	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	3	2	4
64	5 sampai 10 tahun	1 sampai 10 orang	5	5	5	5
65	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	3	3	4
66	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	5
67	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	5
68	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	4	4	4
69	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
70	16 sampai 20 tahun	1 sampai 10 orang	5	5	5	5
71	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	3	3	3
72	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	3
73	Lebih dari 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
74	16 sampai 20 tahun	1 sampai 10 orang	3	3	3	4
75	5 sampai 10 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	4	4
76	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	4
77	5 sampai 10 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
78	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	3	3	3
79	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	5
80	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	5	3	4
81	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	4	4	4
82	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	4	4	3
83	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	4	3	4
84	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	5
85	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	3	3	3
86	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	3	3	3
87	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	2	3	3
88	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	4	4	5
89	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	3	5	5	3
90	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5
91	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	4	5	3	4
92	16 sampai 20 tahun	21 sampai 100 orang	3	5	3	2
93	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	4	5	3	4
94	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	4	4	5	5
95	11 sampai 15 tahun	21 sampai 100 orang	4	4	4	3
96	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	5
97	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	5	4	4	5
98	11 sampai 15 tahun	11 sampai 20 orang	3	5	3	3
99	Lebih dari 20 tahun	21 sampai 100 orang	5	5	5	5
100	16 sampai 20 tahun	11 sampai 20 orang	5	5	5	5

Case Summaries

	Lea.5	SP.1	SP.2	SP.3	SP.4	SP.5	CF.1	CF.2	CF.3
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	3	3	2	2	3	3	3	4	3
4	5	5	3	4	5	5	4	4	4
5	3	4	3	3	4	4	3	2	3
6	5	3	3	3	3	3	4	4	4
7	4	4	3	4	4	4	4	5	4
8	3	3	3	3	3	4	4	5	5
9	3	3	4	3	4	4	4	4	3
10	4	4	4	4	2	3	3	4	4
11	2	3	2	2	1	2	2	5	4
12	4	4	4	4	2	2	3	4	3
13	4	3	4	4	3	3	3	4	3
14	2	3	3	3	3	3	4	3	5
15	3	3	3	3	3	3	2	3	3
16	3	4	4	4	4	4	4	2	3
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3
23	4	3	3	3	3	4	4	4	3
24	5	4	4	5	5	4	4	5	5
25	4	4	4	4	4	3	3	3	3
26	3	3	1	3	3	3	3	4	4
27	2	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	4	3	3	4	4	5	4	5
30	3	4	3	4	3	3	4	4	4
31	3	3	3	4	5	5	5	5	5
32	4	3	3	3	3	3	3	3	3
33	4	5	4	4	5	3	3	3	3
34	5	3	3	3	3	3	5	4	4
35	5	3	3	3	3	3	3	3	2
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	4	5	5	5	4	4	5
38	3	4	4	4	3	4	4	3	3
39	3	4	3	4	3	4	4	5	4
40	4	3	3	5	4	4	4	4	4
41	3	5	3	3	4	4	4	4	3
42	2	5	4	5	4	5	5	4	4
43	5	4	4	5	4	3	4	4	4
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	3	3	3	2	5	4	4
46	5	4	3	4	4	4	4	5	4
47	5	5	5	4	4	5	4	5	5
48	5	3	4	4	4	4	4	5	5
49	5	4	4	3	4	4	5	5	5
50	4	5	4	3	4	4	5	4	4

Case Summaries

	Lea.5	SP.1	SP.2	SP.3	SP.4	SP.5	CF.1	CF.2	CF.3
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	3	3	3	3	4	4	4
53	2	3	3	3	2	4	3	2	2
54	5	3	3	3	3	4	5	4	4
55	5	4	3	4	3	4	4	5	5
56	1	4	4	4	4	4	3	3	3
57	4	4	4	4	3	4	4	4	3
58	5	3	4	4	3	3	5	5	5
59	3	5	4	4	3	4	4	4	4
60	3	3	3	3	4	4	4	5	5
61	3	3	4	4	3	4	4	4	3
62	5	4	3	4	3	3	4	4	2
63	5	4	3	4	4	4	5	5	4
64	5	5	5	5	4	5	5	5	5
65	5	4	3	4	4	4	3	3	3
66	5	4	3	4	4	4	5	5	5
67	5	5	4	4	4	4	5	4	4
68	4	4	3	4	3	4	4	5	5
69	5	5	4	4	5	5	5	5	4
70	5	5	5	5	4	4	5	4	3
71	3	5	3	3	3	4	5	4	3
72	3	4	3	2	3	3	3	4	3
73	5	4	4	5	4	3	4	3	3
74	3	2	2	2	2	2	4	3	4
75	3	2	2	2	3	3	3	4	4
76	5	3	4	4	2	3	3	5	4
77	5	5	5	5	4	5	5	5	5
78	4	3	4	4	4	4	3	3	3
79	5	4	3	4	4	4	5	4	4
80	4	5	3	4	4	4	5	4	4
81	4	5	3	3	3	3	4	5	3
82	4	4	4	4	2	3	3	4	4
83	5	5	4	4	4	4	4	4	4
84	5	4	4	4	5	4	5	4	4
85	3	4	4	4	3	3	3	3	3
86	3	2	3	4	4	3	2	2	2
87	4	5	3	3	4	4	3	5	2
88	5	4	3	3	2	3	4	5	5
89	3	3	3	4	4	4	4	5	5
90	5	5	5	5	5	5	4	5	5
91	4	3	3	4	4	5	4	5	5
92	2	3	3	3	3	3	3	3	3
93	4	4	4	4	5	3	4	2	3
94	5	5	4	5	5	5	5	5	5
95	3	3	3	3	3	3	3	2	2
96	5	5	4	4	4	4	5	5	5
97	4	5	5	5	5	5	5	5	5
98	3	3	3	3	3	3	3	4	4
99	5	4	4	4	4	3	4	5	5
100	5	4	3	4	4	4	4	5	5

Case Summaries

	CF.4	CF.5	CF.6	IA.1	IA.2	IA.3	IA.4	IA.5	IA.6
1	4	5	5	4	4	5	5	4	4
2	4	4	4	4	5	4	5	5	4
3	3	3	3	3	4	5	3	2	3
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
5	2	2	3	3	4	3	4	5	4
6	4	4	3	4	4	4	4	5	5
7	4	5	5	4	3	5	5	5	5
8	5	5	3	5	5	5	5	5	5
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4
11	5	3	2	4	4	4	3	5	2
12	4	4	5	4	4	3	4	4	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	4	4	3	3	5	3
15	3	3	2	3	3	2	3	4	3
16	3	3	2	2	2	1	2	1	2
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	5	5	5	5	5
19	4	5	5	4	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	5	5	3	4	3	4	4	3
22	4	4	4	3	3	3	3	3	4
23	3	4	3	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	4	4	4	3	4	4
25	3	2	2	3	3	3	2	1	5
26	5	3	3	3	4	3	3	3	3
27	4	4	4	5	3	5	4	5	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	5	5	5	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	4	5	5	4	4	5	4
32	3	3	3	4	5	3	4	3	3
33	3	3	5	4	4	4	4	4	4
34	4	3	3	4	4	5	5	5	5
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	5	5	5	4	5	4	4	4	5
37	5	5	4	5	5	5	5	5	5
38	4	3	3	4	4	3	3	2	4
39	5	4	4	3	3	5	5	5	5
40	4	4	3	4	4	4	5	4	4
41	4	4	3	2	4	2	2	4	3
42	4	4	4	4	4	4	4	5	4
43	4	4	4	4	4	5	5	5	5
44	4	4	3	3	4	4	4	5	4
45	4	3	2	2	3	3	2	3	3
46	4	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	3	4	5	5	4	5	3
49	4	4	4	4	4	4	4	5	4
50	4	4	4	4	5	4	4	5	4

Case Summaries

	CF.4	CF.5	CF.6	IA.1	IA.2	IA.3	IA.4	IA.5	IA.6
51	4	5	5	5	5	5	4	5	3
52	4	4	3	4	4	4	4	5	3
53	2	4	3	4	2	3	2	2	2
54	5	4	4	4	4	5	5	5	5
55	3	3	3	4	5	4	4	4	5
56	3	3	2	3	3	3	3	3	3
57	4	4	4	4	4	3	3	2	4
58	5	4	5	4	4	4	4	5	4
59	4	5	4	5	5	5	5	5	5
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	4	4	4	4	4	4	4	4
62	3	4	3	5	5	4	4	4	5
63	4	5	4	4	5	5	5	5	5
64	5	4	4	5	5	5	5	5	5
65	3	3	3	4	4	3	3	5	3
66	5	4	4	4	4	4	4	5	4
67	3	4	4	4	5	4	4	5	4
68	5	5	4	4	4	4	4	5	4
69	4	5	4	4	3	5	5	5	5
70	4	5	5	5	4	5	5	4	4
71	4	3	3	4	4	3	3	5	3
72	4	4	3	4	3	5	4	5	4
73	5	5	4	4	4	5	5	5	5
74	4	4	3	3	2	3	2	2	3
75	2	3	2	2	3	2	2	4	3
76	4	3	3	4	4	3	3	5	3
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	3	3	3	5	5	5	4	5	3
79	3	4	4	5	5	5	5	5	5
80	4	3	3	3	5	4	4	5	4
81	4	5	4	4	5	4	4	4	5
82	4	4	3	4	5	3	4	5	3
83	4	5	3	4	4	4	3	5	2
84	5	4	4	5	5	5	5	5	4
85	3	3	3	3	2	3	3	3	3
86	2	3	4	3	4	3	3	2	4
87	3	4	4	2	3	4	1	3	3
88	5	3	4	5	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	5	5	5	5	4
90	5	4	3	4	4	3	5	4	4
91	5	5	4	5	5	3	5	5	4
92	3	4	3	4	4	4	4	4	4
93	3	4	3	4	4	4	4	4	4
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	2	3	3	3	3	2	3	4	3
96	5	3	4	5	5	5	5	5	5
97	3	4	5	5	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	5	4
99	5	4	4	3	3	5	5	5	5
100	5	4	4	4	4	4	5	4	4

Case Summaries

	Pro.M.1	Pro.M.2	Pro.M.3	Pro.M.4	Pro.M.5	Pro.M.6	Pro.M.7	Pro.M.8
1	4	5	4	4	4	3	3	5
2	5	4	3	5	4	5	5	5
3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	3	3	2	1	2	4	4	3
5	2	2	2	2	2	4	3	5
6	5	5	4	4	4	5	4	5
7	4	4	5	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	4	5	5	3
9	4	4	4	4	4	3	4	3
10	4	4	4	4	4	4	5	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	3	5	5	5
14	3	2	2	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	2	4	5
16	2	3	2	3	3	4	3	3
17	5	5	5	5	5	5	5	3
18	5	5	5	5	5	4	4	3
19	4	4	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	4	4	5	4	5	5
22	4	4	3	3	5	3	2	5
23	5	3	5	5	4	4	4	3
24	5	5	4	4	4	4	4	3
25	2	2	2	3	3	3	3	3
26	3	4	3	2	3	3	3	2
27	3	3	3	2	3	2	3	2
28	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	4	4	4	4	5
30	4	4	4	4	3	3	4	4
31	4	4	4	5	5	5	5	5
32	5	5	3	5	3	5	5	4
33	3	5	3	3	5	5	5	5
34	2	2	3	5	5	5	3	3
35	3	3	3	3	3	2	3	5
36	5	5	5	5	5	3	2	2
37	5	5	5	5	4	4	4	2
38	3	3	3	3	4	3	3	2
39	5	5	3	5	3	4	4	3
40	4	4	4	4	4	4	4	3
41	4	4	4	4	4	3	5	5
42	4	4	4	4	4	3	4	4
43	3	5	4	5	4	4	4	5
44	4	3	4	4	4	5	3	3
45	2	3	2	4	3	3	3	5
46	4	3	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	4
48	4	4	4	5	5	4	5	3
49	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	4	4	4	4	5

Case Summaries

	Pro.M.1	Pro.M.2	Pro.M.3	Pro.M.4	Pro.M.5	Pro.M.6	Pro.M.7	Pro.M.8
51	5	3	5	5	5	5	4	3
52	3	5	5	4	4	4	4	3
53	2	1	1	2	1	2	2	2
54	5	3	4	4	4	4	4	5
55	4	4	4	4	4	3	3	3
56	4	4	4	5	4	4	3	3
57	4	4	4	4	4	3	2	3
58	3	3	3	4	3	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	4	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	5	5	5
64	5	5	5	5	5	4	4	5
65	4	4	4	5	5	4	3	3
66	5	4	4	4	4	4	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4	5
68	3	4	4	4	4	5	4	5
69	5	5	5	5	5	3	4	3
70	5	3	5	5	5	4	5	3
71	4	3	4	4	4	4	5	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	5	4	5	4	5	5	5
74	4	3	4	4	4	4	4	1
75	2	2	1	2	2	3	4	4
76	4	3	4	4	2	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	3
78	4	4	5	4	5	4	4	2
79	5	4	4	4	4	5	5	5
80	4	4	4	4	4	4	4	5
81	3	3	3	4	3	5	5	3
82	3	5	5	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	4	4	5	3
84	5	3	4	4	4	5	5	5
85	4	3	4	3	4	3	3	3
86	3	5	4	4	4	3	3	4
87	4	4	3	3	3	3	3	2
88	3	3	2	3	3	4	4	4
89	5	5	5	4	4	5	5	2
90	4	5	5	4	4	5	5	5
91	4	4	4	5	5	4	5	4
92	3	4	3	2	3	4	4	4
93	3	5	3	3	5	5	5	5
94	5	5	3	5	5	5	4	4
95	2	3	1	3	3	2	2	5
96	5	4	4	4	4	3	5	5
97	5	5	5	4	5	5	5	5
98	4	4	5	4	4	4	4	3
99	5	5	3	4	4	4	4	3
100	4	4	3	4	4	4	4	4

Case Summaries

	Peo.M.2	Peo.M.3	Peo.M.4	Peo.M.5	Peo.M.6	Peo.M.7	IP.1	IP.2
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	4	4	5	5	5	5
3	2	2	3	2	2	2	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	3	3
6	4	5	4	3	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	4	5	4
8	4	5	4	3	4	4	4	4
9	4	5	4	4	3	4	4	5
10	4	4	5	4	3	4	4	5
11	3	3	5	3	3	3	4	4
12	3	4	4	3	3	3	3	5
13	5	5	5	5	5	5	4	4
14	3	3	3	3	3	3	4	5
15	5	5	4	3	4	3	3	5
16	2	2	3	3	3	3	3	2
17	3	4	5	3	3	4	4	3
18	3	4	4	3	5	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	5	4
20	3	3	3	3	3	4	3	3
21	5	5	4	3	3	4	5	5
22	5	5	5	5	5	5	3	3
23	4	4	5	4	4	5	4	4
24	3	3	4	3	4	3	5	5
25	3	5	3	3	3	3	3	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	4	3	3	3	3	3
28	4	3	4	3	4	3	4	4
29	5	5	4	4	4	4	4	3
30	5	3	4	3	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	5	4	5
33	3	5	5	5	5	4	3	4
34	5	5	4	4	4	4	4	3
35	5	3	5	4	4	4	2	5
36	3	3	5	3	3	3	4	4
37	3	3	4	3	3	3	5	5
38	2	1	3	2	2	3	3	3
39	4	4	4	4	3	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	4	5	5	3	3
42	3	4	4	3	3	3	3	5
43	5	5	5	4	4	4	4	4
44	3	5	3	4	4	3	4	4
45	5	5	4	3	4	3	3	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	4	3
48	3	3	3	3	3	3	4	3
49	3	3	5	4	4	5	5	5
50	3	3	3	3	3	4	3	3

Case Summaries

	Peo.M.2	Peo.M.3	Peo.M.4	Peo.M.5	Peo.M.6	Peo.M.7	IP.1	IP.2
51	3	3	3	3	3	3	5	5
52	3	3	4	3	2	3	3	3
53	3	2	3	2	2	3	3	4
54	5	5	5	4	5	5	5	5
55	3	5	3	3	3	3	4	4
56	4	4	4	4	4	4	3	3
57	2	4	3	2	2	4	3	3
58	4	3	3	4	4	3	4	4
59	5	5	3	4	4	3	5	5
60	5	5	3	3	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5
62	4	4	3	3	3	4	4	5
63	3	5	4	4	5	4	3	4
64	5	5	5	5	5	4	5	5
65	3	4	4	3	4	3	2	5
66	4	5	5	5	5	4	4	4
67	3	4	4	4	4	5	5	5
68	4	5	3	4	4	4	4	4
69	4	5	4	4	3	4	4	5
70	4	4	5	4	3	4	4	5
71	3	3	5	3	3	3	3	3
72	3	4	5	2	3	3	3	4
73	5	5	5	5	5	5	5	5
74	2	2	2	1	2	3	2	3
75	5	5	4	4	4	2	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4
77	3	4	4	4	4	4	4	3
78	3	3	3	3	3	3	3	4
79	3	2	5	4	5	5	5	5
80	3	3	3	3	3	3	3	5
81	5	3	5	5	5	4	5	5
82	2	2	3	4	2	3	3	3
83	4	4	5	4	4	5	4	4
84	5	5	5	4	5	5	5	5
85	3	5	3	3	4	3	4	3
86	4	4	4	3	4	4	4	2
87	3	3	2	3	4	4	3	3
88	4	3	4	3	4	3	4	4
89	3	3	3	4	4	3	3	5
90	5	5	4	4	4	5	5	5
91	4	4	5	5	5	4	4	4
92	4	4	3	3	3	4	4	5
93	5	5	5	4	4	4	4	4
94	5	5	4	4	4	5	5	5
95	5	5	5	5	5	4	3	3
96	4	5	5	5	5	4	4	4
97	5	5	5	4	5	4	5	5
98	4	4	4	3	4	4	4	3
99	4	4	4	4	3	4	4	5
100	4	4	5	4	3	4	4	5

Case Summaries

	IP.3	IP.4	IP.5	IP.6	IP.7	IP.8	IP.9
1	5	4	5	4	5	3	3
2	4	4	4	5	5	5	5
3	3	2	2	3	2	2	2
4	3	4	3	4	4	4	4
5	3	3	3	2	4	1	1
6	5	4	5	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	3	4	5	5	4	4
9	5	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	5	4	4	4
11	1	3	4	4	5	4	4
12	4	3	4	4	4	4	4
13	4	4	5	4	4	3	3
14	4	4	4	4	3	3	3
15	5	3	4	2	3	2	2
16	4	2	2	2	3	3	3
17	4	4	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5
20	5	3	4	4	4	4	4
21	4	4	5	5	4	4	4
22	2	3	5	4	4	3	3
23	3	3	4	4	4	4	4
24	5	5	4	5	5	5	5
25	4	4	3	3	4	2	2
26	3	2	3	2	3	3	3
27	3	3	4	4	4	4	4
28	2	4	4	4	3	3	3
29	5	4	3	3	5	5	5
30	5	3	4	4	4	5	5
31	5	4	4	4	4	5	4
32	4	4	4	4	4	4	4
33	3	4	4	4	5	5	5
34	4	3	3	4	4	4	4
35	4	2	2	3	3	2	3
36	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5
38	3	3	3	1	2	3	2
39	5	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	5	4	4	4
41	2	3	4	4	3	3	3
42	4	3	4	4	4	4	4
43	4	5	4	4	4	3	4
44	4	4	4	5	4	4	4
45	5	3	4	2	3	2	3
46	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	5	5	5	5
48	4	3	5	4	3	3	3
49	5	4	5	5	5	5	5
50	5	3	4	4	4	4	4

Case Summaries

	IP.3	IP.4	IP.5	IP.6	IP.7	IP.8	IP.9
51	4	4	5	5	4	4	4
52	3	3	4	5	3	3	3
53	2	2	3	3	1	3	1
54	5	3	4	5	5	5	5
55	4	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	4	2	3	3
57	3	4	5	4	3	3	4
58	4	4	4	4	3	3	4
59	5	4	3	3	5	5	4
60	5	3	4	4	4	5	3
61	5	3	4	4	4	4	3
62	5	3	4	4	4	4	3
63	2	4	4	4	5	5	4
64	4	5	5	3	5	5	5
65	4	2	3	4	4	4	2
66	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	5	5	4	5
69	5	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	5	4	4	4
71	3	3	4	4	2	4	3
72	4	3	4	4	4	4	3
73	4	4	5	5	5	5	5
74	4	2	3	2	2	2	3
75	4	3	4	4	2	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	5	5	5	5	3
78	4	3	3	4	4	4	4
79	5	4	5	5	5	5	5
80	5	3	5	4	4	4	5
81	4	4	5	5	4	4	5
82	3	3	5	5	3	2	3
83	3	4	4	4	3	5	4
84	5	5	4	5	5	5	5
85	4	3	3	3	3	3	3
86	4	3	3	4	2	3	2
87	3	3	4	4	3	3	3
88	4	5	4	4	3	3	4
89	5	4	3	3	5	5	5
90	5	4	4	4	4	5	5
91	5	3	4	5	5	5	4
92	4	3	4	4	4	4	5
93	4	4	4	4	5	5	4
94	4	4	4	4	4	4	5
95	3	2	2	3	3	2	3
96	5	5	5	5	5	5	4
97	5	5	5	5	5	5	5
98	3	3	3	5	5	4	4
99	5	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	5	4	4	4

LAMPIRAN III: UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
Validitas dan Reliabilitas: Leadership

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lea.1	15.03	9.344	.762	.875
Lea.2	14.83	9.454	.772	.872
Lea.3	15.03	9.895	.777	.873
Lea.4	15.03	10.033	.658	.897
Lea.5	15.00	9.448	.791	.868

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.73	14.685	3.832	5

Validitas dan Reliabilitas: Strategic Planning

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SP.1	14.30	6.976	.732	.854
SP.2	14.60	6.455	.639	.873
SP.3	14.43	6.461	.770	.841
SP.4	14.50	5.707	.764	.844
SP.5	14.43	6.668	.702	.856

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.07	9.789	3.129	5

Validitas dan Reliabilitas: Customer Focus

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CF.1	19.47	10.809	.578	.864
CF.2	19.20	10.166	.673	.848
CF.3	19.37	10.378	.671	.849
CF.4	19.27	10.823	.630	.856
CF.5	19.23	9.013	.868	.811
CF.6	19.47	9.361	.641	.859

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.20	14.166	3.764	6

Validitas dan Reliabilitas: Information Analysis

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA.1	19.67	14.713	.811	.867
IA.2	19.50	15.293	.700	.881
IA.3	19.60	13.007	.788	.864
IA.4	19.60	13.697	.830	.859
IA.5	19.50	13.017	.676	.889
IA.6	19.63	14.999	.589	.895

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.50	19.914	4.462	6

Validitas dan Reliabilitas: Process Management

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pro.M.1	22.43	20.806	.869	.899
Pro.M.2	22.53	21.706	.719	.915
Pro.M.3	22.63	20.447	.862	.899
Pro.M.4	22.60	20.317	.848	.901
Pro.M.5	22.57	22.737	.727	.914
Pro.M.6	22.47	23.223	.612	.924
Pro.M.7	22.37	23.068	.672	.919

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.27	29.237	5.407	7

Validitas dan Reliabilitas: People Management

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Peo.M.1	23.00	17.862	.700	.901
Peo.M.2	22.93	17.926	.812	.885
Peo.M.3	22.77	18.461	.671	.903
Peo.M.4	22.67	20.713	.639	.905
Peo.M.5	23.23	18.944	.805	.888
Peo.M.6	23.00	18.966	.756	.892
Peo.M.7	23.00	19.517	.767	.892

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.77	25.357	5.036	7

Validitas dan Reliabilitas: Innovation Performance

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	
.903	9	

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IP.1	31.07	32.685	.820	.884
IP.2	30.97	34.723	.477	.905
IP.3	31.00	33.862	.416	.915
IP.4	31.37	32.240	.763	.886
IP.5	30.97	33.206	.639	.895
IP.6	31.03	30.654	.807	.881
IP.7	30.87	33.154	.711	.890
IP.8	31.23	30.047	.773	.884
IP.9	31.23	30.047	.773	.884

Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
34.97	40.378	6.354	9	

LAMPIRAN IV: ANALISIS PERSENTASE Frequencies

Frequency Table

Lama usaha					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 sampai 10 tahun	7	7.0	7.0	7.0
	11 sampai 15 tahun	27	27.0	27.0	34.0
	16 sampai 20 tahun	51	51.0	51.0	85.0
	Lebih dari 20 tahun	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Jumlah karyawan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sampai 10 orang	9	9.0	9.0	9.0
	11 sampai 20 orang	53	53.0	53.0	62.0
	21 sampai 100 orang	38	38.0	38.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

LAMPIRAN V: ANALISIS REGRESI

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	People Management, Customer Focus, Strategic Planning, Leadership, Process Management, Information Analysis ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Innovation Performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 ^a	.728	.711	.35666

a. Predictors: (Constant), People Management, Customer Focus, Strategic Planning, Leadership, Process Management, Information Analysis

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.688	6	5.281	41.517	.000 ^a
	Residual	11.830	93	.127		
	Total	43.518	99			

a. Predictors: (Constant), People Management, Customer Focus, Strategic Planning, Leadership, Process Management, Information Analysis

b. Dependent Variable: Innovation Performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-.320	.290		-1.104	.272
	Leadership	.147	.060	.172	2.441	.017
	Strategic Planning	.047	.073	.044	.635	.527
	Customer Focus	.308	.088	.287	3.507	.001
	Information Analysis	.198	.082	.211	2.407	.018
	Process Management	.191	.081	.199	2.374	.020
	People Management	.195	.054	.211	3.626	.000

a. Dependent Variable: Innovation Performance

LAMPIRAN VI: TABEL DISTRIBUSI R 5%

TABEL DISTRIBUSI R

Df	5%	DF	5%	DF	5%	DF	5%
1	0.997	51	0.271	101	0.194	151	0.159
2	0.950	52	0.268	102	0.193	152	0.158
3	0.878	53	0.266	103	0.192	153	0.158
4	0.811	54	0.263	104	0.191	154	0.157
5	0.754	55	0.261	105	0.190	155	0.157
6	0.707	56	0.259	106	0.189	156	0.156
7	0.666	57	0.256	107	0.188	157	0.156
8	0.632	58	0.254	108	0.187	158	0.155
9	0.602	59	0.252	109	0.187	159	0.155
10	0.576	60	0.250	110	0.186	160	0.154
11	0.553	61	0.248	111	0.185	161	0.154
12	0.532	62	0.246	112	0.184	162	0.153
13	0.514	63	0.244	113	0.183	163	0.153
14	0.497	64	0.242	114	0.182	164	0.152
15	0.482	65	0.240	115	0.182	165	0.152
16	0.468	66	0.239	116	0.181	166	0.151
17	0.456	67	0.237	117	0.180	167	0.151
18	0.444	68	0.235	118	0.179	168	0.151
19	0.433	69	0.234	119	0.179	169	0.150
20	0.423	70	0.232	120	0.178	170	0.150
21	0.413	71	0.230	121	0.177	171	0.149
22	0.404	72	0.229	122	0.176	172	0.149
23	0.396	73	0.227	123	0.176	173	0.148
24	0.388	74	0.226	124	0.175	174	0.148
25	0.381	75	0.224	125	0.174	175	0.148
26	0.374	76	0.223	126	0.174	176	0.147
27	0.367	77	0.221	127	0.173	177	0.147
28	0.361	78	0.220	128	0.172	178	0.146
29	0.355	79	0.219	129	0.172	179	0.146
30	0.349	80	0.217	130	0.171	180	0.146
31	0.344	81	0.216	131	0.170	181	0.145
32	0.339	82	0.215	132	0.170	182	0.145
33	0.334	83	0.213	133	0.169	183	0.144
34	0.329	84	0.212	134	0.168	184	0.144
35	0.325	85	0.211	135	0.168	185	0.144
36	0.320	86	0.210	136	0.167	186	0.143
37	0.316	87	0.208	137	0.167	187	0.143
38	0.312	88	0.207	138	0.166	188	0.142
39	0.308	89	0.206	139	0.165	189	0.142
40	0.304	90	0.205	140	0.165	190	0.142
41	0.301	91	0.204	141	0.164	191	0.141
42	0.297	92	0.203	142	0.164	192	0.141
43	0.294	93	0.202	143	0.163	193	0.141
44	0.291	94	0.201	144	0.163	194	0.140
45	0.288	95	0.200	145	0.162	195	0.140
46	0.285	96	0.199	146	0.161	196	0.139
47	0.282	97	0.198	147	0.161	197	0.139
48	0.279	98	0.197	148	0.160	198	0.139
49	0.276	99	0.196	149	0.160	199	0.138
50	0.273	100	0.195	150	0.159	200	0.138