

# **HASIL PENELITIAN**

**PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN MUTU TERPADU  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI INOVASI DAN  
KUALITAS SDM PADA PT PERIKANAN INDONESIA CABANG  
MAKASSAR**

Oleh

**ADI JULIANSYAH**

**NIM. 4619104028**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
JANUARI,2022**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul : Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi dan Kualitas SDM Pada PT. Perikanan Indonesia Cabang Makassar

Nama : Adi Juliansyah

Nim : 4619104028

Program Studi : Manajemen

**Menyetujui  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

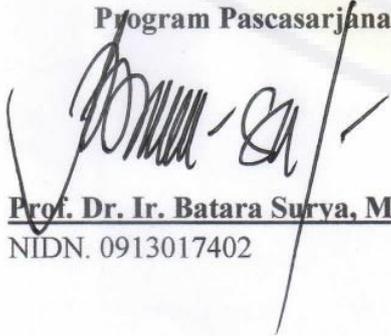
  
**Dr. Cahyono, S.E., M.Si**

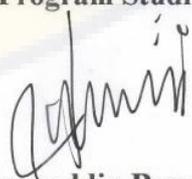
  
**Dr. Thamrin Abduh, S.E., M.Si.**

**Mengetahui**

**Direktur  
Program Pascasarjana**

**Ketua  
Program Studi Manajemen**

  
**Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si.**  
NIDN. 0913017402

  
**Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si**  
NIDN.0901026301

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari /tanggal : Jumat 18 Februari 2022

Tesis atas nama : Adi Juliansyah

Nim : 4619104028

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Manajemen

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Chahyono,S.E,M.SI

Sekretaris : Dr. Thamrin Abduh,S.E,M.Si

Anggota Penguji : 1.Prof.Dr.Oesman Lewangka,M.A.

2. Dr.Muhlis Ruslan,SE,M.Si

(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Makassar, 18 Februari 2022

Direktur,

Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si

NIDN: 0913017402

**HALAMAN KEORISINILAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Adi Juliansyah  
NIM : 4619104028  
Program Studi : Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi dan Kualitas SDM pada PT Perikanan Indonesia Cabang Makassar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Makassar, 11/02/2022  
pernyataan

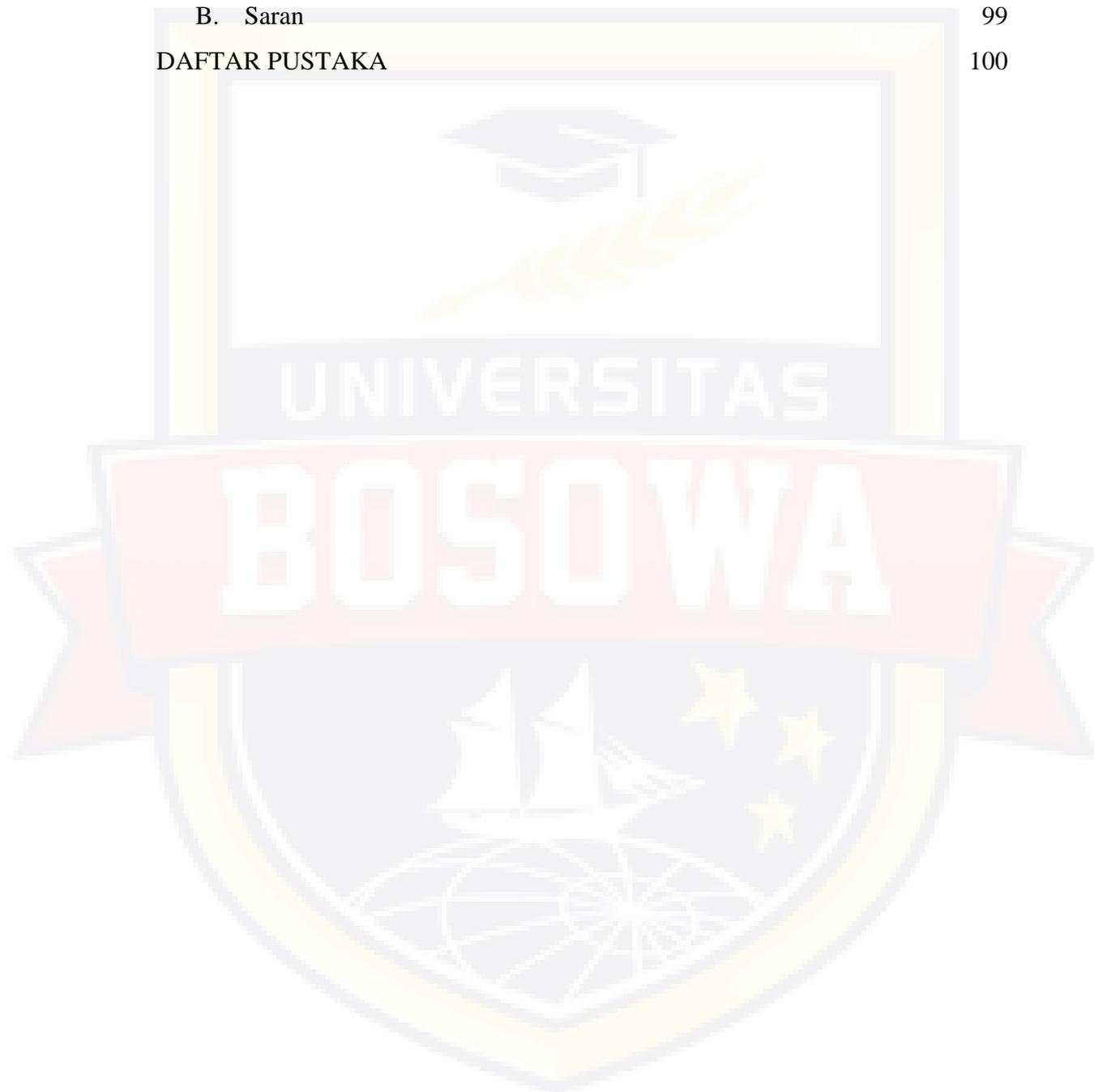
**BOSOWA**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN KEORISINILAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Lingkup Penelitian	10
<b>BAB II. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR</b>	<b>11</b>
A. Deskripsi Teori	11
1. Pengendalian Mutu Terpadu	11
2. Inovasi	15
3. Kualitas Sumberdaya Manusia	20
4. Kinerja Karyawan	28
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Pikir	35
D. Hipotesis Penelitian	36
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>37</b>
A. Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	37
C. Populasi dan Sampel	37
D. Variabel Penelitian	38
E. Instrumen Penelitian	41
F. Jenis dan Sumber Data	41

G. Teknik Pengumpulan Data	42
H. Teknik Analisis Data	43
I. Definisi Operasional	51
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>55</b>
A. Gambaran Umum PT PERIKANAN INDONESIA	55
1. Sejarah PT PERIKANAN INDONESIA	55
2. Visi Misi PT PERIKANAN INDONESIA	56
3. Struktur Organisasi	56
B. Hasil Penelitian	57
1. Profil Responden	57
2. Deskripsi Variabel	59
3. Uji Validitas dan Reliabilitas	64
4. Path Analysis	67
C. Pembahasan Hasil Penelitian	
1. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Inovasi karyawan PT PERIKANAN INDONESIA	81
2. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA	83
3. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA cabang Makassar	86
4. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar	88
5. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar	91
6. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja Melalui Inovasi karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	94
7. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja Melalui Kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA	95

BAB V. PENUTUP	97
A. Kesimpulan	97
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	100

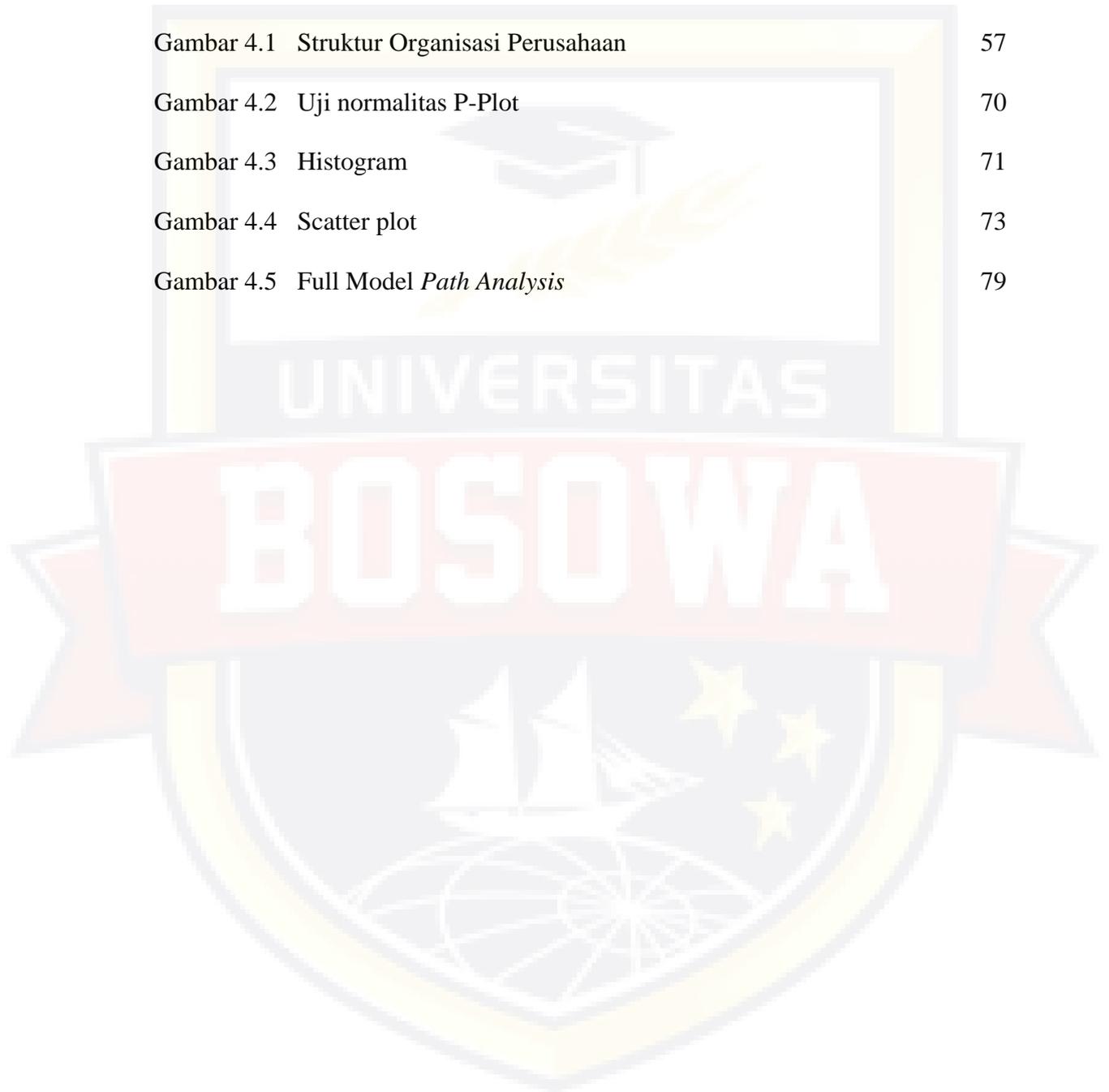


**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1	Karakteristik responden	57
Tabel 4.2	Analisis deskriptif Pengendalian Mutu Terpadu (X)	59
Tabel 4.3	Analisis deskriptif Inovasi (Y1)	60
Tabel 4.4	Analisis deskriptif Kualitas SDM (Y2)	62
Tabel 4.5	Analisis deskriptif Kinerja (Z)	63
Tabel 4.6	Hasil uji validitas	65
Tabel 4.7	Hasil uji reliabilitas	67
Tabel 4.8	Pengaruh X terhadap Y1	68
Tabel 4.9	Pengaruh X terhadap Y2	68
Tabel 4.10	Hasil uji multikolinearitas	72
Tabel 4.11	Pengaruh X, Y1 dan Y2 terhadap Z	74
Tabel 4.12	Hasil uji Determinasi ( $R^2$ )	76
Tabel 4.13	Dekomposisi koefisien jalur	79
Tabel 4.14	Rangkuman hasil uji hipotesis	80

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	57
Gambar 4.2 Uji normalitas P-Plot	70
Gambar 4.3 Histogram	71
Gambar 4.4 Scatter plot	73
Gambar 4.5 Full Model <i>Path Analysis</i>	79



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Saat ini, setiap organisasi ataupun perusahaan baik yang bergerak di sektor publik ataupun swasta memerlukan wawasan luas, pengetahuan dan teknologi dalam mengembangkan organisasi ataupun perusahaannya, serta sumberdaya manusia berkualitas yang dapat bersaing serta berinovasi dalam bidang produk dan jasa. Persaingan global terus meningkat yang dihadapi oleh perusahaan, jika organisasi ataupun perusahaan tidak mampu mengimbangi perkembangan serta persaingan global akan mengalami kehancuran, namun hal itu bisa diantisipasi dengan beberapa cara salah satunya dengan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki serta menata proses manajerial organisasi sehingga produk ataupun jasa yang dihasilkan dapat memberikan nilai yang lebih dibandingkan dengan produk atau jasa lain.

Perusahaan adalah sebuah organisasi yang digerakkan oleh orang-orang yang ada didalamnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Guna mencapai tujuan diperlukan adalah manajemen yang dapat memberikan perbaikan serta perubahan pada perkembangan perusahaan dengan peningkatan mutu, bahwa tiap pemborosan dapat diminimalisasi dan dihilangkan yang tujuannya adalah mengurangi biaya dalam produksi hingga perusahaan tersebut bisa mendukung harga kompetitif dalam pangsa pasar dengan mendapatkan manfaat secara kolektif selama waktu yang lama. Kualitas atas produk diharapkan dalam pemanfaatan sistem yang baik dalam manajemen dimana sistem tersebut bisa dianggap sebagai tools didalam mendorong kinerja dan juga dalam pengukuran kinerja bagi

pegawainya. Perhatian dari perusahaan tidaklah terbatas untuk hanya mutu dari produk, namun juga terhadap aspek-aspek proses, sumberdaya manusia begitupun dengan lingkungan. Sehingga pentingnya dalam mengukur perilaku produktivitas pada karyawan dengan melibatkan unsur yang mendorong kualitas yang juga didasari oleh peningkatan sumberdaya manusia.

Kinerja dari perusahaan didalam menghasilkan mutu produk ataupun jasa didalam era global ini diperlihatkan melalui perubahan secara berkesinambungan baik dalam hal kemampuan manusianya, proses maupun lingkungannya. Perbaikan dalam hal kolektif atau menyeluruh serta berkesinambungan dilakukan melalui pendekatan Pengendalian Mutu Terpadu. Dengan pendekatan ini bisa diidentifikasi apasaja bahagian dari perusahaan yang mesti ditingkatkan untuk diperbaiki serta diganti. Pengelolaan Pengendalian Mutu Terpadu baiknya bisa mempengaruhi perilaku produktif dari para karyawan, karyawanpun menjadi tingginya motivasinya dengan yang dikerjakannya karena pekerjaan ataupun tugas yang diberi tujuannya jelas hingga kinerja karyawan yang produktif dan akhirnya membuahkan hasil kinerja secara optimal bagi perusahaan dan sebagaimana tujuan perusahaan itu (Hasibuan, 2007:32). Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar dan kebijakan yang telah ditetapkan. Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana aktivitas kinerja dan hasil akhir yang dicapai. Peningkatan kinerja perusahaan sangat bergantung pada pengelolaan pemegang saham pengendali.

Kinerja perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan, kinerja karyawan menjadi faktor paling penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja

merupakan wujud olah pikir dengan hasil yang diberikan oleh para karyawan atas pekerjaan yang dikerjakannya, bisa berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, hendak namun dalam banyak perihal hasil olah benak serta tenaga tidak bisa dihitung serta dilihat, semacam ide- ide pemecahan sesuatu perkara, inovasi baru sesuatu produk benda ataupun jasa, dapat pula ialah temuan atas prosedur kerja yang lebih efektif. Bagi Hasibuan (2002:94) melaporkan kalau kinerja merupakan sesuatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melakukan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang bersumber pada atas kecakapan, pengalaman serta intensitas dan waktu. Kinerja ialah gabungan dari 3 aspek berarti ialah keahlian atensi seseorang pekerja, keahlian serta penerimaan atas uraian delegasi tugas, dan kedudukan serta tingkatan motivasi seseorang pekerja.

Sistem yang sangat sesuai sebagai perlengkapan guna membuat industri senantiasa going concern merupakan konsep dalam pengendalian mutu terpadu (PTM). PTM ini sesuatu pendekatan didalam melaksanakan usaha buat memaksimalkan daya bersaing organisasi lewat perubahan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses serta lingkungannya. Kompetisi yang terus menjadi ketat ini, menimbulkan tiap pelakon bisnis yang mau memenangkan kompetisi dunia industri, hendak membagikan atensi yang penuh pada mutu. Atensi penuh pada mutu hendak membagikan akibat positif kepada akibat bisnis lewat 2 metode ialah, akibat kepada bayaran penciptaan serta akibat kepada pemasukan. Akibat terhadap bayaran penciptaan terjalin lewat proses pembuatan produk yang mempunyai derajat konfirmasi (conformance) yang besar terhadap standar sehingga leluasa dari tingkatan kehancuran yang bisa jadi terjalin. Pengendalian Kualitas Terpadu merupakan sistem terstruktur dengan serangkaian perlengkapan,

metode serta filosofi yang di desain buat menghasilkan budaya industri yang mempunyai fokus terhadap pelanggan, mengaitkan partisipasi aktif para pekerja, serta revisi mutu yang berkesinambungan, yang mendukung tercapainya kepuasan pelanggan secara total serta terus menerus( Sumarsan 2015: 12).

Pengendalian Mutu Terpadu adalah pendekatan peningkatan mutu produk dan jasa yang berorientasi pada berbagai proses, salah satunya adalah peningkatan mutu produk berbasis pelanggan guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin kompleks dan beragam. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang efektif dapat memberikan pengaruh besar pada kinerja karyawan dan organisasi ataupun perusahaan. Sebaliknya, penerapan yang belum matang akan berdampak pada kegagalan dalam proses perbaikan mutu. Untuk mencapai keberhasilan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dalam organisasi atau perusahaan dibutuhkan beragam dukungan internal seperti peran manajer dalam pengambilan keputusan, keikutsertaan karyawan dalam menyelesaikan masalah organisasi atau perusahaan sebagai bagian dari peningkatan mutu, serta visi misi organisasi ataupun perusahaan.

Selain itu, cara yang umum dipakai dalam meningkatkan kinerja bagi karyawan yakni inovasi. Inovasi adalah bentuknya dapat bermacam-macam. Ada bentuk inovasi dengan gaya kepemimpinan, inovasi dalam teknologi, inovasi terkait organisasi, dan lain-lain sebagainya. Tujuan inovasi pada hakekatnya yakni sebagai upaya meningkatkan keuntungan organisasi dan reputasi dalam waktu tertentu bahkan jangka panjang, sehingga bila perusahaan melakukan inovasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka hakikatnya adalah meningkatkan tersebut yang mengarah pada peningkatan profit yang bisa didapatkan oleh.

*Martinette et al (2014)* mengemukakan bahwa inovasi merupakan penerapan pada nilai kemampuan dengan ide baru yang mempunyai fungsi dalam merespon lingkungan demi mencapai tingkat keberhasilan. Penelitian oleh Jihananti et al (2018) telah dilakukan begitupun Marin-Idarraga dan Cuartas-Marin (2019) yang menunjukkan alasan dimana inovasi berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Hasil berbeda pun ditemukan dalam penelitian Puryantini et al (2017) yang menunjukkan bahwa inovasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Juga, secara spesifik peran kualitas sumberdaya manusia juga berperan dianggap paling populer dalam mendorong kinerja karyawan. Meskipun sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia pada tiap organisasi, organisasi besar ataupun kecil, level internasional, regional maupun domestik, kunci dari keberhasilannya adalah terdapat pada nilai kualitas dari sumberdaya manusianya yang mengontrol dan menjalankan usaha didalamnya. Sumberdaya manusia adalah sumberdaya yang tingkat akal dan perasaan, harapan, skill, tingkat pengetahuan, motivasi, daya karya (rasio, rasa dan karsa). Tidak adanya manusia sebagai SDM didalam perusahaan, maka tidaklah mungkin perusahaan itu bisa bergerak dan berjalan lancar dalam menggapai tujuannya. SDM harus dikelola dengan baik dan professional sehingga bisa menciptakan keseimbangan diantara kebutuhan SDM itu sendiri dan juga tuntutan atas pekerjaan. Kualitas SDM memiliki sifat yang berbedabeda bergantung pada hasil dari perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan, jika system dalam perekrutan itu baik maka dapat memperoleh karyawan dengan kualitas SDM. Kualitas SDM sendiri mempengaruhi kinerja dan bisa dikatakan dimana kinerja sebagai gambaran dari

kualitas SDM yang dimiliki karyawan. Kinerja karyawan yang kuat adalah ekspektasi dari tiap perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar adalah perusahaan yang berorientasi pada bidang pengolahan dan juga sebagai perusahaan ekspor produk-produk perikanan. Berikut data kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar dalam 2 tahun terakhir, dilihat dari aspek kehadiran, pengambilan keputusan, penyelesaian tugas tepat waktu, tanggung jawab kerja, kekompakan dalam tim

Berdasarkan hasil observasi karyawan di lingkungan kantor PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar terdapat hambatan didalam pelaksanaan organisasi yakni karena karyawan yang belum bisa melakukan tugasnya secara optimal akibat beberapa hal, dalam hal ini peneliti menilai bahwa kualitas sumberdaya manusia dan peran manajerial yang kurang optimal mengimplementasikan Pengendalian Mutu Terpadu secara berkelanjutan. Ketersediaan sumberdaya manusia masih rendah baik dalam hal pengetahuan, skill dan begitupun kemampuan yang dibutuhkan, adanya keluhan terhadap sesama karyawan secara internal, keluhan yang muncul karena adanya pekerjaan yang dikerjakan tidak sejalan dengan fungsi ataupun tugasnya, penempatan diri karyawan yang bertentangan dengan penguasaan tingkat pendidikan dan keahliannya serta pekerjaan yang diselesaikan pada waktu yang ditetapkan. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia tidak sesuai harapan karyawan sebab karyawan yang dilibatkan terbatas hanya pada posisi manajerial.

Juga, melalui hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengatakan bahwa secara struktural peran kepala divisi tidak berjalan maksimal seperti

pelaksanaan tugas dibawah tanggung jawabnya kadang dilimpahkan kepada divisi yang lain dengan alasan bahwa secara struktural peran-peran divisi tersebut bisa ditangani oleh semua divisi, namun demikian karyawan merasa bahwa hal tersebut menghambat kinerja profesionalisme didalam struktur keorganisasian. Meskipun demikian pada sisi yang lain ditunjukkan bahwa menurut kepala HRD PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar mengatakan bahwa perusahaan rutin melaksanakan tiap 3 bulan sekali melalui pelibatan tiap kepala dari divisi untuk melakukan evaluasi kinerja atas perusahaan serta memonitor produktifitas terhadap para karyawannya. Pemberdayaan pada karyawanpun dilakukan seperti dengan memberikan evaluasi melalui pengecekan alat produksi setiap sebulan sehingga produksipun tidak ada hambatan sama sekali dan bisa dengan tepat memproduksi.

Sebelumnya telah banyak penelitian mengenai Pengendalian Mutu Terpadu, seperti yang dilakukan oleh Zahari & Zakuan (2016) menyatakan bahwa Pengendalian Mutu Terpadu memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Juga, Alhudri & Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan Pengendalian Mutu Terpadu mampu diterapkan dengan baik oleh karyawan. Penelitian yang berbeda yaitu Pengendalian Mutu Terpadu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dalam penelitian Laili (2016). Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Susanto (2016) bahwa penerapan Pengendalian Mutu Terpadu tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena Pengendalian Mutu Terpadu belum diterapkan dengan baik di perusahaan.

Dengan demikian, berdasarkan kajian empiris dan fakta serta permasalahan yang ada serta tidak konsistennya temuan penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk mengkaji lebih lanjut sehingga mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi dan Kualitas SDM Pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.”**

### **B. Rumusan Masalah**

Sebagaimana pada latar belakang, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan berikut ini:

1. Apakah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh terhadap inovasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?
2. Apakah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh terhadap kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?
3. Apakah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?
4. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?
5. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?
6. Apakah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui inovasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?

7. Apakah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana dalam rumusan masalah, tujuan diharapkan dari penelitian ini yakni:

1. Untuk mengetahui serta menganalisa pengaruh penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap inovasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh inovasi terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan melalui inovasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari penerapan Pengendalian Mutu Terpadu pada kinerja karyawan melalui kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian yakni sebagai berikut:

1. Memberikan tambahan informasi dan memberikan alternatif bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terhadap pelaku usaha perikanan ataupun bisnis lain tentang pentingnya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu, inovasi, kualitas SDM dan kinerja dalam bisnis.
2. Memberi masukan kepada perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam penerapan Pengendalian Mutu Terpadu, inovasi, kualitas SDM dan kinerja.
3. Secara teoritis memberi sumbangan pemikiran dalam memperluas ilmu manajemen sumberdaya manusia.

#### **E. Lingkup Penelitian**

Lingkup dalam penelitian ini meliputi hal berikut ini:

1. Lokus penelitian PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar yang bergerak pada bidang pengolahan produk perikanan dengan fokus pengkajian adalah sumberdaya manusia melalui penerapan Pengendalian Mutu Terpadu.
2. Fokus atau variable penelitian mengkaji peranan Pengendalian Mutu Terpadu, inovasi dan kualitas SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **A. Deskripsi Teori**

Kajian teori adalah telaah atas teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian. Teori-teori yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Pengendalian Mutu Terpadu, kualitas sumberdaya manusia dan kinerja. Untuk lebih jelasnya, dapat diuraikan masing-masing variabel tersebut dan menjadi pisau analisis yang bermanfaat dalam menerapkan konsep dan teori yang sesuai dengan bidang kajian.

#### **1. Pengendalian Mutu Terpadu**

Pengendalian Mutu Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Siswanto, 2015:54). Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah metode dengan budaya, sikap, struktur, organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus menerus terhadap produk dan jasa yang diproduksi dengan mengurangi kerugian akibat praktik-praktik pemborosan, pembuangan dan cacat.

Pengendalian Mutu Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam proses peningkatan mutu atau kualitas sehingga didapatkan daya persaingan didalam organisasi. Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah cara pandang baru

didalam melakukan bisnis yang upayanya adalah memaksimalkan daya persaingan didalam organisasi dengan fokus terhadap kepuasan bagi konsumennya, keterlibatan bagi seluruh karyawannya, dan perbaikan secara kontinyu terhadap mutu produk, layanan, manusianya, proses dan juga lingkungan organisasinya (Krajewski and Ritzman, 2006:36). Sebagai sebuah pendekatan, Pengendalian Mutu Terpadu menekankan pada banyak proses didalam organisasi ataupun perusahaan dengan meningkatkan mutu ataupun kualitas produk dan layanan. Gaspersz (2011:24) membatasi Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah strategi untuk peningkatan kinerja secara kontinyu (*continuously performance improvement*) pada tiap level operasional ataupun proses, didalam tiap bidang fungsional dalam sebuah organisasi, dan pemanfaatan seluruh sumberdaya manusia dan modal yang ada.

Robbins dalam (Wibowo, 2011:45) mendefinisikan Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah capaian kepuasan bagi pelanggan secara tetap lewat perbaikan secara kontinyu pada semua proses organisasi. Disamping itu, Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2011:22) melihat Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah strategi dalam organisasi terkait komitmen dalam memperbaiki tingkat kepuasan bagi pelanggan melalui pengembangan teknik hingga secara cermat mengelola mutu ataupun luaran.

Pengendalian Mutu Terpadu merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perusahaan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Nasution (2010:64), terdapat empat dasar utama didalam Pengendalian Mutu Terpadu

yaitu:

- a. **Kepuasan pada pelanggan**  
 Pada Pengendalian Mutu Terpadu, konsep tentang kualitas dan pelanggan dikembangkan. Kualitas tidak hanya berarti kesesuaian pada spesifikasi-spesifikasi spesifik, namun kualitas itu ditentukan pula dari pelanggannya. Pelanggan sendiri mencakup adanya pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan dari pelanggan diupayakan agar dipenuhi dalam berbagai aspek, termasuk pada masalah harga, ketepatan waktu dan keamanan. Oleh sebab itu semua aktivitas dalam perusahaan mesti dikoordinasi dalam memberi kepuasan pada pelanggannya. Mutu yang dihasilkan oleh perusahaan adalah nilai (value) yang diberi dalam hal peningkatan mutu bagi pelanggannya. Semakin nilai yang diberikan tinggi maka semakin besar kepuasan yang didapatkan pelanggan.
- b. **Respek pada semua orang**  
 Pada perusahaan yang mutunya kelas dunia, tiap karyawan dianggap sebagai individu dengan kepemilikan talenta dan kreativitas yang sifatnya unik. Oleh karenanya, karyawan adalah sumberdaya yang paling bernilai dari organisasi, dan tiap orang didalam organisasi diberi perlakuan yang baik dan juga kesempatan pada mereka untuk terlibat dan berprestasi didalam tim melalui pengambilan keputusan.
- c. **Manajemen berbasis fakta**  
 Perusahaan dengan kelas dunia adalah berorientasi pada nilai-nilai fakta, artinya adalah tiap keputusan selalu didasari dengan data, tidak hanya perasaan ataupun (feeling). Terdapat dua konsep utama terkait dengan hal ini. Pertama, prioritas atau prioritization adalah sebuah konsep dimana perbaikan tidak bisa dilakukan terhadap semua aspek secara bersamaan, mengingat adanya keterbatasan pada sumberdaya yang dimiliki. Oleh sebab itu melalui penggunaan data sehingga manajemen dan timnya didalam organisasi bisa memfokuskan upayanya pada kondisi tertentu yang urgen dan paling penting. Kedua, variasi atau variation dari kinerja individu. Data statistik bisa memberi gambaran tentang variabilitas yang merupakan bahagian wajar pada tiap organisasi. Oleh karenanya manajemen bisa memprediksi hasil pada tiap putusan serta tindakan yang dilakukannya.
- d. **Perbaikan secara kontinyu**  
 Untuk bisa berhasil, tiap perusahaan butuh untuk melakukan proses yang sistematis didalam melakukan perbaikan secara kontinyu. Konsep yang diberlakukan adalah siklus dalam PDCA (plan, do, check, act), yang mencakup langkah-langkah dalam perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan hasil, serta tindakan korektif atas hasil yang didapatkan.

Menurut Nasution (2005:42), manfaat penerapan Pengendalian Mutu

Terpadu bagi perusahaan atau organisasi adalah:

- a. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, product features, dan serviceability
- b. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- c. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- d. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sedangkan tujuan utama yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam penerapan Pengendalian Mutu Terpadu adalah untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2015:62). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Pengendalian Mutu Terpadu bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, kinerja, dan proses dalam organisasi serta mengantisipasi kerusakan pada proses produksi.

Prajogo dan Dermott (2004:32), menunjukkan ada 6 prinsip ataupun indikator didalam Pengendalian Mutu Terpadu, yaitu :

- a. Kepemimpinan  
Kelompok ini menjelaskan tentang bagaimana peranan pemimpin didalam mengarahkan serta mendukung organisasi didalam hal visinya, nilai-nilainya, dan juga harapan kinerja. Pemimpin mesti bisa berkomunikasi terhadap seluruh karyawannya, mengembangkan calon pemimpin dimasa depan, serta mengatur kinerja dari organisasi.
- b. Perencanaan strategi  
Kelompok ini menunjukkan perencanaan dalam pelaksanaan serta strategi didalam meningkatkan mutu atau jasa, penyebarluasan rencana yang bersifat strategis atas setiap karyawan didalam organisasi, pembentukan SDM yang mampu dalam melakukan rencana-rencana itu, perubahan atas rencana jika perubahan itu dibutuhkan
- c. Fokus terhadap pelanggan  
Kelompok ini menunjukkan bagaimana organisasi bisa memahami kebutuhan dari pelanggan atau masyarakat serta kebutuhan pasar yakni untuk berfokus terhadap kebutuhan, harapan atau ekspektasi dari pelanggan atau masyarakat dan juga pihak lainnya seperti kesenangan dari pelanggan dan membangun loyalitas. Kelompok ini menekankan terhadap hubungan yang menjadi hal paling penting dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Hasil kepuasan dan juga ketidakpuasan dari pelanggan atau masyarakat menjadi sebuah informasi vital dalam memahami dan mengerti sasaran pelanggan dan juga pangsa pasarnya. Disamping itu, trend dalam pergeseran nilai bisa membantu organisasi dalam memahami perilaku serta kebiasaan pasar yang kemudian dapat membantu dalam menjaga nilai stabilitas didalam organisasi.
- d. Analisa dan informasi  
Kelompok ini adalah kinerja sebagai poin penting yang didalamnya ada informasi tentang pengukuran analisa, dan pengkajian ulang yang efektif atas kinerja, dan mengatur tingkat pengetahuan organisasi dalam mencapai peningkatan dan kesiapan dalam bersaing dengan mendapatkan kinerja unggulan atau signifikan.
- e. Manajemen sumberdaya manusia  
Kelompok ini menunjukkan tentang sistem kerja dari para karyawan yang diarahkan dalam menjaga serta menciptakan kinerja yang bernilai tinggi pada tempat kerja dan bagaimana para karyawan itu bisa beradaptasi dalam berubah dan juga bisa sukses.
- f. Manajemen proses  
Kelompok ini menilai pada aspek proses manajemen didalam sebuah organisasi. Kelompok ini ditujukan pada identifikasi dan pengaturan standarnisasi kompetensi dalam mencapai nilai efektivitas dan juga efisiensi manajemen proses misalnya desain, orientasi dalam pencegahan

yang terkait dengan pelanggan, penyedia, dan aspek lain yang berkepentingan didalamnya, kinerja operasi, siklus waktu dan juga pembelajaran didalam organisasi secara efektif.

Marbun dan Heryanto (1993:40) pengaruh peran manajemen mutu terpadu pada kualitas sumberdaya manusia adalah:

- a. Peran karyawan adalah tekad untuk menumbuhkan kreativitas, kesungguhan dalam melaksanakan program, kemampuan mengembangkan, keyakinan dan keyakinan akan manfaat Manajemen Mutu Terpadu.
- b. Peran kepemimpinan memiliki partisipasi aktif, keterbukaan dalam komunikasi, ketidaktertarikan yang erat terhadap anggota organisasi dan kualitas kepemimpinan.
- c. Hubungan pimpinan dan karyawan bersifat linguistik dalam aksi, kesatuan dalam analisis, keselarasan langkah dan tindakan, kesukarelaan didalam kerjasama.
- d. Aspek organisasi, yaitu integrasi orang ke dalam sistem, rasa kepemilikan bersama, integritas fasilitas dan keterbukaan jadwal kerja, partisipasi dalam tindakan dan kesederhanaan pengoperasian sistem penghargaan;
- e. Dimensi lingkungan adalah kedisiplinan di tempat kerja, kesesuaian situasi kondisi, tatanan lingkungan dan proses bekerja, serta kenyamanan pada tempat bekerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus dengan berbagai proses dalam perusahaan dan menargetkan pada pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan berkelanjutan dari semua proses organisasional. Indikator Pengendalian Mutu Terpadu yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, analisis dan informasi, manajemen SDM dan manajemen proses.

## 2. Inovasi

Inovasi dalam bahasa Inggris adalah *innovation* yang berarti perubahan. Inovasi didefinisikan sebagai sebuah aktivitas atau pemikiran dari manusia untuk menemukan sesuatu yang baru mengenai input, proses dan juga output serta dapat membawa manfaat didalam kehidupan manusia. Inovasi terkait input didefinisikan sebagai pola pikir manusia yang berkontribusi dalam temuan baru. Inovasi proses kebanyakan tentang metode, tehnik ataupun cara kerja untuk

menghasilkan hal yang baru. Selain itu, inovasi terkait produksi lebih menitikberatkan pada hasil untuk dicapai, terutama penggunaan pola pikir dan cara kerja.

Ketiga unsur didalam inovasi tersebut sebenarnya terbentuk satu kesatuan secara utuh (Makmur dan Rohana, 2012:9). Oslo Manual (Zuhal, 2013: 58) menunjukkan inovasi memiliki dimensi sangat luas sebab bisa berupa barang ataupun jasa baru atau diperbaharui, proses, metode dalam pemasaran atau organisasi karena masalah yang organisasi hadapi.

Green, Howells & Miles ( Zulfa Nurdin, 2016:11) mendefinisikan inovasi sebagai hal baru, yakni dengan memperkenalkan dan melaksanakan praktik ataupun proses baru (barang atau jasa) ataupun mengadopsi pola baru dari organisasi yang lain. Thomas (Zulfa Nurdin, 2016:12) mendefinisikan bahwa inovasi sebagai hal yang baru, tujuan memulai sesuatu yang baru dalam sebuah proses adalah untuk menimbulkan perubahan yang besar. Senada dengan pandangan di atas, Albury dan Mulgan (Zulfa Nurdin, 2016:12), dapat dikatakan bahwa inovasi berhasil jika penciptaan dan implementasi dari proses, produk, layanan dan metode baru bisa menghasilkan hasil peningkatan kualitas yang lebih efektif dan efisien. Menurut Evert M. Rogers (didalam Suwarno, 2008: 9) inovasi adalah ide, gagasan, praktik atau objek yang direalisasikan untuk diadopsi oleh seseorang ataupun kelompok dan diterima sebagai hal yang baru. Inovasi sendiri singkatnya didefinisikan oleh Ellitan dan Anatan (2009:36) sebagai perubahan yang dilakukan organisasi yang melibatkan kreativitas dalam menciptakan produk, layanan, gagasan, atau proses yang baru.

Fontana (2011: 18) menggambarkan inovasi sebagai keberhasilan ekonomi dari cara-cara baru mengubah input menjadi output (teknologi), atau kombinasi baru dari cara-cara lama, yang menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai guna yang ditawarkan oleh konsumen dan nilai penggunaan nilai yang ditawarkan oleh konsumen, manfaat produk (barang/jasa) dan harga yang ditetapkan produsen. Juga dalam Ellitan dan Anatan (2009: 3) Samson menjelaskan salah satu alasan mengapa inovasi diperlukan karena lingkungan bisnis berubah dengan cepat dan menjadi lebih dinamis; menjadi lebih kompetitif.

Seperti yang dikemukakan Saleh dan Wang (Ellitan dan Anatan, 2009: 6), ada tiga kunci keberhasilan organisasi dalam berinovasi secara efektif:

- a. Strategi kewirausahaan yang berani mengambil risiko, mengambil pendekatan proaktif terhadap bisnis dan komitmen terhadap manajemen.
- b. Struktur organisasi lebih fleksibel, disiplin lintas fungsi dan orientasi tim kerja transversal.
- c. Iklim organisasi, yaitu iklim yang mendorong dan terbuka, dimana kekuasaan dalam organisasi tidak terdistribusi secara terpusat pada tingkat tertinggi dan memberikan sistem penghargaan yang efektif.

Osborn & Brown (Emy, 2015:80) menyatakan bahwa inovasi merupakan representasi dari ketidakberlanjutan kondisi dimasa lalu. Ketidakberlanjutan ini menjadi karakteristik yang membedakan inovasi dari perubahan karena perubahan merepresentasikan sebuah pecahan dari konfigurasi pelayanan sebelum atau pada saat tersebut dan atau kemampuan profesionalnya. Inovasi adalah pengenalan terhadap elemen baru kedalam pelayanan organisasi.

Inovasi merupakan upaya mempertahankan keberadaan organisasi dalam lingkungan. Adanya inovasi organisasi ini diharapkan dapat menanggapi kompleksitas lingkungan terutama dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat dicapai melalui 1)

pengenalan teknologi baru, 2) aplikasi baru dalam produk dan pelayanan, 3) penyumbangan pasar baru, 4) pengenalan bentuk baru organisasi.

Menjaga produk agar selalu diminati konsumen memerlukan upaya kreatif, seperti inovasi pada produk yang ditawarkan, dengan harapan konsumen tidak beralih ke produk sejenis. Inovasi itu sendiri merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan, yang diperlukan untuk bertahan atau lebih kompetitif. Hubeis (2012: 67) mendefinisikan inovasi sebagai perubahan atau ide besar pada sekumpulan informasi tentang input dan output. Dari definisi ini diturunkan dua hal: Inovasi produk dan proses, yang dalam istilah ekonomi disebut inovasi, jika produk atau proses ditingkatkan, itu bisa menjadi awal dari proses pemasaran.

Dengan demikian, baik proses maupun inovasi produk mewakili perubahan dalam seperangkat pengetahuan terkait dan mengacu pada upaya untuk meningkatkan atau meningkatkan sumber daya yang tersedia. Memodifikasinya untuk menciptakan sesuatu yang bernilai, menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, mengubah material menjadi sumber daya, dan menggabungkan sumber daya menjadi konfigurasi atau spesifikasi produk baru yang lebih produktif, baik secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh jaminan keuntungan atau kerugian atau tuntutan hukum. Diterapkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ahli lain, Tjiptono (2008:438), mendefinisikan inovasi sebagai penerapan praktis dari suatu ide dalam suatu produk atau proses baru.

Mengingat selera teknologi dan persaingan yang berubah dengan cepat, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan produk yang ada untuk mendukung pertumbuhan atau melindungi keuntungan. Perusahaan yang berharap dapat

mempertahankan kinerja pasar dan profitabilitas dapat terlibat dalam inovasi produk yang berkelanjutan. Inovasi produk mencakup berbagai aktivitas pengembangan produk: peningkatan produk, pengembangan produk yang benar-benar baru, dan perluasan yang meningkatkan jangkauan atau jumlah produk yang dapat ditawarkan perusahaan.

Inovasi produk tidak bisa disamakan dengan penemuan. Sebuah inovasi didefinisikan sebagai ide, produk atau teknologi yang dikembangkan dan dipasarkan pada pelanggan yang dirasakan sebagai sesuatu baru. Ini termasuk definisi, penciptaan dan memberikan nilai atau manfaat produk baru yang sebelumnya tidak ditawarkan pasar. Perbaiki produk baru atau yang disebut dengan produk asli produk, dalam menggantikan produk dan merek baru dari perusahaan yang baru melalui upaya riset dan pengembangannya sendiri (Kotler dan Armstrong, 2008: 603-604).

Saat ini produk yang ditawarkan oleh setiap perusahaan makin beragam dengan keunggulannya masing-masing. Hal ini membuat konsumen lebih selektif dalam memilih produk yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan berlomba melakukan inovasi produk untuk menarik dan mempertahankan konsumen guna menjamin kelangsungan hidup perusahaannya. Hubeis (2012: 76) mengemukakan bahwa inovasi ini diperlukan agar perusahaan dapat bertahan atau lebih berdaya saing.

Menurut Lupiyoadi (2004:165), dimensi inovasi mencakup:

- a. Inovasi (penemuan) merupakan produk, jasa, atau proses yang benar-benar baru

- b. Ekstensi (pengembangan) merupakan pemanfaatan baru atau penerapan lain pada produk, jasa atau proses yang ada.
- c. Duplikasi (penggandaan) merupakan peplikasi kreatif atas konsep yang telah ada.
- d. Sintesis merupakan kombinasi atas konsep dan faktor-faktor yang telah ada dalam penggunaan atau formula baru.

### **3. Kualitas Sumberdaya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia terdiri dari dua suku kata, yang secara umum mencakup baik buruknya tingkat, atau kualitas, yaitu kadar atau derajat sesuatu. Menurut Sedarmayanti (2009:42), konsep kualitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana berbagai persyaratan, karakteristik, dan harapan terpenuhi. Pengertian lain yang dikemukakan oleh Ndraha (2012:71), sumber daya manusia adalah warga yang siap, mau, serta mampu berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Matindas (2002:18) berpendapat bahwa kualitas sumberdaya manusia adalah kemampuan setiap karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, serta mendorong pengembangan diri dan pengembangan diri rekan kerja. Pada gilirannya, menurut Pasolong (2013:33), kualitas sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang berkompetensi pengetahuan, skill, dan moral tinggi. Sedangkan Ndraha (2012:42), kualitas sumber daya manusia, yaitu sumber daya manusia yang dapat menciptakan tidak hanya nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif yang inovatif melalui pemanfaatan energi tertinggi seperti kecerdasan, kreativitas dan imajinasi, tidak kemudian hanya menggunakan bahan baku, tanah, air, energi otot, dll. Itu tidak

menggunakan energi mental. Pada gilirannya, menurut Sedarmayanti (2009: 35), kualitas adalah ukuran sejauh mana persyaratan, karakteristik, dan harapan yang berbeda terpenuhi.

Menurut Mangkuprawiro (2002: 49), peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah upaya mengembangkan kapasitas teknis manusia, kapasitas teoritis, kapasitas konseptual, pengembangan moral dan keterampilan teknis melalui pendidikan pelatihan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi usaha dalam mencapai tujuan dan melaksanakan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Pelatihan berguna untuk pengembangan sikap atau keterampilan teoritis, konseptual dan moral manusia, sedangkan pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keterampilan teknis dalam penerapan pekerjaan dan sikap tertentu, sehingga pegawai lebih berkualitas dan mampu memenuhi tanggung jawabnya sesuai standar. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan penentu kualitas sumber daya manusia..

Sumber daya manusia memainkan peranan penting baik dalam skala mikro (organisasi) dan makro (negara). Dalam setiap organisasi besar ataupun kecil, internasional, regional atau nasional, kunci utama keberhasilan organisasi adalah kualitas sumber daya manusia yang mengendalikan dan membimbingnya. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki emosi, keinginan, kemampuan, pengetahuan, motivasi, tenaga dan kerja (intelektual, kesenangan dan karsa). Tanpa adanya manusia dalam perusahaan tidak mungkin perusahaan dapat berjalan dan bergerak ke arah yang diinginkan. Sumber daya manusia harus dikelola secara akurat dan profesional untuk menciptakan keseimbangan antara

kebutuhan sumber daya manusia dengan kebutuhan dan kemajuan dalam bisnis perusahaan.

Werther dan Davis (2014: 64) menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah karyawan yang siap, berbakat dan waspada untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti disebutkan, dimensi utama dari sisi sumber daya adalah kontribusinya pada organisasi, dimensi utama dari sisi manusia adalah pemrosesan kontribusi yang diberikan kepadanya, yang akan menentukan kualitas dan kapasitas hidup.

Menurut Ndraha (2012: 22), sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, kecerdasan, kreativitas dan imajinasi; tidak hanya bahan mentah, air, energi, otot, dll.

Menurut Sugeng (2013:42), kualitas sumber daya manusia adalah pengetahuan, skill, dan kemampuan individu yang dapat digunakan untuk menghasilkan jasa profesional. Menurut (Rivai, 2005: 33), kualitas sumber daya manusia tidak akan selalu terputus dari pekerjaan profesional. Oleh karena itu, sifat pekerjaan harus dalam konteks pekerjaan, yaitu pekerjaan orang tersebut. Oleh karena itu, tidak heran jika sumber daya manusia yang berkualitas tinggi diharapkan dari para profesional, yang tidak mengherankan karena mereka adalah profesional yang berpengalaman, terorganisir dan beretika, yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolok ukur bahkan pengukuran. Saya dapat menggunakannya untuk mengevaluasi dan membuat gambar saya sendiri. Oleh karena itu, perhatian lebih harus diberikan pada manajemen SDM itu sendiri.

Berbicara tentang kualitas sumber daya manusia, tentunya ada kriteria-kriteria yang dapat kita gunakan sebagai tolak ukur untuk dapat mengetahui dan

menentukan kualitas manusia. Dengan batasan dan kriteria tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan kualitas pribadi. Menurut M. Dawam Rahardjo (2010:16), ia menjelaskan Kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut: “Kualitas sumber daya manusia ditentukan tidak hanya oleh keterampilan atau kekuatan fisik, tetapi juga oleh pendidikan atau tingkat pengetahuan, pengalaman atau kedewasaan yang dimiliki dan sikap serta nilai-nilainya.

Berdasarkan pengertian tersebut bisa dikatakan bahwa kualitas sumberdaya manusia sebagai individu dalam organisasi yang memberikan sumbangan berharga pada pencapaian tujuan organisasi dengan aspek keterampilan yang ditentukan oleh tingkat pendidikan, kejujuran dan pengalaman.

Menurut Kaizen dalam Abdulmouti (2018:34), istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut. Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Hal ini mengisyaratkan kepada manajemen sumber daya manusia agar menjalankan fungsinya secara tepat dan efektif guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam suatu perusahaan. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah:

### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan yang memprediksi keadaan pegawai, memenuhi kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dan membantu mencapai tujuan.

### 2. Organisasi

Kegiatan organisasi pegawai berupa bagan organisasi, yang menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi. Organisasi hanyalah sarana untuk mencapai tujuan.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah suatu kegiatan yang memerintahkan karyawan untuk mau bekerja sama dan bekerja secara efisien dan efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pengadaam adalah suatu proses pencarian kembali, seleksi, penempatan, orientasi dan rekrutmen untuk memperoleh pegawai yang sesuai kebutuhan dari organisasi.

### 4. Kontrol

Kegiatan untuk memverifikasi bahwa karyawan mematuhi aturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Jika ada penyimpangan, tindakan korektif atau perbaikan diambil.

### 5. Pengembangan

Pengembangan adalah proses mengembangkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan lewat pendidikan pelatihan. Pendidikan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.

## 6. Kompensasi

Menawarkan kompensasi langsung kepada karyawan dalam bentuk uang atau properti sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada organisasi. Prinsip ganti rugi adalah adil dan merata.

## 7. Integrasi

Kegiatan yang dirancang untuk menggabungkan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan.

## 8. Pemeliharaan

Kegiatan yang bertujuan untuk memelihara atau meningkatkan status fisik, mental dan loyalitasnya sehingga dapat terus bekerja sama hingga pensiun.

## 9. Disiplin

Hal ini merupakan salah satu fungsi penting dari manajemen sumber daya manusia dan kunci untuk mencapai tujuan organisasi karena tanpa disiplin sulit untuk mencapai tujuan yang maksimal.

## 10. Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja seorang karyawan suatu organisasi.

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008:45), Indikator Kualitas Sumberdaya

Manusia yaitu:

1. Memahami bidang masing-masing
2. Pengetahuan
3. Keterampilan
4. Semangat kerja
5. Kemampuan dalam berencana

Menurut M. Dawan Rahardjo (2010: 65), ia menyatakan bahwa indikator kualitas sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan)

- a) Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan prinsip industrialisasi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.
- b) Memiliki pengetahuan bahasa asing, termasuk bahasa nasional, daerah dan minimal satu bahasa asing.

2. Pendidikan

- a) Memiliki kemampuan untuk mengenyam pendidikan yang lebih tinggi

Memiliki keterampilan yang berkaitan dengan keragaman dan mutu pendidikan, dengan memperhatikan dinamika ketenagakerjaan lokal, nasional, dan internasional.

Menurut Robbins (2001:102) peningkatan kualitas SDM bisa diukur dari tingkat keberhasilannya sebagai berikut:

- a. Peningkatan kapasitas teoritis adalah kemampuan individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b. Kemampuan teknis tingkat lanjut adalah metode atau sistem untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Peningkatan kemampuan konseptual untuk mengantisipasi segala sesuatu yang berkaitan dengan target yang akan dituju.
- d. Pengembangan diri moral berarti mampu berkoordinasi, bekerja sama, selalu berusaha menghindari perilaku yang memalukan, dan bersedia memperbaiki diri.
- e. Keterampilan teknis tingkat lanjut

Kualitas kerja mengarah terhadap kualitas sumberdaya manusia (Matutina, 2001), meliputi:

- a. Pengetahuan adalah kemampuan pegawai yang lebih menitikberatkan pada pengetahuan yang luas dan daya pikir serta penguasaan pegawai.
- b. Keterampilan, kemampuan dan teknis operasional bidang di bidang tertentu yang dimiliki oleh karyawan.
- c. Keterampilan adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan, seperti loyalitas, disiplin, kerjasama dan tanggungjawab.

Oleh karena itu, berdasarkan teori yang dikemukakan diatas, maka kualitas SDM adalah sebuah bentuk kemampuan dan kesanggupan karyawan atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya, serta mampu menciptakan kemampuan teknis, kemampuan teoritik, kemampuan konsep, dan perbaikan moral. Indikator kualitas SDM yang digunakan pada penelitian ini adalah kemampuan teoritik, kemampuan teknis, kemampuan konseptu, kemampuan perilaku.

#### **4. Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Menurut Moekijat (2017:47) kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Menurut Mangkunegara (2016:54), kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja seorang pegawai selama melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan padanya. Menurut (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007: 74), kinerja pegawai adalah hasil dari suatu proses kerja tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai dan organisasi yang bersangkutan.. Mathis dan Jackson (2006:25) menyatakan bahwa kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja sebagai prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peranannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi. Menurut Hasibuan (2003:65), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemimpin organisasi sangat menyadari perbedaan kinerja antara seorang karyawan dan lainnya di bawah pengawasan mereka. Meskipun karyawan bekerja

di tempat yang sama, produktivitas mereka tidak sama. Secara umum, perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor: faktor individual dan situasi operasi.

Menurut Pasolong (2010:74), konsep kinerja dapat ditinjau dari dua (dua) aspek, yakni kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasional. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu dalam sebuah organisasi. Sedangkan kinerja organisasi merupakan penjumlahan dari pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Kinerja pegawai dan organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya organisasi yang diarahkan atau dikelola oleh pegawai yang berperan aktif sebagai aktor didalam mencapai tujuan organisasi..

Edy Sutrisno (2009:14) mengemukakan pengukuran kinerja mengarah dalam 6 (enam) aspek penting:

1. Hasil pekerjaan: tingkat kuantitas dan kualitas yang dihasilkan serta derajat yang dilakukan dalam pengawasan.
2. Pengetahuan atas pekerjaan: tingkatan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan yang secara langsung akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.
3. Inisiatif: Tingkat inisiatif dalam pelaksanaan tugas, khususnya dalam menangani isu-isu yang muncul.
4. Keterampilan mental: kemampuan dan kecepatan untuk menerima instruksi pekerjaan dan beradaptasi dengan metode dan kondisi kerja.
5. Attitude: tingkat moral dan sikap positif dalam pelaksanaan tugas.
6. Disiplin waktu dan kehadiran: ketepatan waktu dan kehadiran.

Menurut Kasmir (2016:41), bahwa kinerja memiliki indikator berikut:

1. Kualitas; Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menganalisis kualitas (kualitas) pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas adalah tingkat di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu aktivitas mendekati keunggulan. Semakin sempurna sebuah produk, semakin baik kinerjanya dan sebaliknya, jika kualitas pekerjaan yang dilakukan rendah, kinerjanya pun rendah. Dalam prakteknya, kualitas sebuah pekerjaan dapat dilihat pada nilai-nilai tertentu.
2. Kuantitas; Ini adalah output yang dihasilkan, yang bisa direpresentasikan dalam bentuk kuantitas, unit moneter, jumlah unit ataupun jumlah unit, atau jumlah siklus bisnis yang diselesaikannya. Biasanya jumlah yang ingin dicapainya ditentukan dengan pekerjaan tertentu. Pencapaian jumlah yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai atau melebihi target yang ditentukan.
3. Waktu; Untuk beberapa jenis pekerjaan, ada batasan waktu penyelesaian pekerjaan. Artinya ada minimal dan maksimal waktu lari yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika Anda melanggar atau tidak mematuhi ramalan cuaca, kinerja dapat dianggap buruk dan sebaliknya.

Dalam pengertian yang lebih luas, peluang adalah apabila suatu kegiatan dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai dalam batas waktu yang telah ditentukan.

4. Penekanan biaya; Biaya yang dikeluarkan untuk tiap aktivitas perusahaan dianggarkan sebelum aktivitas tersebut. Artinya biaya yang dianggarkan dijadikan acuan agar tidak melebihi biaya yang dianggarkan. Jika pengeluaran melebihi anggaran yang telah ditetapkan, maka akan sia-sia dan kinerjanya akan dianggap kurang baik.
5. Pengawasan; Dengan melakukan pengawasan terhadap karyawan, mereka akan merasa lebih bertanggungjawab atas pekerjaannya dan akan lebih mudah untuk melakukan koreksi dan perbaikan sesegera mungkin jika ada penyimpangan. Pengawasan sangat diperlukan untuk mengendalikan kegiatan pegawai agar tidak menyimpang dari yang telah ditetapkan.
6. Hubungan karyawan; penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kolaborasi atau keselarasan antara karyawan dan pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan dapat mengembangkan perasaan saling menghormati, niat baik dan kerjasama antar karyawan.

Menurut Robbins (2016:36), indikator mengukur kinerja antara lain:

1. Kualitas. Kualitas pekerjaan diukur dengan persepsi karyawan tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan oleh keunggulan tugas dalam keterampilan dan kemampuan.
2. Kuantitas. Jumlah unit mewakili jumlah hasil yang dinyatakan sesuai dengan jumlah siklus bisnis yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan dalam hal koordinasi dengan hasil dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas. Ini adalah maksimalisasi tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga kerja, uang, teknologi, bahan baku) untuk meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Ini adalah tingkat seorang karyawan yang dapat melakukan tugasnya. Ini adalah tingkat di mana komitmen karyawan untuk bekerja dengan agen dan tanggung jawab karyawan ke kantor.

Schuler dan Dowling (dalam Keban, 2008) bahwa kinerja adalah (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang pekerjaan, (5) kemandirian di tempat kerja, (6) partisipasi tepat waktu dan akurasi, (7) pengetahuan kebijakan dan tujuan dari organisasi, (8) inisiatif dan presentasi gagasan yang kuat, (9) keterampilan teknis dan pengawasan.

Dengan demikian, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dan juga tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian

ini adalah kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan dan hubungan antar karyawan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sebagai acuan untuk mengkomparasi bahkan mendukung atau hasil penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, antara lain:

1. Pristiyono, P., & Sahputra, R. (2019) dalam penelitiannya “Studi Komparatif Tentang Implementasi Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kepemimpinan Sebagai Variable Moderating” Temuan. pengujian hipotesa pertama dimana PT FIF Group implementasi Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh secara langsung pada kualitas sumber daya manusia begitupun dengan PT Evans Indonesia Group implementasi dalam Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh secara langsung pada kualitas sumber daya manusia, uji hipotesa kedua dimana pada PT FIF Group implementasi dalam Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh secara langsung pada kepemimpinan sementara pada PT Evans Indonesia Group implementasi dari Pengendalian Mutu Terpadu tidak berpengaruh secara langsung pada kepemimpinan, terakhir uji hipotesa ketiga menunjukkan dimana pada PT FIF Group kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh secara langsung pada kepemimpinan sementara PT Evans Indonesia Group kualitas sumber daya manusia berpengaruh secara langsung pada kepemimpinan.

2. Mayangsari, D., Hadi, S. P., & Hidayat, W. (2014) dalam penelitiannya “Pengaruh peran Pengendalian Mutu Terpadu dan kompensasi terhadap kualitas sumber daya manusia PT Djarum (studi kasus pabrik BL 53 Kudus).” Jenis penelitian adalah explanatory, dengan populasi adalah keseluruhan karyawan pabrik dari BL 53 PT. Djarum Kudus sebanyak 644 orang. Sampel penelitian adalah 87 responden yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan angket. Uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t dan uji F dengan instrumen SPSS 21.0 digunakan dalam teknik analisis data. Berdasarkan persamaan regresi dan koefisien korelasi dapat diketahui bahwa Pengendalian Mutu Terpadu dan kompensasi berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi terlihat bahwa peran Integrated Quality Control memberikan pengaruh sebesar 60,8%, dan hasil koefisien determinasi kompensasi sebesar 59,1% terhadap kualitas sumber daya manusia di BL. Lantai 53 Pabrik PT Djarum Kudus. Semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dan kompensasi yang diterima, maka semakin tinggi pula kualitas sumber dayanya.
3. Zulkarnain, I., Gemina, D., & Yunningsih, E. (2019) dalam penelitiannya “Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan PT Bcd Bogor.” Penelitian bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan dipengaruhi oleh Pengendalian Mutu Terpadu simultan dan parsial di PT BCD. Fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, dan pemberdayaan SDM variabel dalam Pengendalian Mutu Terpadu. Metode analisis deskriptif dengan Skala likert untuk analisis deskriptif, sedangkan untuk analisis

verifikatif menggunakan koefisien determinasi, korelasi berganda, dan pengujian regresi. Data kuesioner didapatkan dari 100 orang karyawan bagian produksi, quality control, utility, dan gudang. Kuesioner teruji dengan uji validitas, uji reliabilitas, dan juga asumsi klasik. Hasil dari pengujian tersebut valid, reliabel dipakai untuk data regresi. Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) 68,40 persen, sedangkan faktor lain mempengaruhi 31,60 persen. Hubungan antara Pengendalian Mutu Terpadu dan kinerja sangat kuat karena hasil koefisien sebesar 0,827. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Pengendalian Mutu Terpadu secara keseluruhan (simultan). Secara parsial fokus pelanggan juga perbaikan berkesinambungan mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan variabel tidak berpengaruh adalah pemberdayaan SDM.

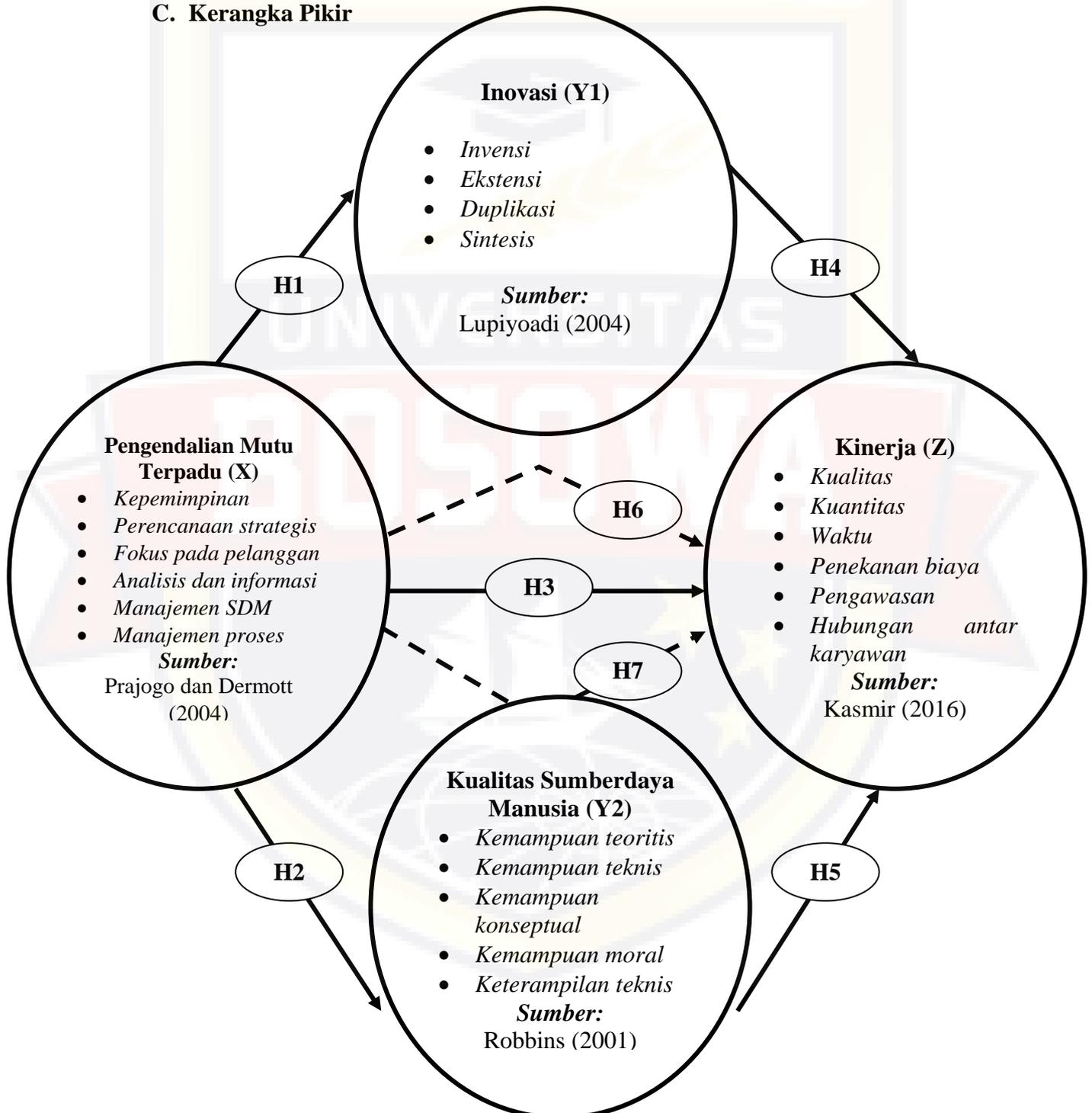
4. Laiya, R. A. R., Jan, A. B. H., & Pondaag, J. J. (2018), dalam penelitiannya “Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado.” Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengendalian Mutu Terpadu yang meliputi fokus pada nasabah, pendidikan dan pelatihan, perbaikan secara berkesinambungan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Mandiri (persero Tbk Area Manado. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode sampling dengan sampel penelitian berjumlah 50 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial. Sebaiknya pihak Bank Mandiri lebih meningkatkan segala aspek dalam perusahaan sehingga kinerja manajerial

dalam perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam setiap menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan.

5. Hanung, R. K. (2018), dalam penelitiannya *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Karyawan PT Mondrian Garment Manufacture Klaten*. Teknik pengumpulan data dengan angket, observasi dan studi pustaka. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 42 karyawan. Variabel dalam penelitian ini ada dua yaitu variabel bebas yaitu kualitas SDM (X) serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data dengan analisis korelasi Product Moment. Dari perhitungan dengan korelasi Product Moment diperoleh r hitung sebesar 0,41. Sedangkan r tabel dan  $N = 42$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh r tabel 0,304 sehingga r hitung lebih besar daripada r tabel ( $0,41 > 0,304$ ). Sehingga terdapat korelasi positif antara kualitas SDM terhadap kinerja karyawan PT. Mondrian Garment Manufacture Klaten.
6. Manese, L. E., & Mac Donald, B. W. (2020). Pengaruh budaya organisasi, kualitas sdm, disiplin terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT PLN (persero) area manado. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kualitas sdm dan disiplin berpengaruh terhadap motivasi, budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kualitas sdm juga disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Saran yang dapat diberikan pada PT PLN (Persero) Area Manado adalah untuk lebih memperhatikan kualitas sdm dan disiplin yang diterapkan karena dapat memacu motivasi terhadap karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Juga sebaiknya dalam

meningkatkan motivasi pada karyawan, PT PLN (Persero) Area Manado perlu menerapkan budaya organisasi dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### C. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka pikir

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pikir penelitian, maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
2. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif signifikan pada kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
3. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
4. Inovasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
5. Kualitas SDM berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
6. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan melalui inovasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.
7. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan melalui kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menguji teori dengan meneliti hubungan diantara variabel. Creswell (2010), variabel tersebut diukur dengan alat penelitian, sehingga data yang mencakup angka dapat dianalisis sesuai dengan prosedur statistikal, dalam hal ini variabel hubungan variabel  $X \rightarrow Y1$ ,  $X \rightarrow Y2$ ,  $X \rightarrow Z$ ,  $Y1 \rightarrow Z$ ,  $Y2 \rightarrow Z$ .

#### **B. Lokasi**

Penelitian ini rencananya akan dilakukan di PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, yang berlangsung selama kurang lebih 2 (dua) bulan, yaitu dari Juli s/d Agustus 2021. Pemilihan lokasi didasarkan bahwa PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar ini representatif mewakili penelitian, dan kondisi awal yang ditemukan peneliti bahwa kinerja karyawan belum optimal dalam mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan, sistem perbaikan melalui Pengendalian Mutu Terpadu dan penyediaan sumberdaya manusia masih menjadi kendala yang mendapatkan perhatian sebab upaya perbaikan terus dilakukan namun belum bisa memberikan hasil yang diharapkan.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya sekedar

jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, akan tetapi meliputi semua karakteristik, sifat-sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebanyak 95 Orang. Dengan tehnik sampling menggunakan total sampling, Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2011) artinya seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian ini, sehingga sampel akhir yang digunakan adalah 95 Orang.

#### **D. Variabel Penelitian**

Pada penelitian, variabel yang digunakan meliputi variabel independen, intervening dan dependen, yaitu:

##### **1. Variabel independen**

**Pengendalian Mutu Terpadu (X)** – Pengendalian Mutu Terpadu yang dimaksud pada penelitian ini adalah pendekatan proses didalam mendukung mutu dan kualitas guna peningkatan daya saing perusahaan sehingga meningkatkan profit perusahaan secara berkelanjutan.

Variabel ini diukur dengan 6 (enam) indikator yakni:

- a. Kepemimpinan, adalah sikap dan perilaku pimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan
- b. Perencanaan strategis, adalah upaya yang dilakukan dengan perencanaan dalam implementasi dan strategi didalam peningkatan mutu dan kualitas dari produk ataupun jasa,

- c. Fokus pada pelanggan, adalah upaya organisasi bisa memahami kebutuhan dari pelanggan atau masyarakat dan kebutuhan pasar yakni dengan memfokuskan pada keinginan/kebutuhan, dan ekspektasi dari masyarakat
- d. Analisis dan informasi, bersama dengan pengukuran, analisis, dan tinjauan kinerja yang efektif, pengetahuan organisasi untuk membuat kemajuan dan siap bersaing dengan kinerja tinggi.
- e. Manajemen sumber daya manusia adalah sistem tenaga kerja/personalia yang dirancang untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja tinggi di tempat kerja.
- f. Manajemen proses adalah penetapan standar kompetensi untuk menjamin efisiensi dan efektifitas manajemen.

## 2. Variabel intervening

**Inovasi (Y1)** – Inovasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah tingkat temuan dan kemampuan karyawan menerapkan ide-ide kreatif untuk memecahkan masalah terjadi dalam pekerjaannya, dengan menggunakan pikiran, metode, tehnik dan cara-cara kreatif. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) indikator, yakni:

- a. Invensi, adalah penemuan cara-cara yang benar-benar baru oleh karyawan
- b. Ekstensi, adalah pemanfaatan baru atau penerapan lain pada produk, jasa atau proses yang ada
- c. Duplikasi, adalah replikasi kreatif atas konsep yang telah ada
- d. Sintesis, adalah kombinasi atas konsep dan faktor-faktor yang telah ada dalam penggunaan atau formula baru.

**Kualitas sumberdaya manusia (Y2)** – Kualitas sumberdaya manusia yang dimaksud pada penelitian ini adalah tingkat dimana pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dapat digunakan untuk menghasilkan layanan secara professional. Variabel ini diukur dengan 5 (lima) indikator yakni :

- a. Kemampuan teoritis adalah kemampuan karyawan untuk melakukan berbagai tugas.
- b. Kemampuan teknis untuk melakukan pekerjaan itu
- c. Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk mengantisipasi segala sesuatu yang berhubungan dengan target yang akan dituju.
- d. Kemampuan moral yakni kemampuan untuk berkoordinasi, bekerja sama, selalu berusaha untuk menghindari perbuatan yang memalukan, dan siap untuk memperbaiki diri.
- e. Keterampilan tehnis adalah penggunaan teknologi secara profesional.

### 3. Variabel dependen

**Kinerja Karyawan (Z)** - kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian karyawan ataupun hasil kerja yang maksimal dengan kualitas yang tinggi. Variabel ini menggunakan 6 (enam) indikator, yakni:

- a. Kualitas, adalah tingkat kemampuan melakukan sesuatu secara bermutu
- b. Kuantitas, adalah jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan dalam satu waktu
- c. Waktu, adalah periode pemanfaatan waktu dengan hasil yang didapatkan
- d. Penekanan biaya, adalah optimalisasi penggunaan sumberdaya

- e. Pengawasan, adalah upaya melakukan intervensi dengan mengamati dan memperhatikan apa yang dilakukan oleh anggota organisasi
- f. Hubungan antar karyawan, adalah tingkat hubungan dan umpan balik secara internal sesama karyawan

### **E. Instrumen Penelitian**

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal (*personally administered questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data. Distribusi kuesioner dilakukan secara langsung dan sekaligus kepada responde, pertanyaan-pertanyaan yang ada dibuat dengan memakai skala likert dan lima variabel pilihan, dimana setiap tingkatan diberikan skor dari yang rendah dengan nilai 1 dan paling tinggi dengan nilai 5. Dalam mengukur variabel tersebut dipakai skala likert yang secara berturut-turut ditunjukkan sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) = 5
2. Setuju (S) = 4
3. Netral (N) = 3
4. Tidak setuju (TS) = 2
5. Sangat tidak setuju (STS) = 1

### **F. Jenis dan Sumber Data**

1. Jenis data

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi berbentuk angka dan rekapan hasil jawaban yang dibuat dalam bentuk tabulasi data.

2. Sumber data

Sumber data terbagi menjadi 2 (dua) yakni 1) data primer, yakni data yang dikumpulkan langsung peneliti dari sumber primer. Sumber data utama untuk penelitian ini adalah: para responden penelitian yang memberikan jawaban langsung kepada peneliti dalam bentuk skala Likert. Dan, 2) data sekunder yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang, dokumen-dokumen perusahaan yang dianggap penting, jurnal penelitian, buku-buku dan lain sebagainya.

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Dilakukan pengumpulan data untuk memperoleh sebuah informasi yang penting dalam pencapaian tujuan dari penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dalam penelitian melalui:

1. Observasi. Adalah aktivitas penelitian dengan secara langsung turun ke lapangan untuk melakukan pengamatan sesuai dengan obyek yang amati. Observasi dilakukan peneliti melalui pengamatan secara langsung, mengambil data ditempat atau lokasi sebagaimana dibutuhkan.
2. Wawancara. Sebagai tehnik dalam mengumpulkan informasi melalui tatap muka secara langsung terhadap responden dengan cara tanya jawab langsung terkait dengan pemahaman mereka dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis
3. Kuisisioner. Dalam angket, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket self-administered. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *closed-loop survey*, yaitu survei yang digunakan untuk memperoleh data pemasaran, pelayanan, dan bisnis.

4. Dokumentasi. Merupakan tehnik mengumpulan data secara langsung atas berbagai sumber atau dokumen terkait dengan penelitian. Dokumentasi adalah proses pengambilan informasi atau data dengan dokumen tertulis ataupun elektronik, penulis melakukan pendokumentasian. Dokumentasi yang dilakukan melalui penelusuran dokumen yang ada pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar dan dijadikan arsip dalam memperkuat hasil temuan.

#### **H. Teknik Analisis Data**

Untuk teknik analisis data yakni merupakan pengolahan data dari sejumlah data data yang dikumpulkan dan kemudian dilakukan interpretasi dari hasil pengolahan data tersebut dan juga menyimpulkan hasil analisis (Priyatno, 2008). Menurut pendapat yang lain bahwa analisis data ini dilakukan setelah data tersebut dikumpulkan Sehingga dalam proses analisis data dibutuhkan adanya data-data konkrit yang sangat penting untuk memberikan hasil analisis yang valid. analisis dalam penelitian ini digunakan analisis jalur.

Untuk memberikan hasil yang bermanfaat atas seluruh data yang dikumpulkan dan dianalisis maka ada beberapa prosedur yang digunakan untuk menginterpretasikan data yang dikumpulkan tersebut sehingga dapat dengan mudah dipahami:

##### **1. Uji Instrumen Penelitian**

Bentuk uji instrumen memberikan maksud agar data-data yang dikumpulkan bisa diketahui validitasnya dan juga reliabilitasnya apakah data tersebut layak atau tidak digunakan untuk analisis data dari tahap awal hingga akhir, untuk lebih jelasnya dapat diuraikan berikut ini:

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas kuesioner. Untuk pengukuran validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor butir dan totalnya. Sementara itu, untuk mengetahui valid atau tidaknya penilaian setiap butir soal, maka kriteria statistik berikut ditetapkan:

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(sb_y) - (sb_x)}{\sqrt{[(sb_x^2) + (sb_y^2) - (r_{xy})(sb_x)(sb_y) ]}}$$

dimana :

$r_{xy}$  = Momen tangkar yang baru

$r_{pq}$  = Koefisien korelasi

$sb_y$  = Simpangan baku skor faktor

Penelitian ini menggunakan SPSS ver.23 sebagai alat olah data. Hasil dari perhitungan itu kemudian ditunjukkan dalam tabel *corrected item-total correlation*. Bila hasil yang diharapkan untuk total correlation adalah lebih besar dari  $> 0,3$  maka valid item tersebut (Solimun, 2012).

Uji kevalidan ini dipakai untuk mengukur tingkat keabsahan dari item kuesioner yang digunakan. Dalam pengukuran kevalidan tersebut sebagaimana dikemukakan adalah melihat korelasi skor butir dan total skor. Sementara untuk skor tiap item valid ataupun tidak, maka ada kriteria yang ditetapkan:

1. Bila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan positif, maka valid item tersebut.
2. Bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka tidakvalid item tersebut.
3. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel namun negatif, maka  $H_0$  ditolak dan diterima  $H_1$

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan

menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2011).

### **c. Uji Hipotesis**

Untuk menentukan tingkat signifikan secara parsial antara masing-masing variabel bebas dengan variabel tidak bebas, maka hipotesis harus diuji dengan uji-*t* pada taraf signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  secara dua arah. Selanjutnya diambil suatu keputusan, diterima atau ditolaknya hipotesis yaitu dengan cara membandingkan thitung dengan *t* tabel dengan kriteria atau dengan membandingkan nilai signifikan yang diperoleh dari hasil uji statistik dengan nilai signifikan yang ditentukan, dalam penelitian ini ditetapkan nilai signifikan sebesar 0,05 atau 5 %

### **d. Uji Asumsi Klasik**

Menurut Gujarati (2012), menyebutkan bahwa dalam penggunaan analisis menggunakan analisis jalur maka variabel bebas atau Variabel terikat menuntut adanya asumsi asumsi klasik yang tidak bias dan Adapun asumsi tersebut harus dapat dipenuhi dengan kriteria seperti ditunjukkan berikut ini:

#### **1) Uji Multikolinearitas**

Pengujian ini Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah model yang digunakan tersebut ada korelasi yang ditunjukkan di antara variabel-variabel bebas. model regresi yang baik tentunya tidak ada korelasi dari sejumlah variabel-variabel bebas yang ada dan jika ditemukan ada hubungan atau korelasi diantara variabel bebas maka dianggap variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal merupakan bentuk variabel dengan nilai korelasi = 0. untuk mengetahui apakah ada multikolinearitas dari model yang

dibangun maka ada kriteria sebagai berikut:

- Nilai  $R^2$  yang ditunjukkan oleh adanya estimasi model empiris yang sangat tinggi namun secara Individual variabel bebas banyak yang mempengaruhi variabel dependen secara signifikan, rumus statistik dari koefisien korelasi diantara  $X_2$  dan  $X_3$  adalah::

$$X_{2i} = \beta_{23} + \beta_{23} X_{3i} + \beta_{(1.2)i}$$

$$\beta_{23} = \frac{\sum x_2 x_3}{x_3^2}$$

- Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya multikolinieritas yang sangat tinggi antar variabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- Multikolinieritas dapat juga dilihat dari 1) nilai tolerance dan lawannya., 2) *Variance Inflation Factor* (VIF) kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan digres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{tolerance}$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95.

walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang saling berkorelasi uji autokorelasi.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas Merupakan uji yang digunakan untuk menentukan apakah variabel confounding dari persamaan atau model regresi memiliki varian yang sama ataukah tidak. uji ini timbul akibat adanya data yang tidak sama dan juga variasi data yang diuji. Adapun cara yang digunakan untuk menentukan apakah ada terjadi heteroskedastisitas maka digunakan uji korelasi rank spearman. Dengan menggunakan metode ini maka gejala-gejala heteroskedastisitas dapat ditunjukkan oleh tingginya nilai masing-masing variabel independen yang mendekati 1.

Asumsi heteroskedastisitas terkait dengan faktor confounding dimana distribusi probabilitasnya dianggap sama pada seluruh pengamatan atas X; yakni varian tiap  $U_i$  bernilai sama pada seluruh nilai variabel bebas (Sumodiningrat, 2013 : 261). Secara simbolis ditunjukkan dengan formula:  $\text{Var}(U_i) = E[\{(U_i - E[U_i])\}^2] = E[U_i^2] = \sigma_u^2$ , adalah nilai konstanta. Homogenitas atas varian ini dikenal dengan homoskedastisitas. bila seluruh faktor confounding tidak ada varian sama atau variannya tidak konstan, maka kondisi varian nir-konstan atau nir-homogen disebut heteroskedastisitas. Jadi, U adalah heteroskedastisitas jika:

$$\text{Var}(U_i) \neq \sigma_u^2 \text{ (suatu nilai konstan) tapi } \sigma_u^2 \text{ (suatu nilai yang bervariasi)}$$

## 2. Analisis Deskriptif

Metode analisis secara deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengetahui data-data yang telah diperoleh, dan dianalisis serta diinterpretasikan secara deskriptif atau objektif untuk mengetahui gambaran atas masalah-masalah yang dihadapi

dan kemudian menjelaskan hasil yang ditemukan.

Analisis deskriptif ini dipakai untuk menjelaskan karakter responden baik dilihat dari aspek umur, jenis kelamin, pendidikan ataupun masa kerja. Disamping itu dengan analisis ini maka juga dipakai untuk menjelaskan respon atas sejumlah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Untuk mendapatkan interpretasi dari hasil penelitian atau jawaban dari responden maka tiap variabel dilakukan penskoran. Sugiyono (2017), Langkah yang dapat ditempuh untuk melakukan skoring adalah sebagai berikut:

Rerata jawaban responden untuk tiap pernyataan bisa dikategorikan sesuai dengan rumus interval berikut ini:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Hasil interval kelas adalah 0,80, nilai tersebut kemudian dipakai sebagai acuan dalam menentukan kategori sesuai dengan rerata interval, yaitu:

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,80 - 2,60 : Rendah

2,60 - 3,40 : Netral

3,40 - 4,20 : Tinggi

4,20 - 5,00 : Sangat tinggi

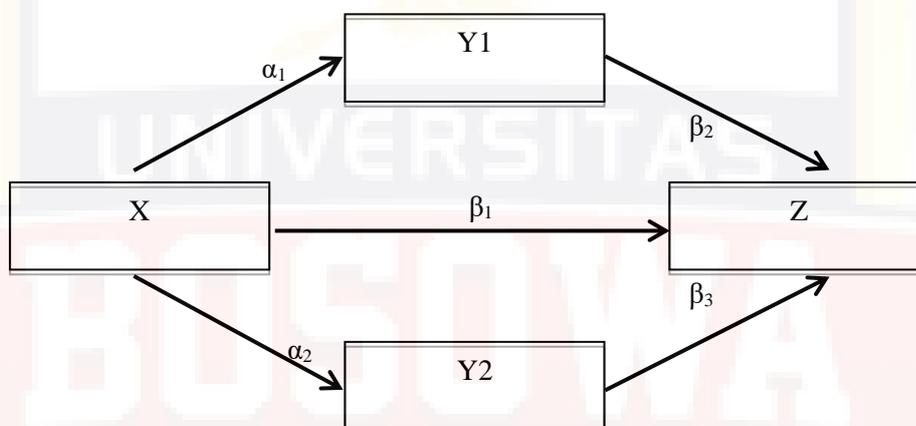
### 3. Analisis Jalur

Path analysis atau analisis jalur dipakai guna menganalisa adanya keterkaitan atau korelasi di antara variabel yang tujuannya adalah menentukan adanya pengaruh baik yang sifatnya langsung ataupun tidak langsung atas variabel-variabel yang digunakan. Uji

sobel merupakan uji yang dipakai untuk menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung di antara variabel.

Analisis jalur merupakan tehnik untuk menganalisa hubungan sebab dan akibat yang ada pada analisis regresi ketika sebuah variabel bebas dipengaruhi tidak hanya secara langsung namun tidak langsung pada variabel terikat (dependen) (Sarwono J, 2007)..

Model path analysis bisa ditunjukkan berikut ini:



**Gambar 3.1**

### **Model Analisis Jalur**

Secara matematik, model ini bisa dituliskan seperti berikut :

Persamaan Struktural Jalur 1 :  $Y1 = \alpha_1 X + e_1$

Persamaan Struktural Jalur 2 :  $Y2 = \alpha_2 X + e_2$

Persamaan Struktural Jalur 3 :  $Z = \beta_1 X + \beta_2 Y1 + \beta_3 Y2 + e_3$

#### **4. Uji Hipotesis**

Untuk menentukan tingkat signifikansi parsial diantara masing-masing variabel independen dan variabel dependen, hipotesis harus diuji dengan menggunakan uji t pada signifikansi dua arah alpha 0.05. Selanjutnya, ditentukan

apakah hipotesis diterima, yaitu dengan membandingkan thitung dan ttabel dengan kriteria atau dengan membandingkan nilai signifikansi yang didapatkan dari hasil uji statistik dengan nilai signifikan yang dinyatakan, nilai signifikansi 0,05 atau dalam hal ini 5%.

### 5. Uji Pengaruh tidak Langsung (Uji Sobel)

Untuk uji kekuatan pengaruh tidak langsung dengan Sobel test yakni variabel independen atas dependen melalui intervening, dilakukan melalui perkalian pengaruh tidak langsung yakni jalur X – Y1 (a) dan jalur Y1 – Y2 (b) atau ab.

Sehingga koefisien dari ab = (c-c') dimana c merupakan pengaruh X atas Y2 dengan tidak menghubungkan variabel Y1, sementara c' merupakan koefisien pengaruh X atas Y2 setelah menghubungkan Y1. Ghozali (2011) bahwa uji hipotesis bisa digunakan melalui prosedur yang dipakai dalam Sobel Test, dengan rumus berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Dimana:

Sab : Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Y1)

b : Jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

sa : Standar error koefisien a

sb : Standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t \text{ value} = \frac{a \times b}{sab}$$

t hitung ini dikomparasi dengan t tabel, bila nilai t hitung memiliki nilai yang lebih besar dari t tabel maka disimpulkan ada pengaruh mediasi. Assumsi uji sobel membutuhkan besar jumlah sampel, bila kecil jumlah sampelnya, maka kurang konservatif uji sobel yang digunakan (Ghozali, 2011).

## **I. DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi operatif variabel adalah pemahaman operatif, praktis, literal variabel (dinyatakan dalam definisi konsep) dalam ruang lingkup objek/objek penelitian yang diteliti. Variabel yang digunakan pada penelitian ini yakni variabel bebas dan terikat.

### **1. Pengendalian Mutu Terpadu (X)**

Pengendalian Mutu Terpadu adalah pengelolaan suatu sistem organisasi dengan komitmen penuh terhadap peningkatan yang tiada henti dan bertujuan untuk perbaikan kualitas terus menerus, disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan, keinginan dan selera konsumen, serta berusaha secara total untuk memenuhi kebutuhan konsumen . Indikator yang digunakan untuk mengukur Pengendalian Mutu Terpadu yaitu Kepemimpinan,Perencanaan Strategis, Fokus pada pelanggan, Analisis dan informasi,Manajemen SDM dan Manajemen Proses.

## 2. INOVASI (Y1)

Inovasi merupakan kemampuan dalam memperkenalkan sesuatu yang baru atau penemuan-penemuan baru yang berbeda dari apa yang tersedia atau diketahui sebelumnya. Ada empat indikator untuk mengukur inovasi dalam penelitian ini, yaitu :

### a) Invensi

Invensi adalah ide inventor yang dituangkan ke dalam suatu kegiatan pemecahan masalah yang spesifik di bidang teknologi dan dapat berupa produk atau proses, atau penyempurnaan dan pengembangan produk atau proses

### b) Ekstensi

Ekstensi merupakan pengembangan suatu produk, jasa, atau proses yang sudah ada. Konsep seperti ini menjadi aplikasi ide yang telah ada berbeda. Perluasan produk, layanan, atau proses yang ada. Ini berarti pengusaha mengambil ide yang sudah ada dan menerapkannya secara berbeda

### c) Duplikasi

Duplikasi (Duplication) merupakan peniruan suatu produk, jasa, atau proses yang telah ada. Meskipun demikian duplikasi bukan semata meniru melainkan menambah sentuhan kreatif untuk memperbaiki konsep agar lebih mampu memenangkan persaingan. Menyalin (mereklikasi) produk atau layanan yang ada dan kemudian menambahkan sentuhan kreatif pengusaha. Untuk memperbaikinya.–

### d) Sintesis.

Sintesis (Synthesis) merupakan perpaduan konsep dan faktor-faktor yang sudah ada menjadi formulasi baru. Proses ini meliputi pengambilan sejumlah ide atau produk yang sudah ditemukan dan dibentuk sehingga menjadi produk yang dapat diaplikasikan

dengan cara baru. Kombinasi lebih dari satu produk atau layanan yang ada dalam produk baru atau layanan. Ini berarti bahwa beberapa digabungkan menjadi satu produk atau layanan baru.

### **3. KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (Y2)**

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan sebuah Perusahaan, semakin tinggi kualitas sumber daya manusia semakin baik Kinerja yang akan dihasilkan. Kinerja karyawan yang baik akan sangat mempermudah suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Peran sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang menentukan karena hidup matinya suatu organisasi pemerintah semata - mata tergantung pada pegawainya.

### **4. KINERJA (Z)**

Kinerja karyawan adalah kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas (Silalahi, 2013:408).

Kinerja Karyawan ( Z ), diukur melalui (Kasmir, 2016) :

#### **a) Kualitas**

kualitas kerja adalah mutu seorang karyawan / pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

c) Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia Universitas Sumatera Utara 38 untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

d) Penekanan biaya

Penekanan biaya cost bukanlah ditujukan untuk mengurangi nilai guna kinerja melainkan untuk meningkatkan mutu dan efisiensi.

e) Pengawasan

Pengawasan merupakan “Sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan- tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

f) Hubungan antar karyawan.

Hubungan antar karyawan adalah hubungan manusiawi itu merupakan suatu komunikasi karena sifatnya yang orientasi pada perilaku (action oriented) , hal ini mengandung kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. SEJARAH**

Sebelum bernama PT PERIKANAN INDONESIA (Persero), perusahaan ini pada awalnya adalah PT Perikanan Samodra Besar (Persero) yang didirikan pada tanggal 12 Mei 1972 dengan akta notaris Djojo Muljadi, SH. Nomor 37 dengan alamat di Jakarta. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 4 tanggal 4 Februari 1981, P.N. Perikanan Jawa Timur dan P.N. Perikani Sulawesi Selatan telah bergabung dengan PT Perikanan Samodra Besar, dan perusahaan memiliki 4 anak perusahaan di Surabaya (Jawa Timur), Makassar (Sulawesi Selatan), Sabang (Aceh), Bena (Bali). Pada tahun 2007, berganti nama menjadi PT PERIKANAN INDONESIA (Persero); PT PERIKANAN INDONESIA (Persero) merupakan penggabungan dari 4 (empat) Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu: PT Usaha Mina (Persero), PT Tirta Raya Mina (Persero), PT. Perikanan Samodra Besar (Persero) dan PT Perikani (Persero), sehingga saat ini perusahaan tersebut memiliki 12 cabang yang tersebar di Indonesia. Cabang-cabang baru tersebut berlokasi di berbagai kota seperti Pekalongan, Gorontalo, Bitung, Bacan, Ambon, Sorong, Padang dan Tegal.

## **2. VISI MISI**

### **2.1 VISI**

Visi PT PERIKANAN INDONESIA adalah Menjadi perusahaan perikanan terbaik guna mewujudkan kedaulatan pangan.

### **2.2 MISI**

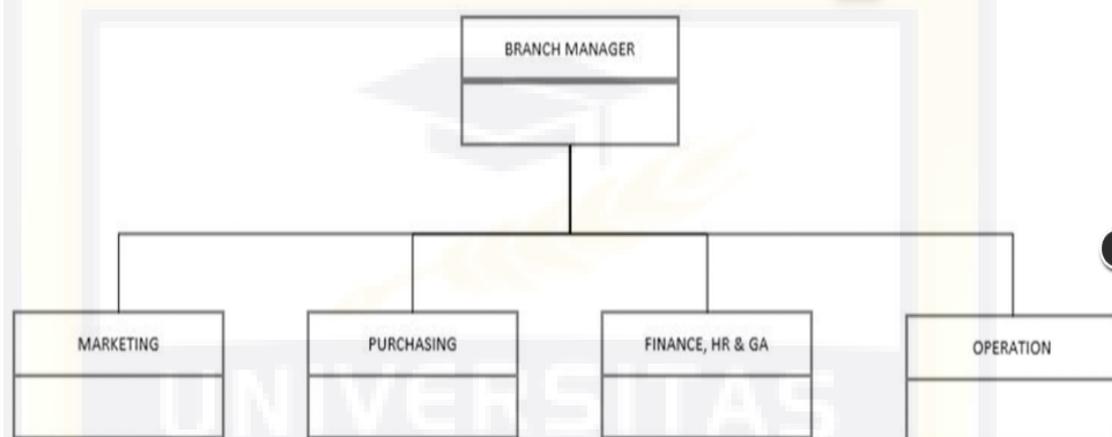
- a) Menjadi perusahaan yang unggul, tangguh dan tumbuh berkelanjutan.
- b) Menjalankan bisnis perikanan tangkap, logistik dan perdagangan ikan untuk memenuhi ketersediaan dan keterjangkauan serta mengutamakan layanan terbaik.
- c) Meningkatkan hubungan kerjasama dan keberpihakan kepada nelayan sebagai mitra strategis perusahaan, serta menjaga kelestarian lingkungan.

## **3. STRUKTUR ORGANISASI**

Struktur organisasi yang ditetapkan perusahaan itu berbeda satu sama lainnya karena disesuaikan dengan kondisi atau tipe dari garis wewenang yang ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan secara efektif dan efisien maka dalam semua aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang ada di perusahaan, ada pembagian tugas atau pekerjaan pada setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan itu sehingga antara karyawan yang satu mempunyai hubungan dengan karyawan

yang lainnya. Untuk lebih detail bisa ditunjukkan dalam gambar struktur organisasi PT. PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang



Makassar

## B. Hasil Penelitian

### 1. Profil Responden

Analisis karakteristik responden merupakan gambaran tentang komposisi responden menurut karakteristiknya. Analisis ini dibutuhkan untuk memberikan gambaran lengkap tentang responden dalam dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, pendidikan, usia, dan masa kerja.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik responden**

Karakteristik		Jumlah (Freq)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	73	77
	Perempuan	22	23
Usia	20-30 tahun	26	27
	30-40 tahun	45	47

	>40 tahun	24	25
Pendidikan	S2	6	6
	S1	32	34
	D3	20	21
	SMA kebawah	37	39
Masa kerja	1-5 tahun	19	20
	6-10 tahun	66	69
	>10 tahun	10	11

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, adalah laki-laki sebanyak 73 orang atau 77% dan perempuan sebanyak 22 orang atau 23% artinya responden laki-laki mendominasi penelitian ini hal tersebut ditunjukkan bahwa sebagai sebuah perusahaan dibutuhkan karyawan yang memiliki ketahanan fisik dalam bekerja. Jumlah responden berdasarkan umur dimana responden yang berusia 20-30 tahun yakni 26 orang atau 27%, selanjutnya responden yang berusia 30-40 tahun yakni 45 orang atau 47% dan responden yang berusia >40 tahun yakni 24 orang atau 25% artinya berdasarkan kelompok usia di perusahaan ini lebih banyak karyawan senior. Responden berdasarkan tingkat pendidikan yang berpendidikan S2 sebanyak 6 orang atau 6%, berpendidikan S1 sebanyak 32 orang atau 34%, berpendidikan D3 sebanyak 20 orang atau 21% dan berpendidikan SMA kebawah sebanyak 37 orang atau 39% artinya bahwa pada tingkat pendidikan sebagian besar didominasi oleh SMA. Responden berdasarkan masa kerja dimana responden yang masa kerjanya 1- 5 tahun sebanyak 19 orang atau 20%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 66 orang atau 69% dan masa kerja > 10 sebanyak 10 orang atau 11%, artinya masa kerja sebagian besar 6-10 artinya dilihat dari masa kerja cukup mampu mendapatkan banyak pengalaman sehingga lebih mudah memahami pekerjaannya.

## 2. Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif atas variabel menunjukkan dan mendeskripsikan keseluruhan jawaban responden secara terperinci dengan menguraikan jawaban seluruh responden, sebagaimana dari kuesioner yang dikumpulkan dan ditabulasikan hingga pengolahan data. Melalui analisis deskriptif tersebut tiap variabel diuraikan mean jawaban responden atas indikator atau item untuk semua variabel.

### a. Pengendalian Mutu Terpadu (X)

**Tabel 4.2**  
**Analisis deskriptif Pengendalian Mutu Terpadu (X)**

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					$\Sigma$	Rata-rata
		STS	T S	RG	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan secara tegas mengarahkan dan menopang organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja</li> </ul>	0	4	17	32	42	397	4.18
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya selalu mendapatkan informasi tentang rencana-rencana strategis yang ingin dilakukan dalam perusahaan untuk meningkatkan daya saing</li> </ul>	0	5	12	44	34	392	4.13
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu fokus pada kebutuhan pelanggan</li> </ul>	0	7	10	41	37	393	4.14
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan secara berkala melakukan pengukuran kinerja karyawan untuk</li> </ul>	0	3	6	52	34	402	4.23

	mencapai peningkatan dan kesiapan untuk bersaing							
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu mendorong untuk bangkit dan siap menghadapi berbagai perubahan baik secara internal maupun eksternal</li> </ul>	0	0	5	47	43	418	4.40
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan menempatkan orang-orang yang sesuai dengan bidangnya</li> </ul>	0	1	3	62	29	404	4.25
	Mean Variabel							4.22

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

Tabel 4.2 menunjukkan variabel Pengendalian Mutu Terpadu dipersepsikan sangat kuat, hal ini diperlihatkan pada nilai rata-rata skor jawaban yakni 4,22 (sangat tinggi). Indikator yang dipersepsikan paling kuat oleh responden adalah X.5 dengan nilai rata-rata 4.40 (kategori sangat tinggi). Selanjutnya, indikator yang dipersepsikan paling rendah oleh responden adalah X.2 dengan nilai rata-rata 4.13 (kategori tinggi).

#### b. Inovasi (Y1)

Deskripsi dari hasil penelitian pada variabel inovasi bisa diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.3**  
Analisis deskriptif Inovasi (Y1)

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					$\Sigma$	Rata-rata
		STS	TS	R G	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya mampu mencari</li> </ul>	0	4	0	47	44	416	4.38

	cara dan strategi baru yang menguntungkan perusahaan								
2	• Saya dapat mengembangkan produk yang ada menjadi lebih menarik	0	8	3	48	36	397	4.18	
3	• Saya dapat melakukan duplikasi yang jauh lebih baik dari pesaing	0	2	7	57	29	398	4.19	
4	• Saya dapat menggabungkan banyak metode, teknik dan cara dalam mengemas sesuatu yang berbeda	0	3	3	66	23	394	4.15	
	Mean Variabel							4.23	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa variabel inovasi dipersepsikan sangat kuat, hal ini diperlihatkan dalam nilai rata-rata skor jawaban yakni 4,23 (sangat tinggi). Indikator yang dipersepsikan paling kuat oleh responden adalah Y1.1 dengan nilai rata-rata 4.38 (kategori sangat tinggi). Selanjutnya, indikator yang dipersepsikan paling rendah oleh responden adalah Y1.4 dengan nilai rata-rata 4.15 (kategori tinggi).

### c. Kualitas SDM (Y2)

Deskripsi hasil penelitian pada variabel kualitas SDM bisa diperlihatkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Analisis deskriptif Kualitas SDM (Y2)**

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					$\Sigma$	Rata-rata
		STS	TS	RG	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	• Saya memiliki kemampuan mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan	0	5	2	48	40	408	4.29
2	• Saya memiliki metode khusus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	0	10	7	49	29	382	4.02
3	• Saya dapat menyumbangkan ide dan pikiran untuk kemajuan perusahaan	0	2	11	56	26	391	4.12
4	• Saya sangat berdisiplin dalam bekerja dan mampu menghormati pendapat orang lain	0	3	3	68	21	392	4.13
5	• Saya dapat bekerja dan mengoperasikan berbagai peralatan di tempat kerja	0	0	4	65	26	402	4.23
Mean Variabel							4.16	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel kualitas SDM dipersepsikan kuat, hal ini diperlihatkan pada nilai rata-rata skor jawaban yakni 4,16 (kategori tinggi).

Indikator yang dipersepsikan paling kuat oleh responden adalah Y2.1 dengan nilai rata-rata 4.29 (kategori sangat tinggi). Selanjutnya, indikator yang dipersepsikan paling rendah oleh responden adalah Y2.2 dengan nilai rata-rata 4.02 (kategori tinggi).

#### d. Kinerja (Z)

Deskripsi hasil pada penelitian untuk variabel kinerja bisa ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Analisis deskriptif Kinerja (Z)**

No	Pernyataan	Persentase Jawaban Responden					$\Sigma$	Rata-rata
		STS	TS	RG	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	• Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sangat baik	0	0	11	50	34	403	4.24
2	• Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai target jumlah atau melebihi target yang ditetapkan	0	4	13	61	17	376	3.96
3	• Saya mampu bekerja secara ontime dan tepat waktu	0	0	6	41	48	422	4.44
4	• Saya dapat bekerja semaksimal mungkin dengan penggunaan sumberdaya optimal	0	2	5	40	48	419	4.41
5	• Saya lebih	0	4	1	43	47	418	4.40

	senang bekerja dengan tingkat pengawasan yang diberikan							
6	• Saya bekerja dengan tetap mengedepankan hubungan yang baik dengan rekan kerja	27	11	13	24	20	284	2.99
	Mean Variabel							4.07

Sumber: Hasil olahan data, 2021

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel kinerja dipersepsikan kuat, hal ini diperlihatkan pada nilai rata-rata skor jawaban yakni 4,07 (kategori tinggi). Indikator yang dipersepsikan paling kuat oleh responden adalah Z.1 dengan nilai rata-rata 4.44 (kategori sangat tinggi). Selanjutnya, indikator yang dipersepsikan paling rendah oleh responden adalah Z.6 dengan nilai rata-rata 2.99 (kategori netral).

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.1 Uji Validitas

Pengujian kevalidan atas sejumlah variable penelitian ini terutama untuk indikator-indikator yang ada pada variabel sebagaimana ditunjukkan dalam pernyataan kuesioner adalah tujuannya untuk menentukan seberapa valid pernyataan ataupun kuesioner yang digunakan untuk penelitian ini. kevalidan dari kuesioner tersebut harus bisa terukur.

Paling tidak ada tiga jenis validitas yang umumnya digunakan yakni validitas konten, validitas konstruk dan juga validitas kriteria. untuk penelitian ini uji validitas yang dipakai adalah uji konstruk yang menghubungkan skoring tiap-tiap item pernyataan dengan total skornya. sebuah pernyataan dianggap valid

jika ada korelasi kuat yang terjadi dengan total skornya. Uji ini dilakukan dengan cara membandingkan skoring item dengan total skornya, dan uji probability 0,05 dengan uji two tailed dan melalui perbandingan r-hitung dan r-tabel dan adapun landasan dalam mengambil keputusan dalam uji ini yakni bilamana nilai r-hitung yang lebih besar dari r-tabel maka dikatakan valid hal sebaliknya juga ditunjukkan tidak valid jika r-hitung memiliki nilai dibawah r-tabel.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi product moment. Uji validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan antar skor yang diperoleh dari masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Jika nilai korelasi diatas 0,30, mengindikasikan indikator tersebut valid. Sebaliknya jika nilai korelasi dibawah 0,30 mengindikasikan indikator tersebut tidak valid, dan layak untuk tidak diikutsertakan pada tahap selanjutnya. Menurut Sugiyono dan Wibowo (2013), kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai koefisien  $> 0,30$  r-kritis.

**Tabel 4.6**  
**Hasil uji validitas**

Variabel	Indikator	Corrected Item-Total Correlation	Kesimpulan
<b>Pengendalian Mutu Terpadu (X)</b>	X.1	0.773	Valid
	X.2	0.842	Valid
	X.3	0.867	Valid
	X.4	0.816	Valid
	X.5	0.460	Valid
	X.6	0.367	Valid
<b>Inovasi (Y1)</b>	Y1.1	0.662	Valid
	Y1.2	0.621	Valid
	Y1.3	0.657	Valid
	Y1.4	0.722	Valid
<b>Kualitas SDM (Y2)</b>	Y2.1	0.611	Valid
	Y2.2	0.720	Valid
	Y2.3	0.660	Valid
	Y2.4	0.669	Valid
	Y2.5	0.699	Valid
<b>Kinerja (Z)</b>	Z.1	0.663	Valid
	Z.2	0.698	Valid
	Z.3	0.697	Valid

Z.4	0.776	Valid
Z.5	0.606	Valid
Z.5	0.729	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

Bersumber pada tabel 4.6 diatas bisa disimpulkan jika seluruh item-item statement dari tiap variabel yang diuji adalah valid, sebab mempunyai angka diatas 0.30, sehingga seluruh indikator dikatakan valid. Oleh karenanya item- item itu bisa dipakai dalam riset ini buat analisa berikutnya. Sebagaimana uji validitas yang telah dilakukan dan teruji seperti ditunjukkan di atas maka langkah berikutnya adalah melanjutkan uji reliabilitas yang mana dalam uji ini hanya item-item yang memiliki nilai validitas yang paling bisa dimasukkan dalam uji reliabilitas

### **1. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas atau keandalan ini adalah bentuk pengujian yang tujuannya adalah untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut dari item-item yang digunakan bisa diandalkan atau dipercaya. Reliabilitas dikaitkan pada pengukuran tentang sejauh mana alat ukur ini memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam penggunaannya baik dalam waktu ataupun tempat yang berbeda jika itu dilakukan secara berulang-ulang. Menurut Sugiyono (2012) bahwa reliabilitas merupakan sebuah indeks yang menentukan tentang sejauh mana pengukuran tersebut tidak memiliki biasa atau kesalahan dan oleh sebab itu ada jaminan bahwa pengukuran ini sifatnya konsisten. Apalagi jika alat ukur ini digunakan secara berulang maka akan memberikan hasil yang sama sehingga dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut handal.

Reliabilitas atau keandalan merupakan sebuah alat ukur yang memperlihatkan penjabaran atas indikator-indikator dari variabel. Reliabilitas ini menunjukkan bahwa terdapat nilai konsistensi yang ditunjukkan oleh indikator dari sejumlah pernyataan-pernyataan yang diajukan dan tidak akan mengalami perubahan setiap kali alat ukur tersebut diuji pada waktu dan tempat yang berbeda. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha di mana variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai alpha berada diatas 0,6 (Ghozali, 2011).

**Tabel 4.7**  
**Hasil uji reliabilitas**

Variabel	Mutu	Jumlah Item	Crombach Alpha	Status
Pengendalian Terpadu (X)		6 Item	0,814	Reliable
Inovasi (Y1)		4 Item	0,756	Reliable
Kualitas SDM (Y2)		5 Item	0,762	Reliable
Kinerja (Z)		6 Item	0,760	Reliable

Sumber: Hasil pengolahan data, 2021

Berdasarkan pada tabel 5 ditunjukkan bahwa Crombach's Alpha atas variabel yang diuji tersebut memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwa variabel penelitian ini lulus lolos dalam uji reliabilitas dan dapat dilanjutkan pada pengujian berikutnya, keseluruhan variabel dinyatakan reliabel.

#### **4. Path Analysis**

##### **4.1 Analisis Jalur 1**

Terdapat estimasi parameter atau perhitungan koefisien dalam analisis jalur. Uji pengaruh parsial diantara variabel bebas dan variabel terikat menggunakan perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel atau nilai signifikansi

dan nilai alpha ( $\alpha$ ). Untuk besar pengaruh langsung bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Pengaruh X terhadap Y1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.404	.996		10.448	.000
	Pengendalian Mutu Terpadu_X	.389	.059	.565	6.604	.000

a. Dependent Variable: Inovasi\_Y1

Sumber: Hasil olahan data, 2021

Seperti Tabel 4.8 diperoleh koefisien jalur ( $\alpha_1$ ) = 0,565 dengan level signifikan 0,000 yang artinya positif dan signifikan (Sig < 0.05). Oleh karena itu, variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X) berpengaruh positif signifikan pada Inovasi (Y1). Besar pengaruh Variabel X atas Y1 terlihat dari *standardized coefficients beta* yakni 0,565, berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Pengendalian Mutu Terpadu (X), akan meningkatkan Inovasi (Y1) sebesar 0.565 poin. Dengan demikian, tinggi rendahnya variabel Y1 dapat dipengaruhi oleh variabel X sebesar 0.565 poin.

#### 4.2 Analisis Jalur 2

**Tabel 4.9**  
**Pengaruh X terhadap Y2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.452	1.217		10.231	.000
	Pengendalian Mutu Terpadu_X	.500	.072	.584	6.940	.000

a. Dependent Variable: Kualitas SDM\_Y2

Sumber: Hasil olahan data, 2021

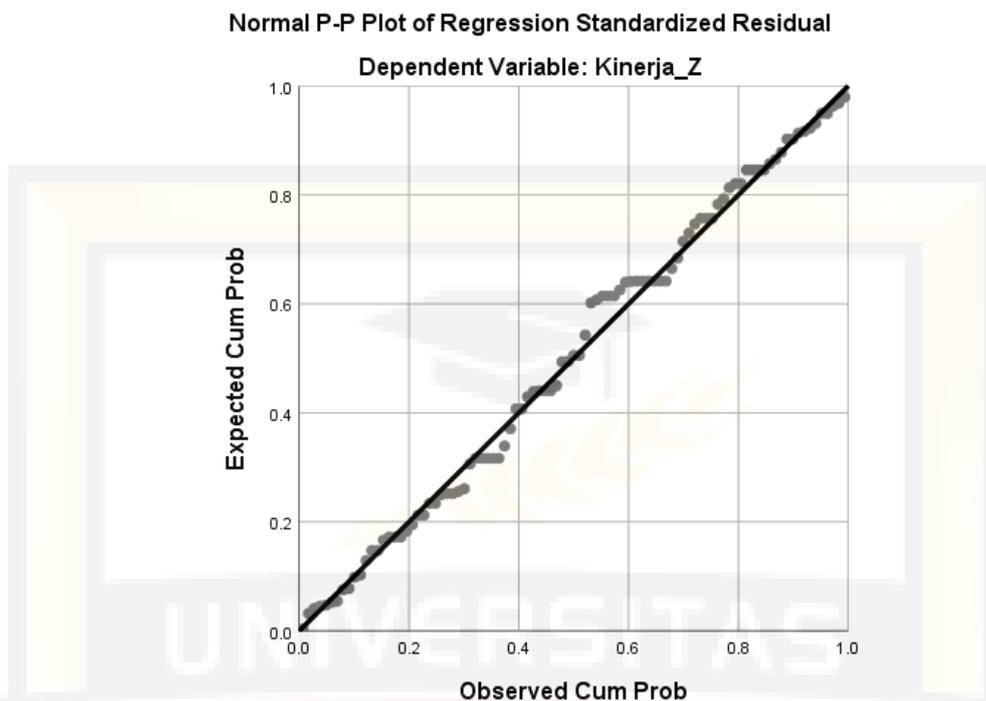
Seperti dalam Tabel 4.9 diperoleh koefisien jalur ( $\alpha_2$ ) = 0,584 dengan level signifikan 0,000 yang artinya positif dan signifikan (Sig < 0.05). Oleh karena itu, bahwa variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X) berpengaruh positif signifikan pada Kualitas SDM (Y2). Besar pengaruh Variabel X atas Y2 terlihat dari *standardized coefficients beta* sebesar 0,584 berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Pengendalian Mutu Terpadu (X), akan meningkatkan Kualitas SDM (Y2) sebesar 0.584 poin. Dengan demikian, tinggi rendahnya variabel Y2 dapat dipengaruhi oleh variabel X sebesar 0.584 poin.

### **4.3 Analisis Jalur 3**

#### **a. Uji Asumsi Klasik**

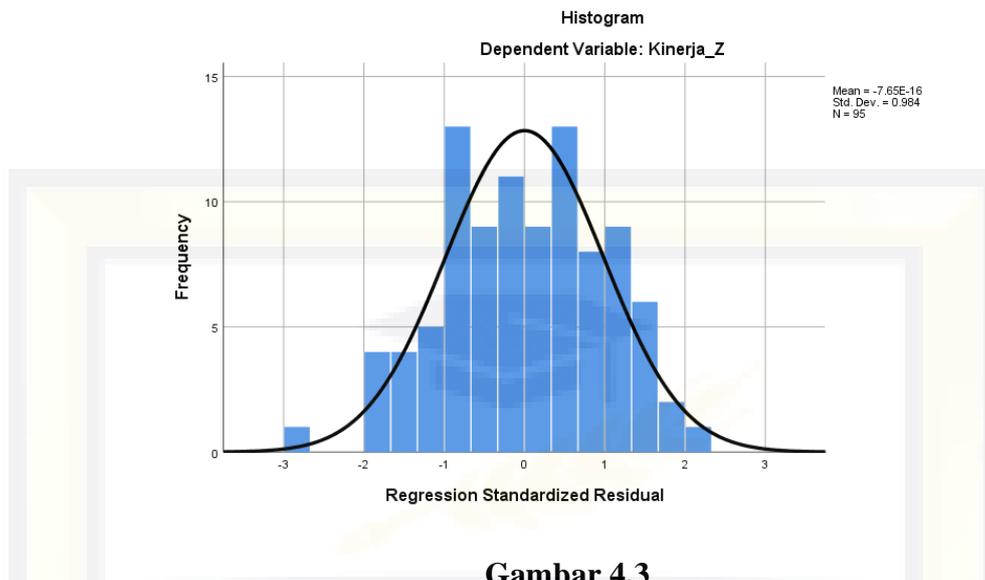
##### **1) Uji normalitas probability plot**

Uji kenormalan data pada penelitian ini adalah tujuannya untuk menguji Tingkat normalitas atau normality plot secara statistik dengan melihat pada grafik p-plot. Adapun dasar dari pengambilan keputusan dengan uji ini adalah jika data menyebar secara diagonal serta mengikuti arah diagonal pada garis atau tidak mengalami berpencaran pada diagonal line sehingga path tersebut telah mencakup asumsi normalitas (Ghozali, 2011). Di samping itu, bentuk histogram dalam grafik juga akan memperlihatkan bentuk normal distribusi sebab memperlihatkan sebaran yang rata dari sisi kiri ke kanan.



**Gambar 4.2**  
**Uji normalitas P-Plot**

Seperti ditunjukkan pada gambar diatas memperlihatkan adanya sebaran regression standardized residual pada variabel Kinerja (Z) dalam hal ini yang merupakan variabel dependen yang distribusinya merata di sepanjang garis diagonal sehingga dalam hal ini membuktikan bahwa titik-titik tersebut mengikuti diagonal garis dari titik nol dan menunjukkan tidak adanya penyebaran yang terlampau jauh sehingga dikatakan data tersebut mengalami distribusi normal akan tetapi jika titik tersebut menjauh dari garis diagonalnya maka dapat dipastikan terjadi distribusi yang tidak normal. Dengan demikian, menunjukkan dimana data yang dipakai untuk penelitian telah mencakup asumsi normality karenanya bisa menjadi sebuah indikator dalam mengukur variable dan adapun bila mengalami keraguan akan hasil pengujian ini maka dapat dilanjutkan dengan *Kolmogorov-smirnov test* yang merupakan kelanjutan uji dan memastikan kembali tentang uji yang dilakukan.



**Gambar 4.3**  
**Histogram**

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar diatas memperlihatkan bentuk histogram di mana garis yang melengkung ke atas serta melintang dari sisi kiri ke kanan dan juga tampak sempurna dengan posisi bagian bawah yang simetris dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini data-data tersebut menunjukkan distribusi normal..

## 2) Uji multikolinearitas

Dalam uji multikolinearitas tujuannya adalah untuk mengetahui apakah tiap variabel independen tersebut memiliki korelasi yang tinggi antara satu dengan yang lainnya ataukah sebaliknya, adapun bila ada gejala-gejala multikolinearity sehingga model tersebut menunjukkan adanya bias dan gejala ini bisa muncul bila ada signifikansi korelasi dari variabel independen ataupun dependen tersebut memiliki korelasi secara signifikan terhadap variable independen yang lain. Adapun model regresi yang seharusnya adalah tidak terjadi multikolinearitas dari variabel-variabel bebasnya dan jika terdapat gejala-gejala multikolinearitas yang nyaris sempurna maka interpretasi melalui kuadrat terkecil menjadi tidak pasti sehingga variasi serta standar deviasi yang ada

menjadi tidak bisa didefinisikan. Kondisi demikian menimbulkan adanya penyimpangan atau bias tentang keakuratan dari variabel independen dalam memberikan eksplanasi atas variabel dependennya. pengujian multikolinearitas ini memenuhi tiga aspek penting yakni (1) tolerance value, dan (2) Variance Inflation Factor (VIF), Dimana bila nilai tolerance ada pada posisi lebih rendah dari 0,10 (Tolerance > 0.10) dan VIF lebih tinggi dari 10 (VIF < 10) sehingga model yang di buat tersebut terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2011). Sebagaimana hasil analisis didapatkan Tolerance dan VIF yakni:

**Tabel 4.10**  
**Hasil uji multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Pengendalian Mutu Terpadu_X	.603	1.658
Inovasi_Y1	.510	1.960
Kualtas SDM_Y2	.494	2.025

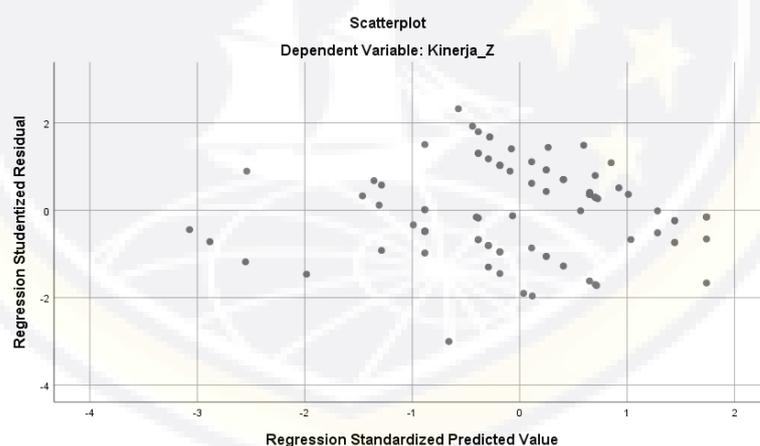
Dependent Variable: Kinerja (Z)

Sumber : Hasil olahan data, 2021

Seperti ditunjukkan dalam tabel di atas memperlihatkan bahwa nilai toleransi dari model regresi mendapatkan serta ketiga variabel independen yang memperlihatkan bahwa tidak satupun dari variabel independen memiliki nilai tolerance dibawah 10% sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi korelasi di antara variabel-variabel independen lebih dari 95%. Hasil dari perhitungan VIF juga memberikan indikasi yang sama yakni dalam model tersebut tidak satupun dari variabel independen yang berada pada nilai di atas 10 sehingga menunjukkan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Sesuai dengan analisis ini atas hitungan tolerance dan VIF sehingga bisa diambil kesimpulan dimana pada model tersebut tidak terjadi multikolinearitas diantara variable independen.

### 3) Uji Heterokedastisitas

Dalam uji heteroskedastisitas merupakan uji dari adanya gejala yang terjadi bilamana varian kesalahan pengganggu menunjukkan variasi yang mengikuti perubahan-perubahan yang terdapat pada variabel independen. Adapun untuk uji ini adalah penting untuk dilakukan sebab model terdapat *cross-sectional data*. Untuk uji ini kemudian digunakan dua cara yakni grafik plot analysis diantara nilai prediksi variabel dependen dan residual serta *Park test*. Sebagaimana dalam analisis *scatterplot* yang memperlihatkan bahwa dalam model yang dibangun tersebut titik-titik yang ada dalam gambar menyebar secara acak dari atas ke bawah nilai 0 pada sumbu Y. Kondisi demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada terjadi heteroskedastisitas dalam model sehingga model ini tepat untuk digunakan dalam memproduksi variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini yakni untuk variabel dependen dan independen. Menurut pendapat Ghozali (2011) bahwa tidak ada heteroskedastisitas yang terjadi jika tidak ada pola yang muncul tampak jelas (melebar ataupun bergelombang) pada gambar *scatter plot* dan juga titik-titik yang menyebar di atas ataupun dibawah nilai 0 untuk Y-axis.



**Gambar 4.4**  
**Scatter plot**

Seperti dalam uji tentang bias asumsi dari kuadrat terkecil atau disebut *Method of Ordinary Least Square* yakni normality, multikolinearitas serta heteroskedastisitas

memperlihatkan dimana dalam hal multikolinearitas dan heteroskedastisitas tidak terjadi. Untuk kasus ini tidak dilakukan uji autokorelasi karena menggunakan data *cross-section* sementara uji autokorelasi ini hanya dipakai jika data yang digunakan tersebut sifatnya *time series*. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghozali (2011) dan Simamora (2004) yang mengemukakan bahwa untuk data *cross section* atau disebut silang waktu maka masalah autokorelasi nyaris tidak terjadi akibat karena gangguan dalam observasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi yang didapatkan memiliki sifat menduga liner terbaik dan tidak bias atau disebut *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Oleh karena itu, maka model tersebut bisa digunakan sebagai estimator yang efisien dan tidak menunjukkan bias.

#### 4) Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu (X), Inovasi (Y1) dan Kualitas SDM (Y2) terhadap Kinerja (Z)

Terdapat estimasi parameter atau perhitungan koefisien dalam analisis jalur. Uji pengaruh parsial diantara variabel bebas dan variabel terikat menggunakan perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel atau nilai signifikansi dan nilai alpha ( $\alpha$ ). Untuk besar pengaruh langsung bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.11**  
**Pengaruh X, Y1 dan Y2 terhadap Z**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
B	Std. Error	Beta						
1	(Constant)	-.410	2.080		-.197	.844		
	Pengendalian Mutu Terpadu_X	.563	.100	.444	5.654	.000	.603	1.658

Inovasi_Y1	.447	.157	.243	2.843	.006	.510	1.960
Kualitas SDM_Y2	.380	.129	.257	2.956	.004	.494	2.025

a. Dependent Variable: Kinerja\_Z

Sumber: Hasil olahan data, 2021

**a) Pengendalian Mutu Terpadu (X) terhadap Kinerja (Z)**

Berdasarkan Tabel didapatkan koefisien jalur ( $\beta_1$ ) = 0,444 dengan level signifikan 0,000 yang artinya positif dan signifikan (Sig < 0.05). Dengan demikian, dikatakan bahwa variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X) berpengaruh positif signifikan pada Kinerja (Z). Besar pengaruh Variabel X atas Z terlihat dari *standardized coefficients beta* yakni 0,444 berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Pengendalian Mutu Terpadu (X), akan meningkatkan Kinerja (Z) sebesar 0.444 poin.

**b) Inovasi (Y1) terhadap Kinerja (Z)**

Berdasarkan Tabel diperoleh koefisien jalur ( $\beta_2$ ) = 0,243 dengan level signifikan 0,006 yang artinya positif dan signifikan (Sig < 0.05). Oleh karena itu, dikatakan variabel Inovasi (Y1) berpengaruh positif signifikan pada Kinerja (Z). Besar pengaruh Variabel Y1 atas Z terlihat dari *standardized coefficients beta* yakni 0,243, berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Inovasi (Y1), akan meningkatkan Kinerja (Z) sebesar 0.243 poin.

**c) Kualitas SDM (Y2) terhadap Kinerja (Z)**

Berdasarkan Tabel diperoleh koefisien jalur ( $\beta_3$ ) = 0,257 dengan level signifikan 0,004 yang artinya positif dan signifikan (Sig < 0.05). Oleh karena itu, bahwa variabel Kualitas SDM (Y2) berpengaruh positif signifikan pada Kinerja (Z). Besar pengaruh Variabel Y2 atas Z terlihat dari *standardized coefficients beta*

yakni 0,257, berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Kualitas SDM (Y2), akan meningkatkan Kinerja (Z) sebesar 0.257 poin.

### Hasil Uji Determinasi ( $R^2$ )

Nilai R-Square ( $R^2$ ) menunjukkan 0.661 atau 66.1%, artinya bahwa 66.1% variasi naik turunnya variabel Kinerja (Z) mampu dijelaskan oleh variasi variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X), Inovasi (Y1) dan Kualitas SDM (Y2), sedangkan sisanya sebesar 38.9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

**Tabel 4.12**

#### Hasil uji Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.650	2.037
a. Predictors: (Constant), Kualitas SDM_Y2, Pengendalian Mutu Terpadu_X, Inovasi_Y1				
b. Dependent Variable: Kinerja_Z				

Sumber : Hasil olahan data, 2021

## 2. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh

### a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung terlihat pada kolom beta *standardized coefficient*. Pengaruh langsung variabel (X) atas intervening (Y1 dan Y2) dan dependen (Z) dapat diuraikan sebagai berikut.

Tiap pengaruh langsung variabel bisa diuraikan berikut ini:

- Pengaruh langsung variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X) terhadap Inovasi (Y1) = 0,565, artinya setiap terjadi peningkatan Pengendalian

Mutu Terpadu (X) akan mampu meningkatkan Inovasi (Y1) pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebesar 0,565 poin **(Terbukti)**.

- Pengaruh langsung variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X) terhadap Kualitas SDM (Y2) = 0,584, artinya setiap terjadi peningkatan Pengendalian Mutu Terpadu (X) akan mampu meningkatkan Kualitas SDM (Y1) pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebesar 0,584 poin **(Terbukti)**.
- Pengaruh langsung variabel Pengendalian Mutu Terpadu (X) terhadap Kinerja (Z) = 0,444, artinya setiap terjadi peningkatan Pengendalian Mutu Terpadu (X) akan mampu meningkatkan Kinerja (Z) pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebesar 0,444 poin **(Terbukti)**.
- Pengaruh langsung variabel Inovasi (Y1) terhadap Kinerja (Z) = 0,243, artinya setiap terjadi peningkatan Inovasi (Y1) akan mampu meningkatkan Kinerja (Z) pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebesar 0,243 poin **(Terbukti)**.
- Pengaruh langsung variabel Kualitas SDM (Y2) terhadap Kinerja (Z) = 0,257, artinya setiap terjadi peningkatan Kualitas SDM (X) akan mampu meningkatkan Kinerja (Z) pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebesar 0,257 poin **(Terbukti)**.

**b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)**

Untuk besaran pengaruh tidak langsung, dapat dihitung dengan mengalikan variabel independen dengan variabel intervening sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu pada Kinerja melalui Inovasi

$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Z = 0.562 \times 0.243 = 0,134 \text{ poin}$$

2. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja melalui Kualitas SDM

$$X \rightarrow Y2 \rightarrow Z = 0.584 \times 0.257 = 0.150 \text{ poin}$$

Untuk melihat apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji Sobel. Sobel test pada penelitian dilakukan dengan menggunakan Sobel test calculator (online), sehingga didapatkan nilai sebagai berikut:

**Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja melalui Inovasi**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.565	Sobel test: 1.52794226	0.08985614	0.12652687
b	0.243	Aroian test: 1.51988774	0.09033233	0.12853919
s <sub>a</sub>	0.059	Goodman test: 1.53612622	0.08937742	0.12450743
s <sub>b</sub>	0.157	Reset all	Calculate	

Berdasarkan hasil uji Sobel tersebut didapatkan nilai p-value sebesar 0.126 yang lebih besar dibandingkan alpha 0.05, karenanya bisa disimpulkan dimana pada pengaruh tidak langsung ini terjadi pengaruh yang tidak signifikan.

**Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja melalui Kualitas SDM**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.584	Sobel test: 1.93474215	0.0775752	0.05302195
b	0.257	Aroian test: 1.92102219	0.07812924	0.05472891
s <sub>a</sub>	0.072	Goodman test: 1.94876034	0.07701717	0.05132405
s <sub>b</sub>	0.129	Reset all	Calculate	

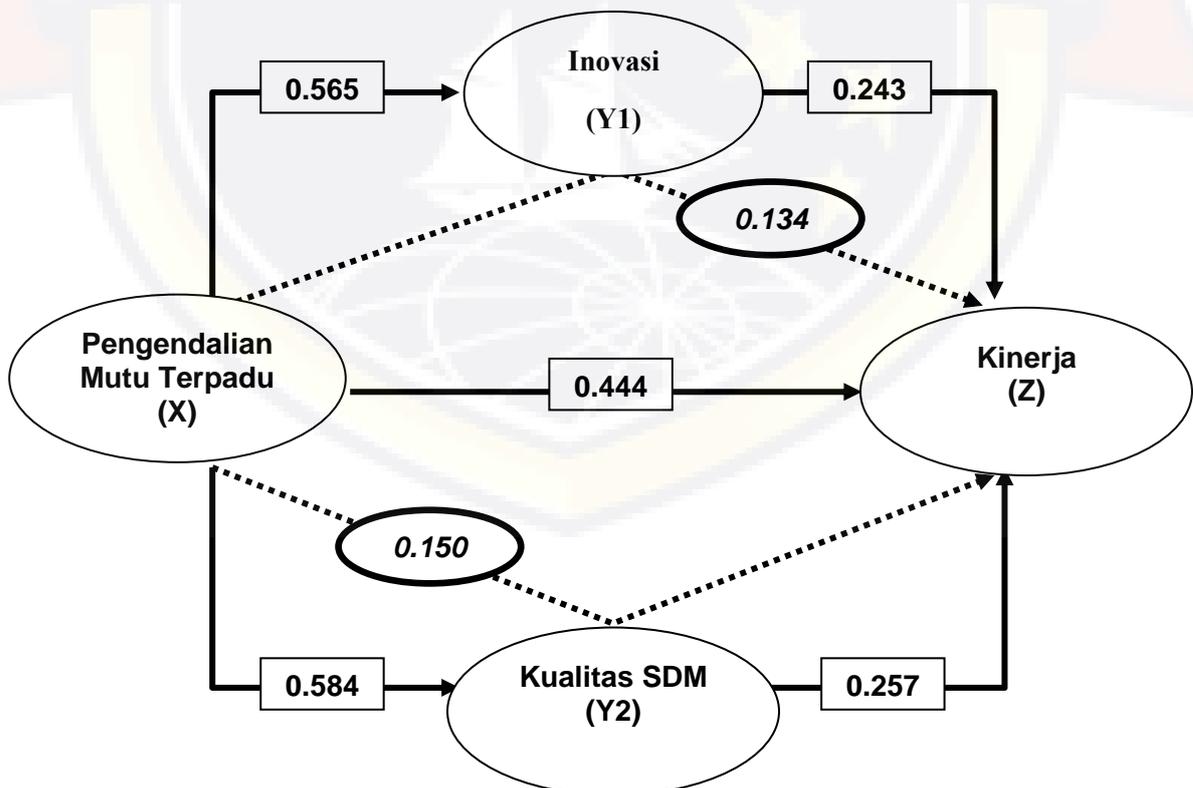
Berdasarkan hasil uji Sobel tersebut didapatkan nilai p-value sebesar 0.05 yang sama dengan nilai alpha 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada pengaruh tidak langsung ini terjadi pengaruh yang signifikan.

**Tabel 4.13**  
**Dekomposisi koefisien jalur**

No	Koefisien Jalur	Langsung ( <i>Direct</i> )	Tidak Langsung ( <i>Indirect</i> )	Total
1	X terhadap Y1	0.565	-	0.565
2	X terhadap Y2	0.584	-	0.584
3	X terhadap Z	0.444	-	0.444
4	Y1 terhadap Z	0.243	-	0.243
5	Y2 terhadap Z	0.257	-	0.257
6	X terhadap Z melalui Y1	0.444	0.134	0.578
7	X terhadap Z melalui Y2	0.444	0.150	0.594

Sumber: Hasil olahan data, 2020

Berdasarkan hasil analisis jalur terhadap seluruh variabel independen, intervening dan dependen, maka dapat dibuat full model path analysis sebagai berikut:



Sumber: Hasil sintesis, 2020

**Gambar 4.5**  
**Full Model *Path Analysis***

Dengan demikian, berdasarkan hasil analisis dan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dibuat rangkuma hasil uji hipotesis berikut ini:

**Tabel 4.14**

**Rangkuman hasil uji hipotesis**

No	Hipotesis	Nilai	Sig	Kesimpulan		
1	Penerapan Terpadu signifikan pada PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	Pengendalian berpengaruh pada inovasi PT	Mutu positif	0.565	0.000	Diterima
2	Penerapan Terpadu signifikan pada PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	Pengendalian berpengaruh pada kualitas SDM	Mutu positif	0.584	0.000	Diterima
3	Penerapan Terpadu signifikan pada PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	Pengendalian berpengaruh pada kinerja karyawan	Mutu positif	0.444	0.000	Diterima
4	Inovasi signifikan pada PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	berpengaruh pada kinerja karyawan	positif	0.243	0.006	Diterima
5	Kualitas SDM signifikan pada PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	berpengaruh pada kinerja karyawan	positif	0.257	0.004	Diterima
6	Penerapan Terpadu signifikan melalui ionvasi PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	Pengendalian berpengaruh pada kinerja karyawan	Mutu positif	0.134	0.126	Diterima
7	Penerapan Terpadu signifikan pada PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar	Pengendalian berpengaruh pada kinerja karyawan	Mutu positif	0.150	0.053	Diterima

---

signifikan pada kinerja karyawan melalui kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar

---

Sumber: Hasil olahan data, 2020

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Inovasi Karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap inovasi adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin mendorong inovasi karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu adalah konstan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis sebagai indikator paling penting dari penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang mempengaruhi inovasi, dengan perencanaan strategis para karyawan semakin baik dalam menemukan, mencari cara dan strategi baru yang menguntungkan perusahaan.

Hasil uji empiris ini sejalan dengan beberapa literatur penelitian pendukung sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Igel et al. (2006) yang menyatakan bahwa Pengendalian Mutu Terpadu memberikan peluang suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan inovasi unggul yang sulit untuk ditiru dengan pesaingnya. Implementasi Pengendalian Mutu Terpadu bagi internal organisasi pastinya menghasilkan bentuk inovasi dalam berbagai skill dan

kecakapan kerja, sementara penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang didasarkan dalam jalur pemasaran serta pengembangan produk distribusi sehingga menghasilkan bentuk inovasi distribusi. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Prajogo, D.I., dan Sohal, A.S. (2003) dan Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. and Doustar, M. (2018.) memperkuat temuan penelitian ini bahwa praktek Pengendalian Mutu Terpadu dalam sebuah perusahaan akan berdampak positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan.

PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebagai perusahaan multinasional memiliki banyak tingkat persaingan bisnis, baik dalam skala nasional maupun internasional, namun upaya perencanaan strategis sebagai bagian penting dari penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang dapat memaksimalkan pencapaian inovasi-inovasi strategis karyawannya. Tingkat kompetisi bisnis yang sangat tinggi didalam bisnis perikanan adalah dicirikan oleh peningkatan jumlah pesaing dipasaran pada berbagai wilayah, karena itu sebagai pelaku dalam usaha terdapat upaya dalam meneruskan perbaikan mutu dan juga memiliki inovasi dengan memberi keyakinan pada konsumennya dan mengembangkan jaringan usaha, menemukan cara-cara strategis (inovasi) untuk dapat menjuarai persaingan yang ada. Selain itu, menilai seberapa baik kegiatan dan proses yang direncanakan dilakukan oleh perusahaan sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas, sehingga perlu menggunakan ukuran kinerja untuk menilai seberapa baik hasil akhir yang dicapai.

Diakui bahwa, saat ini perusahaan aktif mendorong karyawan agar dapat berinovasi dalam pekerjaannya. Kreativitas merupakan bagian integral dari budaya organisasi dan mencerminkan tingkat keterbukaan terhadap ide-ide baru.

Di sisi lain, kekuatan kreativitas adalah kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide, proses, dan produk baru (Hurley & Hult, 1998). Jenis kreatif yang paling umum digunakan oleh perusahaan ini adalah inovasi produktivitas dan inovasi proses.. Inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan mengarah pada keuntungan kompetitif, dan ini sangat penting dalam memacu persaingan yang sehat. Menurut Chong dan Rundus (2004) semakin tinggi tingkat keunggulan kompetitif, semakin baik hubungan antar praktek Pengendalian Mutu Terpadu dengan desain produk dan kinerja organisasi.

## **2. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kualitas SDM adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu adalah konstan. Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya oleh Pristiyono, P., & Sahputra, R. (2019) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kualitas SDM. Juga, menurut Zusrony (2013) bahwa salah satu upaya perusahaan didalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yakni melalui implementasi peran Pengendalian Mutu Terpadu atau lebih dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu.

Juga, sebuah penelitian lain oleh Melissa (2009) menyimpulkan bahwa adanya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang efektif meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Penelitian Putriama, Arina, Ekawati (2013) mengenai Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Melalui Produktivitas Karyawan atas Kinerja Perusahaan Dengan menggunakan SEM membuktikan hasil penelitian kepada perusahaan yang telah memiliki sertifikasi ISO 9000-2008 membuktikan bahwa pelaksanaan Pengendalian Mutu Terpadu dan penilaian produktivitas karyawan dinilai sudah baik

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan teoritis karyawan pada variabel kualitas SDM semakin baik dengan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu perusahaan. Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Zusrony (2013). Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dalam sebuah perusahaan memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan.

Selama ini, PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar mengedepankan kemampuan karyawan untuk bisa berdaya saing tinggi, dengan pendekatan Pengendalian Mutu Terpadu menjadi sebuah strategi efektif yang memungkinkan karyawan bisa mencapai level tertinggi dalam pekerjaannya. Konsep ini dinilai mampu mengembangkan kualitas karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, dan dianggap sebagai konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Hal ini, PT PERIKANAN

INDONESIA Cabang Makassar memegang prinsip utama bahwa peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui penerapan Pengendalian Mutu Terpadu bisa memaksimalkan fungsi karyawan dengan mendorong kepuasan yang tinggi terhadap pelanggan, peka terhadap perubahan, dan perbaikan secara berkesinambungan. Hal ini didukung oleh apa yang diungkapkan oleh Nasution (2010) bahwa prinsip utama Pengendalian Mutu Terpadu adalah kepuasan pelanggan, kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, respek pada semua orang, PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar menilai bahwa sebagai perusahaan yang maju, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumberdaya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berprestasi dalam tim pengambil keputusan. Begitupun, perbaikan berkesinambungan bahwa PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar menanamkan prinsip kerja yang sustainable, bahwa pekerjaan saat ini harus mencerminkan pekerjaan yang akan datang.

Prinsip kesinambungan dimana perusahaan melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep ini merupakan konsep PDCA (plan, do, check, act), yang terdiri dari langkah langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

### **3. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu adalah konstan. Semakin meningkatnya Pengendalian Mutu Terpadu maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena di dalam unsur-unsur Pengendalian Mutu Terpadu tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja. Jika semua unsur-unsur didalam Pengendalian Mutu Terpadu dilaksanakan secara harmonis maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja manajerial perusahaan berjalan dengan baik. Penelitian ini didukung oleh penelitian Pratama, & Maghfiroh (2016) dan Sari, Surachman, & Ratnawati (2018) yang menyimpulkan dalam penelitiannya pengaruh positif dan signifikan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar semakin baik setelah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dilakukan. Indikator ketepatan waktu adalah yang

paling dipengaruhi oleh penerapan Pengendalian Mutu Terpadu, artinya Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sarana yang sangat efektif mendorong karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar untuk selalu bekerja dengan mengedepankan waktu. Pengendalian Mutu Terpadu sebagai alat manajemen kualitas (Chairany dan Wahyuni, 2011:2). Kontrol kualitas terpadu adalah konsep manajemen modern yang bertujuan untuk merespon secara memadai tren yang berubah, didorong oleh kekuatan eksternal atau internal dalam organisasi. Kontrol kualitas terintegrasi berfokus pada tujuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menyediakan produk dan layanan dengan kualitas terbaik. (Tjiptono dan Diana, 2003:4). Karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sangat memahami peran waktu sebagai cara terbaik dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan. Hal yang paling ditegaskan dalam Pengendalian Mutu Terpadu adalah mengenai kualitas yang mencakup produksi, pelayanan, dan karyawan perusahaan tersebut. Dalam melaksanakan Pengendalian Mutu Terpadu, manajemen melakukan segala aspek kegiatan dan perbaikan terus menerus yang berfokus pada pelanggan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk memperhatikan dan mempertahankan para pelanggan. Karena pelanggan merupakan orang atau organisasi yang menerima hasil pekerjaan, maka menjadi hal penting untuk memberikan produk yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan merupakan prioritas dalam penerapan Pengendalian Mutu Terpadu, maka selayaknya perusahaan harus berfokus pada pelanggan. Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan sepuluh karakteristik Pengendalian Mutu Terpadu, yaitu: fokus

pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (team work), proses secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Kinerja suatu perusahaan pada dasarnya adalah keberhasilan suatu organisasi bisnis, hal ini dapat dilihat dari hasil, hasil ini tidak sesuai dari satu sudut pandang. Para peneliti setuju bahwa mengukur kinerja pekerjaan menggunakan ukuran tunggal tidak cukup (Day & Wensley, 1998; Jaworski & Kohli, 1993). Salah satu upaya untuk mencapai kinerja yang baik adalah melalui sistem manajemen mutu. Praktik Pengendalian Mutu Terpadu telah memainkan peranan penting didalam pengembangan praktik manajemen perusahaan, di mana konsep mutu sekarang diterima sebagai faktor strategik yang penting bagi keberhasilan bisnis. Dalam meningkatkan posisi kompetitif mereka dan meningkatkan kinerja bisnis mereka, perusahaan, produk dan layanan, besar dan kecil, di seluruh dunia telah menerapkan prinsip-prinsip Kontrol Kualitas Terpadu. (Prajogo dan Sohal, 2003). PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar yang menerapkan Pengendalian Mutu Terpadu memiliki kemampuan mencari strategi dan cara dalam melayani kebutuhan serta harapan bagi pelanggan dengan sebaik mungkin. Hal tersebut menciptakan sebuah dorongan bagi perusahaan agar bisa inovatif didalam mengembangkan serta meluncurkan produk yang baru dalam menyesuaikan kebutuhan dengan pelanggan.

#### **4. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel inovasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik inovasi maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya inovasi adalah konstan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Dama, J., & Ogi, I. W. (2018) dan Masambe (2015) yang menyimpulkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Hafizah, dkk (2017) inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana ide atau gagasan baru dalam menyelesaikan masalah yang ada dapat meningkatkan kinerja. Menurut penelitian Putra dan Bayu (2017) inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, jika karyawan mempunyai inovasi yang tinggi maka dapat berdampak positif dan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja adalah perolehan staf dalam aktivitas kerja yang ditugaskan berdasarkan poin pengalaman yang relevan (Robbins, 2006). Kinerja pegawai tidak serta merta mempengaruhi urusan internal pegawai. Menurut Mangkuprawira (2003) kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor: individual, organisasional dan masyarakat. Masalah individu dapat mencakup: kreativitas, kecerdikan, inisiatif, keinginan dan kepercayaan diri. Masalah organisasi pekerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi yang dibayarkan oleh asosiasi, kejelasan pada tujuan dan manajemen asosiasi. Faktor sosial mencakup: kualitas dukungan, keamanan, kepercayaan tim dan organisasi dan antusiasme. Salah satu metode yang paling umum digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah

keaktivitas. Kreativitas di sini bisa bermacam-macam bentuknya. Ada gaya kepemimpinan, inovasi teknologi, inovasi organisasi, dll. Tujuan kreatif organisasi secara praktis adalah meningkatkan reputasi dan profitabilitas organisasi dalam jangka panjang (Handoko, 2014). Artinya, jika suatu perusahaan menerapkan inovasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya, peningkatan kinerja praktis akan berbarengan dengan peningkatan laba yang diterima organisasi.

Di sebuah perusahaan seperti PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar yang sedang berkembang ataupun perusahaan yang besar sekalipun, inovasi adalah hal yang sangat penting, bahkan cenderung krusial untuk keberlangsungan perusahaan tersebut. Hanya perusahaan-perusahaan yang inovatis yang mampu bertahan, berjaya dan terus berkembang mengarungi zaman yang dihadapkan pada beragam pergolakan bisnis. Mendengar kata “inovasi”, pikiran biasanya akan tertuju pada berbagai upaya untuk menemukan hal baru, hal yang berbeda dari yang telah ada, hal yang memiliki nilai lebih, atau dalam sebuah tindakan, bagaimana melakukan terobosan, gebrakan yang berbeda yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Dalam bentuk negatif, inovasi juga dapat diasosiasikan sebagai bentuk ketidaknyamanan berkaitan dengan sebuah perubahan tersebut. Namun, jika ditelaah lebih dalam, inovasi tidak selalu berupa temuan-temuan besar yang mengguncang dunia. Temuan-temuan yang kecil yang nampak sepele pun ternyata bisa berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, konsisten dan mempunyai nilai tambah dengan inovasi-

inovasi yang dimiliki. Inovasi bukanlah bermakna menghasilkan sesuatu yang lebih canggih dan efisien, tetapi menghasilkan penyelesaian guna memenuhi keperluan pelanggan dan membantu mereka dalam penyelesaian tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Ropke (2003) bahwa tanpa kinerja tidak akan ada inovasi, dan tanpa inovasi tidak akan ada pembangunan ekonomi. Hal ini berlaku pula dalam penelitian ini. Inovasi karyawan menunjukkan kualitas yang menggambarkan kecerdasan, keberanian, inisiatif dan kreatif yang penerapannya mengikut pada asas dan sendi-sendi perusahaan (Soerjono, 1998).

PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar selalu berupaya berinovasi dengan melibatkan seluruh karyawannya, bahwa pengembangan bisnis dan perbaikan kinerja tidak terlepas dari adanya inovasi-inovasi yang dilakukan. Selain inovasi/fitur produk, inovasi pada Intangible Assets khususnya pada sumber daya manusia perusahaan menjadi hal yang perlu dioptimalkan, misalnya pelatihan tenaga penjualan sebagai salah satu cara yang tepat untuk melakukan hal tersebut. Edukasi tentang pemasaran produk kepada calon konsumen. Mengingat hal tersebut merupakan cara terbaik untuk melakukan proses pemasaran produk baru dan merupakan bentuk inovasi, maka strategi promosi juga dapat dilakukan melalui berbagai jalur. Dari proses desain hingga proses manufaktur hingga proses penjualan, inovasi produk akan membuahkan hasil yang baik. Inovasi Inovasi dalam model yang lebih artistik dan inovatif dapat membuat produk mengungguli para pesaingnya..

##### **5. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel kualitas SDM terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik kualitas SDM maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas SDM adalah konstan. Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Aisyah, M. F. (2017) dan Rahayu, S. (2020) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kualitas SDM terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengembangkan kapasitas teknis masyarakat, kapasitas teoritis, kapasitas konseptual, peningkatan moral dan keterampilan teknis melalui pendidikan dan pelatihan (Martoyo, 2000, Suyitno, 2016:152). Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat diukur dengan meningkatkan keterampilan teoritis berupa kemampuan individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, meningkatkan keterampilan teknis berupa metode atau sistem untuk melakukan suatu pekerjaan, meningkatkan keterampilan konseptual. Meningkatkan kapasitas konseptual berupa memprediksi segala sesuatu tentang target yang akan didekati, meningkatkan kapasitas konseptual berupa memprediksi segala sesuatu tentang target yang akan didekati, meningkatkan kapasitas konseptual. mampu mengantisipasi segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, mampu membangkitkan semangat kerja dalam bentuk koordinasi, mampu bekerja sama, selalu menghindari penyimpangan yang dapat diabaikan dan bersedia untuk berkembang dan meningkat. keterampilan teknis. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia dengan kemampuan teknis yang lebih baik tidak

akan direpotkan untuk melakukan semua pekerjaan, terutama yang sulit, akan berani mengambil risiko tanpa menghindari tanggung jawab dan tidak akan ragu menghadapi kegagalan untuk mencapai tujuan bersama. (Zusrony, 2013: 52)..

Studi menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi ketika mereka memiliki kemampuan untuk memenuhi wewenang dan tanggung jawab mereka. Kemampuan ini lebih terlihat pada keterampilan teoritis karyawan yang dapat diterapkan dengan baik di lapangan. Meskipun penelitian ini didukung oleh penelitian Kasanudin (2011) dan Sitohang (2009) bahwa kualitas sumber daya manusia mempengaruhi kinerja pegawai, penelitian ini memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian Sibagariang (2008) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak memiliki karakteristik. Pengaruh penempatan suatu pekerjaan terhadap kinerja karyawan, kurangnya pendidikan, akan membuat pekerjaan menjadi kurang diharapkan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kualitas sumber daya manusia terlihat dengan adanya pegawai yang bekerja paling baik untuk memajukan organisasi. Pegawai juga memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap institusi dalam rangka menjaga nilai-nilai etika terhadap institusi dan pengguna jasa.

Karyawan yang bekerja di PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar memiliki hubungan baik dengan karyawan lainnya. Hubungan baik yang ada diharuskan tetap terjaga oleh setiap karyawannya baik terhadap rekan kerja maupun terhadap pengguna jasa. Karyawan juga dituntut lebih fleksibel didalam berkomunikasi, baik komunikasi formal maupun informal atau secara langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya hubungan baik yang ditunjang dengan komunikasi yang fleksibel maka kegiatan kerja didalam lingkungan PT

PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar Hal ini dapat diterapkan dengan tepat, seperti perencanaan kerja anggaran dan operasional di sektor jasa. Komunikasi antar karyawan dapat terjalin dengan menghargai pendapat orang lain, baik dalam diskusi, rapat maupun dalam kegiatan informal. Komunikasi menjadi penting karena dengan komunikasi kualitas SDM akan semakin terlihat dan dapat dialihkan kepada karyawan lain, sehingga kualitas SDM semakin meningkat..

#### **6. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Melalui Inovasi Karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan melalui inovasi adalah positif dan tidak signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka dapat meningkatkan kinerja melalui inovasi karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar namun tidak signifikan, artinya peran inovasi sebagai variabel moderasi tidak cukup efektif membangun kinerja karyawan pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Pengendalian Mutu Terpadu telah banyak menjadi riset manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, kerangka yang digunakan untuk mencapai kinerja adalah dengan menerapkan standar Pengendalian Mutu Terpadu yang memaksimalkan pemanfaatan potensi internal. Hasil uji empiris ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya tentang literasi yang mendukungnya, seperti yang disebutkan (Corredor dan Goñi, 2011). Selama Integrated Quality Control menerapkan sistem yang baik (berbasis teknologi yang terus dikembangkan) dalam setiap kegiatannya, maka inovasinya

dapat berdampak pada kinerja perusahaan.. Hasil tidak signifikan pada penelitian ini ditunjukkan oleh tingkat kemampuan karyawan yang cenderung tidak sama dalam menerapkan metode kerja, terlebih pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar memiliki sistem kerja yang memperhitungkan waktu sehingga dengan semakin banyaknya metode, cara dan strategi yang dimunculkan oleh karyawan memakan banyak waktu. Namun demikian, tanpa inovasi pun sebagai variabel moderasi, penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dapat memaksimalkan kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar. PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar menjadi perusahaan dengan sistem yang dikembangkan dengan melakukan perbaikan terus-menerus, hasil pencapaian target tahun berjalan akan menjadi penilaian terhadap target tahun berikutnya. Perusahaan memiliki konsep untuk mengembangkan strategi seperti mengganti desain yang ada dengan metode pembayaran yang lebih menarik, yang akan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk membeli produk mereka..

#### **7. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Melalui Kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar**

Pengaruh variabel Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan melalui kualitas SDM adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka dapat meningkatkan kualitas SDM sekaligus kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, artinya peran kualitas SDM sebagai variabel moderasi cukup efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar. PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar dengan Pengendalian Mutu Terpadu telah dimanfaatkan dengan baik dan dikelola. Proses

pengelolaan sumberdaya dalam penerapan *Pengendalian Mutu Terpadu* dapat meningkatkan kinerja.

Prinsip Pengendalian Mutu Terpadu adalah mengatur dan mengarahkan seluruh organisasi, setiap departemen, setiap kegiatan dan setiap orang pada setiap tingkatan untuk mencapai mutu. Kinerja adalah ukuran kinerja di tempat kerja staf dan manajemen. Tidak dapat disangkal bahwa peningkatan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas sekaligus tantangan. Salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah dengan menggunakan kegiatan pengendalian mutu terpadu. Pengendalian mutu terpadu merupakan pendekatan manajemen perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan terus meningkatkan produk, jasa, manusia, sistem dan lingkungan. Agar organisasi dapat bersaing secara internasional, organisasi harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang lebih baik, lebih efisien dan produktif, berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Untuk menghasilkan produk dan layanan yang kompetitif di masa depan, kita tidak hanya mengandalkan keunggulan komparatif, tetapi juga meningkatkan keunggulan kompetitif. Jika sumber daya manusia memiliki tingkat pengendalian yang tinggi, maka pengelolaan sumber daya manusia akan memiliki keunggulan kompetitif.. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran variabel kualitas SDM sebagai variabel intervening memiliki pengaruh parsial (*partial mediation*), artinya tanpa adanya variabel ini, kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar tetap akan meningkat dengan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang tepat.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan inovasi karyawan, kemampuan karyawan dalam menemukan cara dan strategi sebagai output dari adanya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu.
2. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas SDM PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan kualitas SDM, karyawan memiliki kemampuan teoritis lebih baik dengan pemahaman dan konsep-konsep yang diberikan sesuai prinsip Pengendalian Mutu Terpadu.
3. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan kinerja, upaya perubahan dan perbaikan kerja karyawan dengan lebih mengedepankan pemanfaatan waktu sebagai cara terbaik meningkatkan kinerja.
4. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT

PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, semakin baik inovasi maka semakin meningkatkan kinerja, tingkat inovasi dan pengembangan cara berpikir karyawan sebagai prediktor penting meningkatkan kinerja.

5. Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PERIKANAN INDONESIA Cabang Makassar, semakin baik kualitas SDM maka semakin meningkatkan kinerja, karyawan memahami konsep dan teori-teori yang diberikan sehingga lebih mudah menangkap informasi dan memanfaatkan sebaik mungkin.
6. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui inovasi, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka akan meningkatkan inovasi dan kinerja. Variabel intervening inovasi memiliki pengaruh *partial mediation* dan tidak signifikan, dimana tingkat antusiasme karyawan dengan ide-ide yang dimilikinya tidak efektif memanfaatkan waktu dan justru membutuhkan lebih banyak alternatif dalam pengambilan keputusan.
7. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kualitas, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka akan meningkatkan kualitas SDM dan kinerja. Variabel intervening kualitas SDM memiliki pengaruh *partial mediation* namun signifikan, artinya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang berkesinambungan menjadi faktor penting mendorong kualitas SDM dan juga kinerja lebih lanjut.

## B. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang dikemukakan, maka dapat dibuat beberapa saran penelitian berikut ini ;

1. Diharapkan karyawan melakukan sintesis atau kombinasi masukan untuk menghasilkan keputusan akhir yang diterima secara bersama
2. Diharapkan karyawan mampu meningkatkan kemampuan teoritis lebih baik dengan pemahaman yang diberikan
3. Diharapkan karyawan mampu memanfaatkan waktu untuk meningkatkan produktivitas kinerja
4. Diharapkan karyawan dapat mengembangkan cara berpikir dan melakukan hal-hal baru
5. Diharapkan karyawan pada aspek penerapan Pengendalian Mutu Terpadu lebih peka terhadap informasi yang diberikan sehingga dapat lebih mudah mengambil tindakan dan keputusan,
6. Diharapkan karyawan lebih terbuka dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat memaksimalkan waktu secara efektif dan efisien.
7. Diharapkan karyawan dapat meningkatkan kualitas SDM dan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdilmouti, H. (2018). Benefits of Kaizen to Business Excellence: Evidence from a Case Study. *Industrial Engineering & Management*. 7(2). 251
- Alhudri, S., & Heriyanto, M. (2015). Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *JOM FISIP*, 2 (2), 1–14
- Aisyah, M. F. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember.
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. (2009). *Manajemen Inovasi (Transformasi. Menuju Organisasi Kelas Dunia)*. Penerbit, CV. Alfabeta
- Chairrany, Nurul dan Wahyuni C Lestari. (2001). Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan manufaktur dan Jasa di Kota Makasar).” Tugas Akhir.Makasar: Universitas Hasanudin
- Dama, J., & Ogi, I. W. (2018). Pengaruh Inovasi Terhadap Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1).
- Dawam Rahardjo. (2010). *Intelektual, Intelegasi, dan Perilaku Politik dan Bangsa*. Bandung: Mizan
- Fandy Tjiptono. (2008 ).*Strategi Pemasaran*, Edisi III, Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Fontana, Avanti. (2011). *Innovate We Can!*. Bekasi : Cipta Inovasi Sejahtera
- Gaspersz, V. (2011). *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*. Bogor: Vinchristo Publication
- Hafizah, Rudi, Anggo, dan Panjaitan, Fery. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Inovasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Area Bangka. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*. Vol.21 No.2, November 2017. ISSN: 2354-5682
- Hanung, R. K. (2018). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mondrian Garment Manufacture Klaten (Doctoral dissertation, Universitas Widya Dharma)*.
- Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara

- Hubeis, Musa. (2012). *Manajemen Kreativitas dan Inovasi Dalam Bisnis*. Penerbit. PT. Hecca Mitra Utama. Jakarta
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. (2008). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kasannudin, Mukhamad. (2011). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Koperasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren Di Kabupaten Demak*. Skripsi. Semarang: Institute Agama Islam Negeri Walisongo Semarang
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, Dan. Isu*. Gava Media, Yogyakarta
- Krajewski, Lee. J Dan Larry P. Ritzman. (2006). *Operations Management: Strategy. And Analysis*. Fourth Edition . Addison Wesley Publishing Co
- Kotler, Philip; Armstrong, Garry. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran, Jilid 1.*, Erlangga, Jakarta
- Laili, M. D. N. (2016). *Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang*. eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 4 (4), 1140–1150.
- Laiya, R. A. R., Jan, A. B. H., & Pondaag, J. J. (2018). *Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Lupiyoadi. (2004). *Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Salemba Empat
- Makmur, & Thahir, Rohana. (2012). *Inovasi & Kreativitas Manusia dalam. Administrasi dan Manajemen*. Refika Aditama, bandung
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia. Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira & Aida Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Martinette, Louis, et al. (2014). *Relation ship Between Learning Orientation and Business Performance and the Moderating Effect of Competitive Advantage*. *International Business and Economic Reseach Journal*. Vol. 13. No. 4.

- Masambe. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma. *Jurnal Emba*.vol.3
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Manese, L. E., & Mac Donald, B. W. (2020). Pengaruh budaya organisasi, kualitas sdm, disiplin terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(3).
- Mangkuprawiro, Sjafri. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Pertama, PT. Gramedia, Jakarta
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta
- Marbun dan Heryanto. (1993). *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. and Doustar, M. (2018.) The Relationship between Knowledge Management and Innovation Performance, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 29(1), pp. 12–26
- Matindas, R. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia; lewat Konsep AKU. (ambisi, kenyataan dan usaha)*. Pustaka Utama Grafiti. Jakarta.
- Matutina, Domi C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Mayangsari, D., Hadi, S. P., & Hidayat, W. (2014). Pengaruh peran Pengendalian Mutu Terpadu dan kompensasi terhadap kualitas sumber daya manusia PT. Djarum (studi kasus pada pabrik BL 53 Kudus). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(2), 101-108.
- Melissa, P.R. (2009). *Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Giant Hypermart Botani Square Bogor*. Tugas Akhir. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Moekijat. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar. Maju. Bandung
- Ndraha. (2012). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nasution, MN. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Pasolong. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV.Afabeta

- Prajogo, Daniel. I., and Brown, A. (2004). The Relationship Between Pengendalian Mutu Terpadu Practice and Quality Performance and the Role of Formal Pengendalian Mutu Terpadu Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*. 11 (4), pp. 31-42
- Prajogo, D.I., dan Sohal, A.S.(2003). The Relationship between Pengendalian Mutu Terpadu Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.20(8), pp.901-918.
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93-117.
- Pristiyono, P., & Sahputra, R. (2019). Studi Komparatif Tentang Implementasi Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kepemimpinan Sebagai Variable Moderating. *Informatika*, 7(1), 32-43.
- Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi Di Organisasi Penelitian Pemerintah. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 21-38
- Putra, Wira Mahardika dan Bayu, Kartib. (2017). Pengaruh Kreativitas, Inovasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM*. Vol.2 No.2, Tahun 2017. ISSN: 2460-089X
- Putriama, Arina, Ekawati. (2013). Pengaruh Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu Melalui Produktivitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Metode Structural Equation Modeling. *Jurnal Teknik Industri*, Vol.1, No.3, September 2013, pp.251-257 ISSN 2302-495X
- Rahayu, S. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Di Lau Gumba Brastagi Sumatera Utara. *JUMANT*, 12(1), 206-218.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organization Behavior*, Prentice Hall International Inc : Ninth Edition
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. (2016). *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- Sari, D. E. K., Surachman, S., & Ratnawati, K. (2018). Pengaruh Pengendalian

Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1).

Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sibagariang, Arisonaldi. (2013). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komunikasi, Sarana Pendukung Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Sibolga)". Skripsi. Padang: Universitas Negeri Padang

Sitohang, Sonang. (2009). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat". Jurnal: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surabaya

Siswanto Bedjo. (2015). Manajemen Tenaga Kerja, Bandung : Sinar Baru

Sumarsan, Thomas. (2015). Perpajakan Indonesia. Jakarta. Indeks

Susanto, B. (2016). Pengendalian Mutu Terpadu, Performance Measurement System, Rewards and Organizational Commitment To Performance Of Employees". *Jurnal Bisnis & Ekonomi*, 14(1), 76–83

Sutrisno, Edi. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suwarno.(2008). Inovasi di Sektor Publik. STIA-LAN.Jakarta

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). Pengendalian Mutu Terpadu, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta

Werther, William B. & Keith Davis. (2014). Human Resources And Personal Management.Edisi kelima. New York: McGraw-Hill

Wibowo. (2011). Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo. Persada

Zahari, M. K., & Zakuan, N. (2016). The Effects of Pengendalian Mutu Terpadu On The Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(12), 158–163

Zulkarnain, I., Gemina, D., & Yunningsih, E. (2019). Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bcd Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora*, 10(1), 40-49.

Zuhal. (2013). Gelombang Ekonomi Inovasi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Zulfa Nurdin. (2016). Inovasi Kawasan Bebas Asap Rokok di Desa BoneBone Kecamatan Baraka Kabupaten Enrekang: Universitas Hasanudin Makasar

Zusrony, Edwin. (2013). Pengaruh Penerapan Peran Pengendalian Mutu Terpadu Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia (Studi Kasus Pada Pt. Bfi Finance Tbk.). *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* Volume 17, Nomor 1, Juni 2013, hlm. 51- 57





**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**BOSOWA**

**Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian**



## Lampiran 2

### INSTRUMEN PENELITIAN

#### **Responden yang terhormat!**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam penyelesaian pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR, sebagai bahan penulisan tesis kami melaksanakan penelitian dengan judul:

**PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN MUTU TERPADU  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI INOVASI DAN  
KUALITAS SDM PADA PT PERIKANAN INDONESIA CABANG  
MAKASSAR**

Sehubungan dengan itu, kami mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Perlu kami sampaikan bahwa hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademik dan tidak akan berpengaruh pada status Anda.

Adapun jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu/Saudara/i karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Bantuan dari Anda untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya, secara obyektif, dan apa adanya sangat berarti bagi penelitian ini.

Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Peneliti,

**ADI JULIANSYAH**

### A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Saudara mengisi data berikut terlebih dahulu. (Jawaban yang saudara berikan akan diperlakukan secara rahasia). Lingkari untuk jawaban pilihan saudara.

1. No. Responden : .....(diisi peneliti)
2. Jenis kelamin :  Laki-laki  perempuan
3. Umur : ..... tahun
5. Pendidikan terakhir : .....
6. Masa kerja : ..... tahun

### B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- Bacalah sejumlah pernyataan di bawah ini dengan teliti
- Anda dimohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan Anda secara objektif dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kriteria untuk setiap pernyataan yang menurut Anda paling tepat.
- Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar-salah melainkan menunjukkan kesesuaian penilaian Anda terhadap isi setiap pernyataan.
- Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternative jawaban yang mengacu pada teknik skala Likert, yaitu:
  - a) Sangat setuju (SS) = 5
  - b) Setuju (S) = 4
  - c) Netral (N) = 3
  - d) Tidak setuju (TS) = 2
  - e) Sangat tidak setuju (STS) = 1
- Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
- Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademis saja. Identitas dari Anda akan dirahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti.

Variabel	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
<b>Pengendalian Mutu Terpadu (X)</b>	<i>Kepemimpinan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan secara tegas mengarahkan dan menopang organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja</li> </ul>					
	<i>Perencanaan strategis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya selalu mendapatkan informasi tentang rencana-rencana strategis yang ingin dilakukan dalam perusahaan untuk meningkatkan daya saing</li> </ul>					
	<i>Fokus pada pelanggan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu fokus pada kebutuhan pelanggan</li> </ul>					
	<i>Analisis dan informasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan secara berkala melakukan pengukuran kinerja karyawan untuk mencapai peningkatan dan kesiapan untuk bersaing</li> </ul>					
	<i>Manajemen SDM</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu mendorong untuk bangkit dan siap menghadapi berbagai perubahan baik secara internal maupun eksternal</li> </ul>					
	<i>Manajemen proses</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan menempatkan orang-orang yang sesuai dengan bidangnya</li> </ul>					
<b>Inovasi (Y1)</b>	<i>Invensi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya mampu mencari cara dan strategi baru yang menguntungkan perusahaan</li> </ul>					
	<i>Ekstensi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat mengembangkan produk yang ada menjadi lebih menarik</li> </ul>					
	<i>Duplikasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat melakukan duplikasi yang jauh lebih baik dari pesaing</li> </ul>					
	<i>Sintesis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat menggabungkan banyak metode, tehnik dan cara dalam mengemas sesuatu yang berbeda</li> </ul>					
<b>Kualitas</b>	<i>Kemampuan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya memiliki kemampuan mengerjakan berbagai tugas</li> </ul>					

<b>Sumberdaya Manusia (Y)</b>	<i>teoritis</i>	dalam suatu pekerjaan					
	<i>Kemampuan teknis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya memiliki metode khusus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan</li> </ul>					
	<i>Kemampuan konseptual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat menyumbangkan ide dan pikiran untuk kemajuan perusahaan</li> </ul>					
	<i>Kemampuan moral</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya sangat berdisiplin dalam bekerja dan mampu menghormati pendapat orang lain</li> </ul>					
	<i>Keterampilan teknis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat bekerja dan mengoperasikan berbagai peralatan di tempat kerja</li> </ul>					
<b>Kinerja (Z)</b>	<i>Kualitas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sangat baik</li> </ul>					
	<i>Kuantitas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai target jumlah atau melebihi target yang ditetapkan</li> </ul>					
	<i>Waktu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya mampu bekerja secara ontime dan tepat waktu</li> </ul>					
	<i>Penekanan biaya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya dapat bekerja semaksimal mungkin dengan penggunaan sumberdaya optimal</li> </ul>					
	<i>Pengawasan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya lebih senang bekerja dengan tingkat pengawasan yang diberikan</li> </ul>					
	<i>Hubungan antar karyawan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saya bekerja dengan tetap mengedepankan hubungan yang baik dengan rekan kerja</li> </ul>					

### Lampiran 3. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen

#### Hasil Uji Validitas Kuesioner

Correlations								
		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	Pengendalian Mutu Terpadu_X
X.1	Pearson Correlation	1	.600**	.491**	.414**	.169	.381**	.773**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.102	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
X.2	Pearson Correlation	.600**	1	.602**	.568**	.265**	.295**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.009	.004	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
X.3	Pearson Correlation	.491**	.602**	1	.768**	.547**	.293**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.004	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
X.4	Pearson Correlation	.414**	.568**	.768**	1	.566**	.225*	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.028	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
X.5	Pearson Correlation	.169	.265**	.547**	.566**	1	.332**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.102	.009	.000	.000		.001	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
X.6	Pearson Correlation	.381**	.295**	.293**	.225*	.332**	1	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.004	.028	.001		.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Pengendalian Mutu Terpadu_X	Pearson Correlation	.773**	.842**	.867**	.816**	.460**	.367**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations						
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Inovasi_Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	-.026	.350**	.532**	.662**
	Sig. (2-tailed)		.805	.001	.000	.000
	N	95	95	95	95	95
Y1.2	Pearson Correlation	-.026	1	.243*	.273**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.805		.018	.007	.000
	N	95	95	95	95	95
Y1.3	Pearson Correlation	.350**	.243*	1	.192	.657**
	Sig. (2-tailed)	.001	.018		.062	.000
	N	95	95	95	95	95
Y1.4	Pearson Correlation	.532**	.273**	.192	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.062		.000
	N	95	95	95	95	95
Inovasi_Y1	Pearson Correlation	.662**	.621**	.657**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations							
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Kualitas SDM_Y2
Y2.1	Pearson Correlation	1	.022	.408**	.429**	.205*	.611**
	Sig. (2-tailed)		.832	.000	.000	.046	.000
	N	95	95	95	95	95	95
Y2.2	Pearson Correlation	.022	1	.308**	.327**	.679**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.832		.002	.001	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95
Y2.3	Pearson Correlation	.408**	.308**	1	.247*	.226*	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.016	.028	.000
	N	95	95	95	95	95	95
Y2.4	Pearson Correlation	.429**	.327**	.247*	1	.315**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.016		.002	.000
	N	95	95	95	95	95	95
Y2.5	Pearson Correlation	.205*	.679**	.226*	.315**	1	.699**
	Sig. (2-tailed)	.046	.000	.028	.002		.000
	N	95	95	95	95	95	95
Kualitas SDM_Y2	Pearson Correlation	.611**	.720**	.660**	.669**	.699**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	95
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Correlations								
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Kinerja_Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.352**	.450**	.441**	.292**	.386**	.663**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Z.2	Pearson Correlation	.352**	1	.441**	.477**	.457**	.356**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Z.3	Pearson Correlation	.450**	.441**	1	.495**	.582**	.275**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.007	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Z.4	Pearson Correlation	.441**	.477**	.495**	1	.627**	.393**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Z.5	Pearson Correlation	.292**	.457**	.582**	.627**	1	.042	.606**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000		.685	.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Z.6	Pearson Correlation	.386**	.356**	.275**	.393**	.042	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.000	.685		.000
	N	95	95	95	95	95	95	95
Kinerja_Z	Pearson Correlation	.663**	.698**	.697**	.776**	.606**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	95	95	95	95	95	95	95

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X.1	37.82	28.446	.682	.778
X.2	37.87	28.154	.766	.770
X.3	37.86	27.183	.827	.759
X.4	37.77	29.159	.776	.777
X.5	37.60	32.051	.475	.810
X.6	37.75	32.787	.382	.818
Pengendalian Mutu Terpadu_X	25.33	10.860	.969	.825

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.756	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	29.41	11.011	.535	.723
Y1.2	29.61	10.772	.448	.738
Y1.3	29.60	11.200	.538	.726
Y1.4	29.64	11.041	.627	.712
Inovasi_Y1	16.89	3.499	1.000	.560

<b>Reliability Statistics</b>				
Cronbach's Alpha		N of Items		
.762		6		
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	37.28	17.886	.492	.739
Y2.2	37.56	16.398	.605	.711
Y2.3	37.46	17.890	.564	.732
Y2.4	37.45	18.208	.587	.734
Y2.5	37.35	18.527	.636	.736
Kualitas SDM_Y2	20.79	5.402	1.000	.677

<b>Reliability Statistics</b>				
Cronbach's Alpha		N of Items		
.760		7		
<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	44.64	41.892	.605	.739
Z.2	44.93	41.154	.641	.733
Z.3	44.44	41.866	.647	.738
Z.4	44.47	40.465	.731	.725
Z.5	44.48	41.891	.533	.742
Z.6	45.89	34.287	.594	.706
Kinerja_Z	24.44	11.845	1.000	.729

**Lampiran 4. Data mentah**

Resp.	Pengendalian Mutu Terpadu (X)							Inovasi (Y1)					Kualitas SDM (Y2)					Kinerja (Z)							
	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	Σ	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Σ	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Σ	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Σ
1	5	5	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	4	5	26
2	4	5	5	4	5	4	18	5	2	4	4	15	5	2	4	4	4	19	5	4	5	4	4	5	27
3	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	3	26
4	5	5	5	5	5	4	20	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	4	5	5	5	4	28
5	5	4	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	4	22	4	4	5	4	5	1	23
6	5	5	5	5	4	4	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	5	26
7	4	4	3	4	5	4	15	5	5	5	5	20	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	4	29
8	4	5	5	5	5	5	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	4	5	4	5	27
9	5	4	3	3	4	5	15	5	4	4	4	17	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	5	4	26
10	4	3	3	3	5	5	13	5	2	4	4	15	5	2	4	4	4	19	5	4	4	4	4	1	22
11	5	4	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	5	26
12	4	4	4	4	5	3	16	5	5	5	5	20	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	5	4	21
13	4	4	4	4	4	5	16	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	5	1	24
14	5	5	5	5	5	4	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	4	29
15	3	2	2	3	5	4	10	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	4	4	5	4	5	27
16	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	1	22
17	3	3	3	4	5	5	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	2	21
18	4	3	5	5	5	5	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	4	5	5	4	27
19	5	4	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	4	22	4	5	4	5	5	4	27
20	2	2	2	4	3	2	10	2	3	2	4	11	2	3	2	4	4	15	3	2	3	3	3	1	15
21	5	4	4	4	5	5	17	5	5	5	5	20	5	4	5	4	4	22	4	5	5	4	4	5	27
22	3	4	4	4	4	4	15	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	5	1	22
23	5	5	5	5	5	4	20	5	5	5	5	20	3	3	3	5	3	17	4	4	5	5	5	4	27
24	3	3	3	5	5	5	14	4	5	4	4	17	3	2	3	4	3	15	3	4	4	4	5	1	21
25	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	5	4	27
26	5	5	5	5	5	5	20	5	5	4	3	17	5	5	4	3	4	21	5	4	4	4	5	1	23
27	4	4	4	4	4	5	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	5	3	27

28	2	2	2	2	4	4	8	2	4	5	2	13	2	4	5	2	4	17	3	3	3	2	2	2	15
29	5	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	3	3	4	4	19	4	5	5	5	5	4	28
30	2	2	2	2	3	3	8	4	4	4	4	16	4	2	4	3	3	16	4	2	4	4	4	1	19
31	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	1	22
32	4	4	3	3	4	4	14	4	4	5	2	15	2	4	5	2	4	17	4	5	4	4	4	1	22
33	5	4	4	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	5	4	27
34	4	5	5	4	5	5	18	5	2	4	4	15	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	5	4	28
35	5	5	5	5	5	5	20	4	4	4	5	17	4	3	3	2	4	16	4	4	4	4	4	1	21
36	4	3	5	5	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	4	4	4	2	23
37	4	4	4	3	4	5	15	2	4	5	2	13	4	5	5	5	4	23	3	3	3	3	2	3	17
38	3	4	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	2	22
39	3	3	5	5	5	4	16	4	5	4	4	17	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	4	5	26
40	4	5	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	5	4	4	1	23
41	4	3	5	5	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	5	5	5	3	27
42	3	3	3	3	3	4	12	4	5	4	3	16	4	3	4	3	4	18	3	4	4	4	4	2	21
43	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	2	22
44	4	5	5	4	5	4	18	5	2	4	3	14	5	2	4	4	4	19	5	4	5	5	5	3	27
45	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	3	26
46	5	5	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	5	4	4	4	4	21	5	4	4	5	4	5	27
47	4	5	2	4	3	4	15	5	2	4	4	15	5	2	4	4	4	19	3	4	4	4	4	2	21
48	5	4	4	4	4	5	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	4	23	4	5	4	5	5	4	27
49	4	5	5	5	5	5	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	5	5	5	3	27
50	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	1	22
51	5	5	5	5	4	4	20	5	4	5	4	18	5	5	5	4	5	24	5	3	5	5	5	4	27
52	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	1	22
53	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	3	26
54	5	5	5	5	4	5	20	4	5	5	4	18	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	4	28
55	5	5	5	5	5	4	20	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	4	5	5	5	4	28
56	4	5	2	4	3	4	15	5	2	4	4	15	5	2	4	4	4	19	4	3	4	3	2	5	21
57	5	4	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	4	5	26

58	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	4	23	4	5	5	5	5	3	27
59	4	5	5	4	5	4	18	5	2	4	4	15	5	2	4	4	4	19	5	4	5	4	4	5	27
60	3	4	4	4	4	4	15	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	21	4	3	4	5	4	1	21
61	3	3	3	4	5	4	13	4	3	4	4	15	4	3	4	4	4	19	3	2	4	5	4	1	19
62	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	3	5	4	4	1	21
63	4	3	5	5	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	4	5	26
64	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	4	26
65	5	5	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	5	4	5	4	22	4	5	5	5	5	4	28
66	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	5	1	21
67	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	3	5	4	5	1	22
68	4	5	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	4	5	4	5	27
69	5	5	5	5	5	4	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	4	29
70	5	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	4	28
71	5	5	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	4	5	27
72	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	1	20
73	3	4	4	4	4	4	15	4	4	5	4	17	4	4	5	4	4	21	4	3	5	4	5	1	22
74	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	5	3	26
75	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	1	21
76	4	5	2	4	5	4	15	5	5	4	4	18	5	2	4	4	4	19	5	4	4	4	4	2	23
77	4	4	4	4	4	5	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	1	23
78	3	4	4	4	4	4	15	4	4	3	4	15	4	4	3	4	4	19	4	3	5	5	5	3	25
79	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	4	23	4	5	5	5	5	3	27
80	4	5	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	5	4	4	5	27
81	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	4	18	5	4	5	4	4	22	5	4	4	5	4	5	27
82	5	5	5	5	5	4	20	5	5	4	5	19	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	4	5	27
83	5	5	5	5	5	4	20	5	4	4	4	17	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	4	29
84	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	4	23	4	5	4	4	4	2	23
85	5	4	4	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	5	1	23
86	5	5	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	4	29
87	2	2	3	4	5	4	11	2	4	4	4	14	2	4	4	4	4	18	3	3	3	2	4	1	16

88	4	5	5	5	4	4	19	5	2	4	4	15	5	2	4	4	4	19	5	4	4	5	5	4	27
89	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	1	21
90	4	5	5	5	5	5	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	4	5	4	5	27
91	4	5	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	5	4	4	5	27
92	5	4	4	4	4	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	4	23	4	5	5	5	5	4	28
93	4	3	5	5	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	5	22	5	4	4	4	4	2	23
94	3	3	3	2	4	4	11	4	3	2	4	13	2	3	2	4	4	15	3	2	3	3	2	2	15
95	5	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	3	26



## Lampiran 5. Analisis dan Hasil Pengujian Hipotesis

### Hasil Uji Deskriptif Variabel

#### Variabel X

Statistics								Pengendalian Mutu Terpadu_X
		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.18	4.13	4.14	4.23	4.40	4.25	16.67
Sum		397	392	393	402	418	404	1584

X.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.2	4.2	4.2
	3	17	17.9	17.9	22.1
	4	32	33.7	33.7	55.8
	5	42	44.2	44.2	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
X.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5.3	5.3	5.3
	3	12	12.6	12.6	17.9
	4	44	46.3	46.3	64.2
	5	34	35.8	35.8	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
X.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7.4	7.4	7.4
	3	10	10.5	10.5	17.9
	4	41	43.2	43.2	61.1
	5	37	38.9	38.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
X.4					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.2	3.2	3.2
	3	6	6.3	6.3	9.5
	4	52	54.7	54.7	64.2
	5	34	35.8	35.8	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
<b>X.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	5.3	5.3	5.3
	4	47	49.5	49.5	54.7
	5	43	45.3	45.3	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
<b>X.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.1	1.1	1.1
	3	3	3.2	3.2	4.2
	4	62	65.3	65.3	69.5
	5	29	30.5	30.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

**Variabel Y1**

<b>Statistics</b>						
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Inovasi_Y1
N	Valid	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.38	4.18	4.19	4.15	16.89
Sum		416	397	398	394	1605

<b>Y1.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.2	4.2	4.2
	4	47	49.5	49.5	53.7
	5	44	46.3	46.3	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Y1.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	8.4	8.4	8.4
	3	3	3.2	3.2	11.6
	4	48	50.5	50.5	62.1
	5	36	37.9	37.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Y1.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.1	2.1	2.1
	3	7	7.4	7.4	9.5
	4	57	60.0	60.0	69.5
	5	29	30.5	30.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Y1.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.2	3.2	3.2
	3	3	3.2	3.2	6.3
	4	66	69.5	69.5	75.8
	5	23	24.2	24.2	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

**Variabel Y2**

<b>Statistics</b>							
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Kualitas SDM_Y2
N	Valid	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.29	4.02	4.12	4.13	4.23	20.79
Sum		408	382	391	392	402	1975

<b>Y2.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5.3	5.3	5.3
	3	2	2.1	2.1	7.4
	4	48	50.5	50.5	57.9
	5	40	42.1	42.1	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
<b>Y2.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	10.5	10.5	10.5
	3	7	7.4	7.4	17.9
	4	49	51.6	51.6	69.5
	5	29	30.5	30.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
<b>Y2.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.1	2.1	2.1
	3	11	11.6	11.6	13.7
	4	56	58.9	58.9	72.6
	5	26	27.4	27.4	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
<b>Y2.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.2	3.2	3.2
	3	3	3.2	3.2	6.3
	4	68	71.6	71.6	77.9
	5	21	22.1	22.1	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Y2.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4.2	4.2	4.2
	4	65	68.4	68.4	72.6
	5	26	27.4	27.4	100.0
	Total	95	100.0	100.0	



**Variabel Z**

<b>Statistics</b>								
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Kinerja_Z
N	Valid	95	95	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.24	3.96	4.44	4.41	4.40	2.99	24.44
Sum		403	376	422	419	418	284	2322

<b>Z.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	11.6	11.6	11.6
	4	50	52.6	52.6	64.2
	5	34	35.8	35.8	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Z.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.2	4.2	4.2
	3	13	13.7	13.7	17.9
	4	61	64.2	64.2	82.1
	5	17	17.9	17.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Z.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	6.3	6.3	6.3
	4	41	43.2	43.2	49.5
	5	48	50.5	50.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Z.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.1	2.1	2.1
	3	5	5.3	5.3	7.4
	4	40	42.1	42.1	49.5
	5	48	50.5	50.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

<b>Z.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.2	4.2	4.2

	3	1	1.1	1.1	5.3
	4	43	45.3	45.3	50.5
	5	47	49.5	49.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	
<b>Z.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	28.4	28.4	28.4
	2	11	11.6	11.6	40.0
	3	13	13.7	13.7	53.7
	4	24	25.3	25.3	78.9
	5	20	21.1	21.1	100.0
	Total	95	100.0	100.0	



## Uji Hipotesis Path Analysis

### Output Jalur 1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.404	.996		10.448	.000
	Pengendalian Mutu Terpadu_X	.389	.059	.565	6.604	.000

a. Dependent Variable: Inovasi\_Y1

### Output Jalur 2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.452	1.217		10.231	.000
	Pengendalian Mutu Terpadu_X	.500	.072	.584	6.940	.000

a. Dependent Variable: Kualitas SDM\_Y2

### Output Jalur 3

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.650	2.037

a. Predictors: (Constant), Kualitas SDM\_Y2, Pengendalian Mutu Terpadu\_X, Inovasi\_Y1  
b. Dependent Variable: Kinerja\_Z

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.410	2.080		-.197	.844		

Pengendalian Mutu Terpadu_X	.563	.100	.444	5.654	.000	.603	1.658
Inovasi_Y1	.447	.157	.243	2.843	.006	.510	1.960
Kualitas SDM_Y2	.380	.129	.257	2.956	.004	.494	2.025
a. Dependent Variable: Kinerja_Z							

