

**ANALISIS *QUALITY PRINCIPLE* TERHADAP KINERJA TOTAL
QUALITY MANAGEMENT PADA PT. IVO MAS
TUNGGAL DUMAI**

Oleh :

Rio Reinaldo

Pembimbing : Rio J.M. Marpaung dan Anggia Paramitha

Faculty of Economics and Bussines, Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email : rioreinaldo13@gmail.com

*Effect of Countinuous Improvement, Just In Time System And Benchmarking on
Organizational Performance at PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Dumai City.*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of Countinuous Improvement, Just In Time System and Benchmarking on organizational performance at PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Dumai City. The data was collected by distributing questionnaires to 74 respondents. Analytical technique using multiple linier regression analysis method. The results showed that the Countinuous Improvement variable significantly influenced Performance. Further research results show that the variable Just In Time System has a significant effect on Performance. Further research results indicate that Benchmarking has a significant effect on Performance. Countinuous Improvement variables, Just In Time System and Benchmarking affect the change in performance value by 82%. While the remaining 18% is influenced by other variables that are not included in this regression model.

Keywords : Countinuous Improvement, Just In Time System, performance

PENDAHULUAN

Pada zaman modern ini, perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Baik dari aspek produk maupun aspek manajemen. Jika suatu perusahaan berhasil dalam aspek manajemen, mereka akan mendapat keuntungan dalam efektifitas operasional perusahaan, yang dapat membuat perusahaan tersebut mampu untuk mengungguli perusahaan lain. Semakin efektif sebuah perusahaan, semakin mampu mereka dalam menghasilkan produk

yang lebih baik daripada perusahaan lainnya.

Untuk mampu menjaga mutu produk yang dihasilkan, perusahaan perlu menggunakan manajemen yang baik agar mutu tersebut selalu terjaga atau bahkan meningkat. Hal ini berarti perusahaan ini memerlukan suatu sistem manajemen yang bagus. Perusahaan mampu menggunakan tiga ide dasar untuk menghasilkan produk yang berkualitas, yaitu: (1) setiap tindakan perusahaan dalam proses menghasilkan produk atau jasa selalu berorientasi kepada pelanggan, (2) melibatkan seluruh

bagian yang berkaitan dengan jalannya perusahaan, baik pihak internal (karyawan), maupun pihak eksternal (pemasok dan pelanggan), (3) menggunakan data dan alasan ilmiah dalam memperbaiki kinerja yang efeknya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, Roberts (2010: 1).

Salah satu sertifikasi mengenai sistem manajemen kualitas yang bagus adalah sertifikasi ISO 9001. Pada dasarnya ISO 9001 : 2015 menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen kualitas ketika sebuah organisasi: a) perlu menunjukkan kemampuannya untuk secara konsisten menyediakan produk dan layanan yang memenuhi pelanggan dan hukum yang berlaku dan persyaratan peraturan, dan b) bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan yang efektif dari sistem, termasuk proses untuk perbaikan sistem dan jaminan kesesuaian dengan pelanggan dan persyaratan hukum dan peraturan yang berlaku. Jika berhasil dalam memenuhi keadaan diatas, maka perusahaan dapat dikatakan telah berhasil dalam melakukan manajemen yang optimal dan penghasilan produk yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

Menurut Steers (1985; 208-209) dalam Rofai(2008; 37-38) terdapat tiga perspektif dalam menganalisa efektivitas organisasi, yaitu : perspektif optimalisasi tujuan, perspektif sistem, dan perspektif perilaku manusia. Perspektif perilaku manusia dapat digunakan sebagai bentuk penilaian berupa kinerja sebagai pengganti tolok ukur efektivitas organisasi. Kinerja karyawan menunjukkan bagaimana performa dari karyawan perusahaan

tersebut, yang berdampak kuat terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, karena karyawanlah yang mengerjakan proses operasi dengan tangan atau menggunakan alat dan teknologi yang tersedia.

Dalam meningkatkan kinerja, diperlukan sebuah sistem manajemen yang bagus untuk menilai, memperbaiki, serta meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Salah satu sistem manajemen yang ada adalah sistem *Total Quality Management* (TQM). Pengertian TQM adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993, p.135).

Pada PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai, perbaikan berkelanjutan dilakukan secara konsisten sesuai dengan kebutuhan dan penilaian dari para manajer dari setiap bagian perusahaan, yang kemudian akan diselenggarakan sebuah rapat untuk membuat keputusan. Selain itu, PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai melakukan *benchmarking* setidaknya satu tahun sekali. PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai juga menerapkan *Just In Time System* dalam pemasokan bahan baku untuk produksi. Beberapa aktivitas dalam PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai menggunakan beberapa alat TQM, seperti diagram fishbone, checksheet, diagram alur, analisis SWOT, dan lain sebagainya. Dari beberapa informasi ini terlihat bahwa PT. Ivo Mas Dumai Bulking menggunakan beberapa prinsip TQM dalam operasional perusahaan

tersebut. Berikut ini merupakan jumlah absensi karyawan PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai.

Tabel 1
Jumlah Absensi Karyawan PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai.

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Absen dengan keterangan		Absen Tanpa Keterangan		Terlambat Masuk	
			Jumlah (org)	%	Jumlah (org)	%	Jumlah (org)	%
1	2012	79	9	11%	6	8%	4	5%
2	2013	76	12	16%	8	11%	8	11%
3	2014	75	7	9%	4	5%	10	13%
4	2015	78	8	11%	5	6%	6	8%
5	2016	74	10	14%	6	8%	9	12%

Sumber : PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking

Dari Tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai memiliki tingkat absensi yang berfluktuasi, sehingga dapat dikatakan tingkat kinerja yang terjadi pada PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai sering berfluktuasi, sehingga dapat mengakibatkan operasional perusahaan mengalami ketidakstabilan dalam produktivitas. Hal tersebut sangat mempengaruhi kualitas di dalam perusahaan. Berikutnya merupakan *equipment* yang di gunakan beserta masa *maintenance* PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai.

Tabel 2
Equipment PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai.

No	TAG NUMBER EQUIPMENT	EQUIPMENT DESCRIPTION	EQUIPMENT TYPE	PERIODE MAINTENANCE		
				3 Bulan	6 Bulan	12 Bulan
1	FD 01	Force Draft Fan	Blower	X	Y	Z
2	FD 02	Force Draft Fan	Blower	X	Y	Z
3	FD 03	fd Fan	Fan	X	Y	Z
4	CPO 1 A	Pump Slurpment	Pump	X	Y	Z
5	CPO 2 A	Pump Unloading 2a	Motor	X	Y	Z
6		Pump	Pump	X	Y	Z
7	CPO 3 A	Pump Unloading 3a	Motor	X	Y	Z
8		Pump	Pump	X	Y	Z
9	CPKO 01 A	Pump Unloading 01 B	Pump	X	Y	Z
10	CPKO 02 A	Pump Unloading 02 A	Pump	X	Y	Z
11	CPO 1 A	Mixer 1 A	Gear Box	X	Y	Z
12	CPO 2 A	Mixer 2 A	Gear Box	X	Y	Z
13	CPO 2 A	Mixer 3 A	Gear Box	X	Y	Z
14	CPO 6 A	Mixer 6 A	Gear Box	X	Y	Z

Sumber : PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking

Note : X : pengecekan oil, grease, pengencangan baut, pengecekan belting, dan pengecekan support

Y : penggantian oli dan penambahan grease

Z : penggantian mechanical seal, penggantian bearing motor dan pompa dan penggantian belting.

Dari Tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking Kota Dumai memiliki sejumlah *equipment* yang penting dalam menjalankan proses produksi dimana jika terjadi masalah dapat mengakibatkan operasional perusahaan mengalami ketidakstabilan dalam produktivitas atau bahkan berhenti berproduksi, sehingga diperlukan *maintenance* yang ketat, serta perbaikan secara berkala sehingga proses produksi dapat terus berjalan, atau bahkan meningkatkan produktivitas. Terdapat penelitian oleh Irfan dan Kee (2013; 69) menunjukkan bahwa dengan mengerti dan mengetahui pentingnya dimensi TQM mampu mengarah kepada implementasi TQM yang efektif.

Beberapa studi telah menginvestigasi hubungan implementasi prinsip TQM terhadap efektivitas organisasi pada perusahaan asing di luar negeri. Banyak studi telah menemukan relasi yang kuat dan positif antara implementasi TQM yang bagus dengan efektivitas TQM. Maka dari itu, dari masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS QUALITY PRINCIPLE TERHADAP KINERJA TOTAL QUALITY**

MANAGEMENT PADA PT. IVO MAS TUNGGAL DUMAI”

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh *Quality Principle* secara simultan terhadap kinerja organisasi. 2) Untuk mengetahui pengaruh *Quality Principle* secara parsial terhadap kinerja organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusia) dan masyarakat TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*).

Total Quality Management sebagaimana diungkapkan oleh Ishikawa, 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 diungkapkan oleh Santoso, ia menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Just In Time System

“*Just in Time System* pada dasarnya merupakan suatu konsep filosofi yaitu memproduksi produk sesuai dengan kualifikasi kebutuhan konsumen dengan cara yang paling ekonomis dan efisien melalui eliminasi aktivitas yang tidak menambah nilai (*waste*) dan perbaikan terus menerus” (Gaspersz,2004:23).

JIT adalah program manufaktur dengan tujuan primer untuk terus-menerus mengurangi dan akhirnya menghilangkan semua bentuk limbah (Sugimori *et al*,1977; Ohno,1988; Brown dan Mitchell,1991 di dalam Cua *et al*, 2001) melalui produksi JIT dan keterlibatan angkatan kerja (Schonberger; Ohno di dalam Cua *et al*, 2001)

Benchmarking (Patok Duga)

Patok duga (*Benchmarking*) muncul pada awal 1980, tetapi baru tahun 1990 mulai populer sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Patok duga merupakan suatu proses belajar secara sistematis dan terus menerus untuk menganalisis tata kerja terbaik untuk menciptakan dan mencapai tujuan dengan prestasi kelas dunia, dengan membandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan pesaing yang paling unggul dalam kelas dunia. *Benchmarking* juga di

definisikan sebagai suatu pendekatan produktif yang memungkinkan pihak manajemen perusahaan memahami bisnis yang dilakukan, pasar yang dilayani, serta dapat memotivasi manajemen untuk memfokuskan perhatian pada usaha-usaha perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dan mengimplementasikan manajemen perubahan. (Gaspersz, 2008)

Camp (1989) dalam Gaspersz (2008) mengemukakan bahwa *benchmarking* merupakan suatu proses pencarian secara kontinu untuk ide-ide baru dan metode-metode baru, praktek dan proses, dan salah satu usaha mengadopsi praktek-praktek atau mengadaptasikan features terbaik, kemudian menerapkannya untuk memperoleh hasil terbaik dari yang terbaik (best of the best). Dengan kata lain *benchmarking* merupakan pencarian untuk praktek terbaik. Di Amerika perusahaan yang ingin meningkatkan keuntungan dan mencapai keunggulan kompetitif selalu menerapkan *benchmarking*.

Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu tolok ukur untuk apakah pekerja dari suatu organisasi telah berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Menurut Zehir dan Esin (2009) dalam Munizu (2010), pengukuran kinerja bisnis dapat dilakukan melalui 2 dimensi yakni:

kinerja inovasi dan kinerja karyawan. Kinerja inovasi diukur melalui inovasi produk dibanding pesaing di pasar, jumlah produk baru yang dipasarkan 5 tahun terakhir, dan kecepatan dalam pengenalan produk/jasa baru di pasar. Sedangkan kinerja karyawan diukur melalui 3 indikator yakni tingkat kepuasan karyawan, tingkat kehadiran (absensi), dan moral karyawan.

Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

- Kualitas, Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- Kuantitas, Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- Pelaksanaan tugas, Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- Tanggung Jawab, Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Menurut Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Sedangkan menurut Prawirosentono (2008) "Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*", yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam 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.

Hasibuan (2008) mengungkapkan bahwa "Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja". Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Kesempatan berkinerja perlu lebih diperkuat meskipun seorang pegawai mungkin bersedia dan mampu.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking yang berlokasi di Jalan Datuk Laksamana, Bintan, Dumai Kota, Kota Dumai, Riau

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Ivo Mas Tunggal Dumai Bulking kota Dumai yang menurut data terakhir bulan Desember 2016 berjumlah 74 orang. Metode menentukan jumlah sampel dilakukan dengan cara sensus, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi menjadi sampel (Arikunto, 2010 : 68). Sehingga jumlah sampel yang menjadi objek penelitian penulis yaitu sebanyak 74 orang karyawan.

Metode Analisa Data

Metode Analisis yang digunakan dalam pengolahan data adalah :

a. Metode Analisis Deskriptif

Suatu metode analisis statistik deskriptif adalah data yang dikumpulkan dalam penelitian korelasi, atau eksperimen diolah dengan rumus-rumus statistik yang telah disediakan, data yang diperoleh dari angket di jumlahkan dan disesuaikan dengan instrumen yang digunakan (Arikunto, 2010 : 282).

b. Metode Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini model dan teknik analisa data menggunakan pendekatan analisis regresi linier berganda. Sebelum dilakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen penelitian dan uji asumsi klasik, dan hipotesis yang diolah menggunakan program SPSS (*Statistical Program Society Science*) versi 23 for windows.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Uji F (Simultan)

Tabel 3
Uji Hipotesis Secara Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.544,462	3	514,821	106,426	,000 ^b
Residual	338,615	70	4,837		
Total	1.883,077	73			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Benchmarking, Continuous Improvement, Just In Time System

Sumber : Data Olahan, 2018

Diketahui F hitung sebesar 106,426 dengan signifikansi 0,000. F tabel dapat diperoleh sebagai berikut:

$$F \text{ tabel} = n - k - 1 ; k$$

$$= 74 - 3 - 1 ; 2$$

$$= 70 ; 3$$

Keterangan n : jumlah sampel
k : jumlah variabel bebas

1 : konstan

Dengan demikian diketahui F hitung (167,326) > F tabel (2,735) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variable.

Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau individual. Uji t dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Hasil uji t (Uji Parsial) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4
Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	1,160	1,318		,880	,382
Continuous Improvement	,657	,103	,440	6,391	,000
Just In Time System	1,027	,166	,426	6,194	,000
Benchmarking	,331	,099	,198	3,324	,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Olahan, 2018

Diketahui nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan Persamaan sebagai berikut:

$$t \text{ tabel} = n - k - 1 : \alpha / 2$$

$$= 74 - 3 - 1 : 0,05 / 2$$

$$= 70 : 0,025$$

keterangan:

n : jumlah sampel
k : jumlah variabel bebas
1 : konstan

- Continuous improvement.* Diketahui t hitung (6,391) > t tabel (1,994) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya *continuous improvement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- Just In Time System.* Diketahui t hitung (6,194) > t tabel (1,994) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya *Just In Time System* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- Benchmarking.* Diketahui t hitung (3,324) > t tabel (1,994) atau Sig. (0,001) < 0,05. Artinya *benchmarking* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Koefisien Determinasi (R²)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen

Tabel 5
Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,906 ^a	,820	,812	2,19940	2,008

a. Predictors: (Constant), Benchmarking, Continuous Improvement, Just In Time System

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Olahan, 2018

Dari tabel 5 diketahui nilai R Square sebesar 0,820. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 82%. Sedangkan sisanya 18% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

Pengaruh Penerapan Continuous Improvement Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk variabel *continuous improvement* nilai t hitung (6,391) > t tabel (1,994) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya *continuous improvement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian secara sederhana dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip *continuous improvement* yang baik memiliki kecenderungan menciptakan kinerja yang tinggi pada karyawan. Penemuan tersebut mendukung hasil penelitian hipotesis yang menyatakan bahwa faktor *continuous improvement* ternyata berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Upaya *continuous improvement* yang dilakukan PT. Ivo Mas Tunggal Dumai meliputi perbaikan atau pengembangan indikator mutu, penilaian kinerja karyawan,

pelatihan, dan pemanfaatan saran dan kritik karyawan. Pengembangan indikator mutu dan penilaian kinerja yang ditetapkan pihak perusahaan bertujuan untuk menstimulasikan karyawan untuk bekerja lebih baik dan memberikan tantangan yang lebih dalam pekerjaan mereka. Karyawan dituntut selalu memberikan performa yang terbaik sesuai indikator mutu dan standar penilaian kinerja yang ada. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai keberhasilan mereka. Pada kondisi tantangan yang sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan, mereka akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian El-Moneim (2015) yang mendapatkan bahwa *continuous improvement* ternyata berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Penerapan Just in Time System Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel *Just in Time System* (6,194) > t tabel (1,994) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya *Just In Time System* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Just In Time dikenal sebagai filosofi yang berfokus pada usaha-usaha untuk mengeliminasi segala bentuk pemborosan yang berupa aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value-added activity*) dan meningkatkan aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*). Dengan menerapkan

strategi ini, perusahaan dapat menekan pemborosan yang terjadi khususnya dalam pengelolaan persediaan.

Komitmen terhadap kualitas berarti pula meniadakan kesalahan-kesalahan

yang mungkin terjadi dalam kegiatan perusahaan. Selain itu pemborosan-pemborosan yang sering terjadi selama proses produksi (pemborosan karena

waktu tunggu, transportasi, pemrosesan, persediaan dan gerakan) dapat dihilangkan. Perusahaan diarahkan pada kemampuan menggunakan sumberdaya seefisien mungkin, tidak ada pemborosan, sehingga *safety stock* persediaan sumber daya dan siklus waktu pengadaan sumberdaya dapat diminimalkan, dan lebih ekstrimnya perusahaan tidak perlu lagi mempunyai persediaan sumberdaya, atau dengan kata lain praktek JIT dapat dilakukan oleh perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kristy (2001) dan Chandra (2014) yang mendapatkan hasil bahwa JIT berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Penerapan Benchmarking Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel *benchmarking* adalah (3,324) > t tabel (1,994) atau Sig. (0,001) < 0,05. Artinya *benchmarking* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Untuk memiliki keunggulan bersaing dan mencapai kinerja perusahaan yang baik, maka dibutuhkan *benchmarking*. Dengan

menggunakan *benchmarking* perusahaan dapat melakukan perbandingan keunggulan bersaing antar perusahaan, dan hasil perbandingan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan itu sendiri. Selain itu, *benchmarking* adalah teknik atau alat untuk meningkatkan performa perusahaan agar perusahaan memiliki performa yang superior. *Benchmarking* juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja perusahaan sehingga dapat tercapai peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian Esin (2010) dan Kristy (2001) yang mendapatkan hasil bahwa *benchmarking* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian analisis dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *continuous improvement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Just In Time System* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *benchmarking* berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4. Variabel *Countinuous Improvement*, *Just In Time System* dan *Benchmarking* mempengaruhi perubahan nilai kinerja sebesar 82%. Sedangkan sisanya 18% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi

ini.

bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Saran

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Karena terbukti setiap masing-masing variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja, maka disarankan pihak manajemen untuk mempertahankan penerapan TQM yang sudah terlaksana agar kinerja senantiasa meningkat.
2. Mengingat ada beberapa responden yang tidak melengkapi isian pada kuesioner-kuesioner yang disebarkan, maka penelitian yang akan datang diharapkan peneliti dapat memotivasi dengan langsung bertatap muka dengan responden (tidak sekedar memotivasi lewat surat pengantar kuesioner) mengenai pentingnya kesungguhan dan kejujuran responden dalam menanggapi isi kuisoner yang akan sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Peneliti juga harus meyakinkan secara langsung pada subjek bahwa kerahasiaan pribadinya terjamin, dan tidak ada sanksi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya perlu dilakukan pengkajian dengan cara memperdalam atau mengembangkan variabel penelitian dan memperbanyak sampel penelitian, sehingga dapat diperoleh temuan lainnya

DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, S., dan Meyzi.,2015, Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang, 3-5
- Cua, K.O., McKone, Kathleen E., Schroeder, Roger G. 2001. *Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. Minneapolis: Journal of Operations Management* 19, 675-694
- El-Tohamy, Abd El-MoniemA., T Al Raoush, Atef., 2015. *The Impact Of Applying Total Quality Management Principles On The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The HCAC Accredited Governmental Hospitals In Jordan: European Scientific Journal* April 2015 edition 11, 63-76.
- Ghozali, I..2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goestch, D.L., Davis, Stanley, 2015, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, Prentice Hall, United States.

- Hasibuan, H.M.S.P., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bekasi: Ikrar Mandiri Abadi.
- Heizer, J. Render, B., 2014, *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, Prentice Hall, NJ.
- Heizer, J., Render, B., 2010. *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irfan, S.M., Kee, D.M.H. 2013. *Critical Success Factors of TQM and its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan*: Middle-East Journal of Scientific Research 15, 61-74.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kotler, P., Keller, K.L., 2016, *Marketing Management*, Pearson NJ.
- Lubis, H.Z., 2008. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim): Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Vol. 8 No. 1/ Maret 2008
- Mangkunegara.A.A.A.P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.3
- Marwasnyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Notoatmodjo, S., 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.mala
- Nwokah, N.G., Maclayton, D.W.,(2006) *Customer-focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria*, Measuring Business Excellence, Vol. 10 Iss: 4, pp.65 – 76
- Parinding, R.G.. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang: e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.2 Agustus 2015, 8-10
- Paulus, M., dan Devie. Analisis Pengaruh Penggunaan *Benchmarking* Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan:Akutansi Bisnis Universitas Kristen Petra, 39-49
- Priyatno, D., 2009. *Mandiri Belajar SPSS untuk Analisis Data & Uji Statistik*. Yogyakarta: Mediakom

- Ratnasari., Chandra, D., Dzulkirom, M., dan Husaini.A., 2014. Analisis Just In Time System Dalam Usaha Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi (Studi Kasus Pada Perusahaan Kecap Cap “KUDA” Tulungagung): Jurnal Administrasi Bisnis 12, 1-9
- Roberts, H.V., and Sergesketter,B.F., 2010. *Quality is Personal: A Foundation For Total Quality Management: The Free Press*, New York.
- Sadikoglu., Esin., Zehir., and Cemal., 2010. *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between Total Quality Management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms.Istanbul:International Journal Production Economics* 127, 13-26.
- Samuel dan Zulkarnaen, 2011. Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap KinerjaKaryawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 13, No.2.
- Schroeder, R.G., Flynn, B.B. (Eds.), 2001. *High Performance Manufacturing. Global Perspectives: Wiley*, New York.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A., 2008. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Ed Revisi VI Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Tjiptono, F dan Diana, A.. 2003. Total Quality Management. Yogyakarta: Andi.
- Umam, K.. 2012. Perilaku Organisasi. Cetakan Kedua. Bandung: Pustaka Setia
- Wilson, B., 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Erlangga.
- Wirawan. 2012. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia - Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.