

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL TSTJ JEBRES
KOTA SURAKARTA**

NASKAH PUBLIKASI



Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Kelulusan
Pada Jenjang Strata Satu (S1) Program Studi
Manajemen

THEMALA AGNES TASYA

NIM : C0117004

Pembimbing 1 : Drs. Trio Handoko, M.M

Pembimbing 2 : Drs. Syahri Ahlusin, M.S

**FAKULTAS EKONOMI BISNIS
UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
2022**



**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

PERNYATAAN PENULISAN

Judul : Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional TSTJ Jebres Kota Surakarta

NAMA: THEMALA AGNES TASYA

NIM : C 0117004

1. Saya menyatakan dan bertanggung jawab sebenarnya bahwa penelitian ini adalah hasil karya sendiri. Jika suatu saat ada pihak yang mengklaim bahwa penelitian ini sebagai karyanya yang disertai bukti yang cukup, maka saya bersedia membatalkan gelar saya beserta hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut.
2. Saya menyatakan bahwa hasil penelitian ini diperbolehkan untuk disebarluaskan dan dipublikasikan secara umum oleh Universitas Tunas Pembangunan Surakarta bersama dengan dosen pembimbing.

Surakarta, 2022



Themala Agnes Tasya



**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

LEMBAR PERSETUJUAN NASKAH PUBLIKASI

Judu : Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional LTSTJ Jebres Kota Surakarta

**NAMA : Themala Agnes Tasya
NIM : C 0117004**

Naskah publikasi ini telah memenuhi syarat sebagai artikel ilmiah dan dapat diajukan dalam jurnal ilmiah, berdasarkan atas hasil karya/ ilmiah/penelitian Yang telah peneliti lakukan

Surakarta, 2021

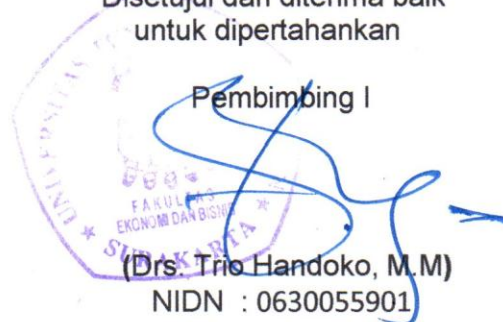
Disetujui dan diterima baik
untuk dipertahankan

Pembimbing II



(Drs. Syahri Ahlusin, M.S)
NIDN : 0628016201

Pembimbing I



(Drs. Trio Handoko, M.M)
NIDN : 0630055901



UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

LEMBAR PENGESAHAN NASKAH PUBLIKASI

Judul : Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional TSTJ Jebres Kota Surakarta

NAMA : Themala Agnes Tasya

NIM : C 0117004

Naskah publikasi ini telah diujikan di depan Dewan Penguji pada tanggal : 7 Februari 2022

Ketua Penguji Dra.Sri Wijastuti,MM

Sekretaris Drs.Darsono,M.Si

Anggota Drs.Trio Handoko,M.M

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen

(Drs. Trio Handoko, M.M)

(Kurniawati Darmaningrum, SE, MM)

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAL TSTJ JEBRES KOTA SURAKARTA

Themala Agnes Tasya, Trio Handoko, Syahri Ahlusin
Program Studi Manajemen, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta
Jl. Walanda Maramis No. 31 Surakarta
e-mail: themalaagnes@gmail.com

ABSTRAKSI: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh secara parsial maupun simultan aspek Total Quality Management yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan serta partisipasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja Operasional.

Penelitian ini dilakukan di Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ) Jebres Solo. Mengingat besarnya populasi dalam penelitian ini tidak terlalu besar, maka seluruh populasi dalam penelitian ini yang berjumlah 67 orang diambil semua untuk dijadikan sampel, dengan Teknik sampling jenuh.

Hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan aspek TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan serta partisipasi dan pemberdayaan karyawan) terhadap kinerja Operasional TSTJ Surakarta.

Kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta dapat dijelaskan oleh aspek-aspek TQM sebesar 85,40%, sedangkan sisanya, 14,60% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: Aspek-aspek TQM, kinerja operasional, regresi linier berganda.

ABSTRACT: The purpose of this study was to identify and explain the partial or simultaneous influence of the Total Quality Management aspect which consists of focusing on customers, continuous system improvement, education and training as well as employee involvement and empowerment on operational performance.

This research was conducted at Taru Jurug Animal Park (TSTJ) Jebres Solo. Considering the size of the population in this study was not too large, the entire population in this study, which amounted to 67 people, were all taken as samples, using saturated sampling technique.

The results of the study have a positive and significant influence, both partially and simultaneously, aspects of TQM (consisting of a focus on customers, continuous system improvement, education and training as well as employee involvement and empowerment) on the operational performance of TSTJ Surakarta.

The operational performance of TSTJ Surakarta employees can be explained by the TQM aspects of 85.40%, while the remaining 14.60% is explained by other variables outside the variables studied in this study.

Keywords: TQM aspects, operational performance, multiple linear regression.

PENDAHULUAN

Dampak pandemi COVID-19 akhir-akhir ini berdampak buruk dan sangat terasa dalam perjalanan Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ) Solo. Sebagai objek wisata, TSTJ juga memiliki beberapa kendala pengembangan dan operasional yang mempengaruhi pendapatan, yang berarti juga mempengaruhi pengelolaan.

Untuk menjalankan operasionalnya, TSTJ Solo membutuhkan kemampuan pengelolaan yang disebut sebagai manajemen operasional. Secara garis besar, manajemen operasional mengacu pada strategi yang digunakan dalam penataan dan administrasi praktik bisnis untuk menciptakan efisiensi maksimal dalam suatu perusahaan. Tujuan akhir, tentunya, meningkatkan profitabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan.

Kelangsungan hidup merupakan salah satu tujuan jangka panjang dari TSTJ kota Solo. Kelangsungan hidup ini selalu dijadikan tolak ukur kinerja manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan, namun hal ini banyak dipengaruhi oleh berbagai kondisi baik internal maupun eksternal. Sistem yang paling sesuai sebagai alat untuk menjaga kelangsungan suatu perusahaan ialah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungannya secara terus menerus.

Tujuan penelitian ini ialah untuk; mengetahui dan menjelaskan pengaruh secara parsial maupun simultan aspek-aspek Total Quality Management yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta partisipasi dan pemberdayaan karyawan terhadap

kinerja Operasional.

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

➤ Tinjauan Pustaka

1. *Total Quality Management*

a. Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (Kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (Tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah "sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan" menurut Yamit (2013: 181).

Namun seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam macam. Menurut Tjiptono dan Diana (2012: 4) "TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan"

Definisi lainnya menyatakan bahwa "TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya" (Tjiptono dan Diana, 2012: 4).

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14) ada empat pilar dasar utama dalam TQM, yaitu:

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya 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 yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2) Respek Terhadap Setiap Orang

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

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4) Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelak-

sanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana cara mencapainya. Menurut Tjiptono dan Diana (2014) komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama, yaitu:

1) Fokus pada pelanggan

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

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan eksternal dan internal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip "good enough is never good enough".

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patokan duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4) Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5) Kerjasama tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

7) Pendidikan dan pelatihan

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini karena unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab

karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

9) Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

b. Manfaat Program TQM

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Manfaat TQM bagi pelanggan adalah: 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan. 2) Kepedulian terhadap

pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan. 3) Kepuasan pelanggan terjamin. Manfaat TQM bagi institusi adalah: 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan 2) Staf lebih termotivasi 3) Produktifitas meningkat 4) Biaya turun 5) Produk cacat berkurang 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat. Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah: 1) Pemberdayaan 2) Lebih terlatih dan berkemampuan 3) Lebih dihargai dan diakui Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah: 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower) 2) Membantu terciptanya tim work 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan 4) Membuat insti4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

c. Faktor-Faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai alat penyembuh dengan cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada dua pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang dilakukan antara lain:

1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung

dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2) Team mania Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelumn pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3) Proses penyebaran (*deployment*). Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya, operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas

lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis. Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk ketrampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan sering kali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

6) *Empowerment* yang bersifat prematur. Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Sering kali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu. Masih banyak kesalahan lain yang sering dilakukan berkaitan dengan program TQM dalam suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan benar-benar memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahankesalahan tersebut dapat dihindari.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Menurut Srimindarti (2006) Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Menurut Murdijanto (2015) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Selain itu menurut Widodo (2006: 78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

b. *Operational Performance* (Kinerja Operasi)

Pengertian *operational performance* menurut Daft (2010), adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang

dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah - masalah produksi. Adapun menurut Handoko (2010), kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan system - sistem produksi. Dengan kata lain *operational performance* merupakan pengukuran dari performa perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti halnya: produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

- 1) Efektifitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya.
- 2) Melindungi perusahaan dari kerugian.
- 3) Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebihan.
- 4) Berbagai pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) menempatkan kepentingan mereka di belakang dan mendahulukan kepentingan perusahaan.

Biasanya setiap perusahaan mendefinisikan strategi dan tujuan perusahaan mereka, lalu mengidentifikasi obyektif *operational performance* yang harus di penuhi guna mencapai strategi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan akan mendefinisikan alat ukur yang akan digunakan untuk menentukan apakah obyektif dari *operational performance* merek terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam kinerja

operasional yaitu dengan pelaksanaan fungsi-fungsi:

1) Perencanaan (*planning*)

Adalah keputusan-keputusan yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Adalah keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.

3) Pengarahan (*actuating*)

Adalah keputusan-keputusan yang dilakukan dalam system produksi berdasarkan perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional dan manajemen.

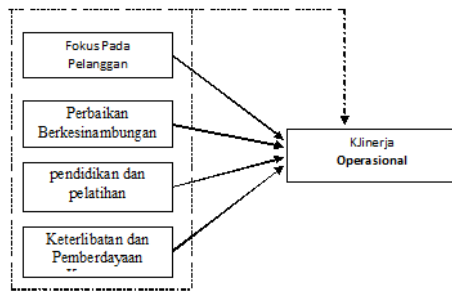
4) Pengawasan (*controlling*)

Adalah prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

Kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan itu baik atau belum dapat dilihat dengan mengukur aspek-aspek yang ada, baik dari tinjauan keuangan maupun non keuangan. Kinerja operasi perusahaan merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh investor untuk menjadi pertimbangan keputusan berinvestasi pada suatu perusahaan.

2. Kerangka Pemikiran

Agar tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka dapat dibuat skema kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- > Menunjukkan adanya pengaruh secara parsial.
- - - -> Menunjukkan adanya pengaruh secara simultan.

➤ Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Total Quality Management (TQM) (Fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta perlibatan dan pemberdayaan karyawan) secara bersama-sama terhadap kinerja kinerja Operasional TSTJ Surakarta.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan fokus pada pelanggan terhadap kinerja operasional TSTJ Surakarta
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perbaikan sistem berkesinambungan terhadap kinerja kinerja operasional TSTJ Surakarta.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja Operasional TSTJ Surakarta
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional TSTJ Surakarta.

METODE PENELITIAN

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Taman Satwa Taru Jebres (TSTJ) yang terletak di Kelurahan Jebres, Kecamatan Jebres, Kota Surakarta. dengan subjek penelitian adalah para karyawan.

2. Variabel Penelitian

a. Variabel terikat (dependen variabel)
Yang dimaksud variabel dependen (Y) adalah kinerja operasional TSTJ Surakarta.

b. Variabel bebas (independen variabel)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari empat yaitu X_1 = fokus pada pelanggan; X_2 = perbaikan sistem berkesinambungan; X_3 = pendidikan dan pelatihan; X_4 = perlibatan dan pemberdayaan karyawan.

3. Sumber Data

Sumber data yang peneliti kumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

- a. Data primer
- b. Data sekunder

4. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasinya adalah semua karyawan Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ) Kelurahan Jebres, Kecamatan Jebres, Kota Surakarta sebanyak 67 orang. Mengingat besarnya populasi dalam penelitian ini tidak terlampau besar, maka seluruh populasi dalam penelitian ini yang berjumlah 67 orang diambil semua untuk dijadikan sampel, dengan menggunakan teknik sampling jenuh

5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada beberapa cara adalah sebagai berikut :

a. Kuesioner.

Pengukuran digunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR), dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban.

b. Wawancara (*Interview*).

6. Metode Analisis Data

a. Uji Instrumen Penelitian

b. Uji Prasyarat Analisis/ Uji asumsi klasik

c. Uji Regresi Linier Berganda

d. Uji Hipotesis

7. Hasil Analisis Data

a. Uji Instrumen Penelitian

Berdasarkan pada uji instrumen penelitian yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas diketahui bahwa tiap item pertanyaan valid dan reliabel memenuhi syarat untuk pengujian selanjutnya.

b. Uji Prasyarat Analisis/ Uji asumsi klasik

Telah lolos uji prasyarat analisis oleh karena itu layak untuk memprediksi analisis berikutnya.

c. Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 1.
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Estimasi	Hubung	Sig.
Konstanta	2,318	1,475	0,145
Orientasi Pada Pelanggan (x1)	0,256	2,656	0,010*
Perbaikan Berkesinambungan (x2)	0,307	2,187	0,033*
Pendidikan dan Pelatihan (x3)	0,257	2,955	0,004**
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (x4)	0,601	4,589	0,000**

R² = 0,863
 Adjusted R² = 0,854
 F = 97,513**
 Sumber : Hasil Olahan SPSS 2021

KESIMPULAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil pengumpulan data dan pengujian regresi linear berganda disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Total Quality Management (TQM) (Fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta perlibatan dan pemberdayaan karyawan) terhadap kinerja Operasional TSTJ Surakarta. Ditunjukkan dengan hasil nilai sig. 1%. Dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta perlibatan dan pemberdayaan karyawan secara bersama, maka akan makin

baik/ tinggi kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan fokus pada pelanggan terhadap kinerja operasional TSTJ Surakarta. Ditunjukkan dengan hasil nilai sig. 5%. Dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik fokus pada pelanggan maka akan makin baik/ tinggi kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perbaikan sistem berkesinambungan terhadap kinerja operasional TSTJ Surakarta.. Ditunjukkan dengan hasil nilai sig.5%. Dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik perbaikan sistem berkesinambungan maka akan makin baik/ tinggi kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja Operasional TSTJ Surakarta Ditunjukkan dengan hasil nilai sig. sebesar 1%. Dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik pendidikan dan pelatihan pada karyawan maka akan makin baik/ tinggi kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta.

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja Operasional TSTJ Surakarta Ditunjukkan dengan hasil nilai sig. sebesar 1%. Dengan hubungan seperti ini tekandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik perlibatan dan pemberdayaan karyawan maka akan makin baik/ tinggi kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta.

6. Kinerja Operasional karyawan TSTJ Surakarta dapat dijelaskan oleh variabel fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan,

pendidikan dan pelatihan serta partisipasi dan pemberdayaan karyawan 85,40%. Sedangkan sisanya, 14,60% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. misalnya; kompensasi (upah) , gaya kepemimpinan TSTJ, kondisi kerja, dan konten pekerjaan..

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil serta keterbatasan yang disampaikan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Mengingat ada pengaruh penerapan TQM yang terdiri dari orientasi pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta partisipasi dan pemberdayaan karyawan sebaiknya untuk tahun-tahun kedepannya pihak manajemen TSTJ menggunakan TQM dalam rangka meningkatkan kinerja operasional kerjanya.
2. Pihak manajemen TSTJ perlu memperhatikan hasil temuan penelitian ini. Total Quality Management (TQM) yang harus diimplementasikan dan terus ditingkatkan yaitu pada indikator perbaikan berkesinambungan serta fokus kepada pelanggan karena kedua faktor ini berpengaruh langsung hanya 5% terhadap peningkatan kinerja operasional. Sedangkan untuk TQM pada indikator pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan perlu diperahankan karena mempengaruhi kinerja operasional dengan tingkat kesalahan 1%.
3. Kesimpulan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu Manajemen Operasional terkait dengan *Total Quality Management* (TQM) serta dimensi dan indikator dari TQM yang sangat relevan digunakan untuk meningkatkan kinerja operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan, (2015). *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Callystha Prayhoego dan Devie (2013) Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, Vol. 1, 2013
- Flynn, BB, Schroeder, RG, & Sakakibara, S., (2004). A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11: 339–366.
- Ghozali, Imam. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko T. H, (2011). *Dasar – dasar Manajemen Produksi dan Operasi* Edisi 1. Yogyakarta. BPFE-UGM.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kotler, P. dan Gary A.. (2013). *Principles of Marketing*. 11th edition. Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Lasapoe Oksela Reynaldo dan Jessy J. Pondaag (2018) yang berjudul: Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara International Sam Ratulangi

- Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1458 – 1467. *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 423 – 432.
- Lamato Brian R. Jan, Arrazi Bin Hasan., Merlyn Mourah Karuntu, (2017). Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tuma-Oluntung Kab. Minahasa Utara. *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 423 – 432.
- Murdiyanto, A. 2015. Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi pada PT. Perusahaan Listrik Negera (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 1. Nomor 4.
- Moehersono, (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Musran Munizu, Surachman Ubud Salim, dan Solimum (2012) Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *JAM, Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No 3.
- Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatria Suryawan (2014) Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) Terhadap Kinerja Perusahaan. *E-Journal Universitas Tarumanagara*.
- Oltmann, S. (2016). Qualitative interviews: A methodological discussion of the interviewer and respondent contexts. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: *Qualitative Social Research*.
- Reksohadiprojo, S. dan Gitosudarmo, I., (2013). *Manajemen Produksi*, Edisi 4, Cetakan Kesebelas, Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Render, J. H., (2014). *Manajemen Operasi* : Edisi Sembilan. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Sekaran, U dan Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business*. (7th Ed). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Stevenson, William J. (2011). *Operation Management*. 9th edition Terjemahan. Boston: Irwin Mc Graw-Hill, Inc.
- Suharsimi, Arikunto, (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Sumarsan, Thomas (2018), *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja* Edisi Ketiga, Penerbit PT. Indeks Jakarta.
- Tjiptono, F., dan Diana (2014). *Total Quality Management*., Yogyakarta: Andi Offset,

Toar, Alfi Richo, Pangemanan, Sifrid S., Sabijono Harijanto., (2016) Penerapan Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 04.*

Yamit, Z., 2013.. *Manajemen Kualitas Produk & Jasa.* Yogyakarta: Ekonosia.