

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*(KM)  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM)**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Mencapai Drajat Sarjana**

**Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun oleh:**

**Sharly Indah Yanti Br. Marbun**

**NPM : 15 03 22255**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA,  
NOVEMBER 2020**

**Skripsi**

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM)**



**Disusun oleh:**

**Sharly Indah Yanti Br. Marbun**

**NPM : 15 03 22255**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Dosen Pembimbing**

**Gabriella Hanny Kusuma, SE.,M.Sc.**

**15 November 2020**



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

**SURAT KETERANGAN**

**No. 092/J/I**

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 18 Desember 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

1. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. (Ketua Penguji)
2. A. Jatmiko Wibowo, SE., SIP., MSF. (Anggota)
3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. (Anggota)

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

Nama : Sharly Indah Yanti Br. Marbun  
NPM : 150322255

Dinyatakan

**Lulus Dengan Revisi**

Pada saat ini skripsi Sharly Indah Yanti Br. Marbun telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

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

Dekan,

**Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

## PERNYATAAN

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

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*(KM)  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM)**

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

Yogyakarta, 16 November 2020

Yang menyatakan



Sharly Indah Yanti Br. Marbun

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA UMKM)”**. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir yang bertujuan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi Pendidikan Strata 1 (S1) pada Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam proses penyusunan skripsi ini penulis memperoleh banyak bimbingan, bantuan, dan motivasi dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus dan Bunda Maria yang sangat murah hati, atas berkat dan kasih-Nya yang selalu menyertai, menjaga, dan membimbing sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Keluarga penulis Bapak, Mamak, Asnita, Anggun, Moan yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
3. Ibu Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang telah meluangkan waktu untuk membantu penyusunan skripsi ini. Terimakasih atas bimbingan, ilmu, dan motivasi yang telah ibu berikan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

4. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY yang telah memberikan ilmu pengetahuan dari semester satu sampai tugas akhir penulis.
5. Terimakasih untuk kak Ranita Ananda yang selalu ada untuk menemani penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini, yang telah mendengarkan semua cerita dan memberikan dukungan serta motivasi.
6. Terimakasih untuk sahabat-sahabatku selama perkuliahan Santa, Serewaty, Epato, Liana, dan Ari yang telah memberikan dukungan dan menemani penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini.
7. Terimakasih untuk seluruh UMKM yang telah bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terimakasih atas kerjasama, motivasi, bantuan, dukungan, dan doa yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis meminta maaf jika ada kesalahan dan kekurangan pada skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Yogyakarta, 16 November 2020

Penulis

Sharly Indah Yanti Br. Marbun

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSESETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>ABSTRAK</b> .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.5. Batasan Masalah.....	11
1.6. Sistematika Penulisan.....	11

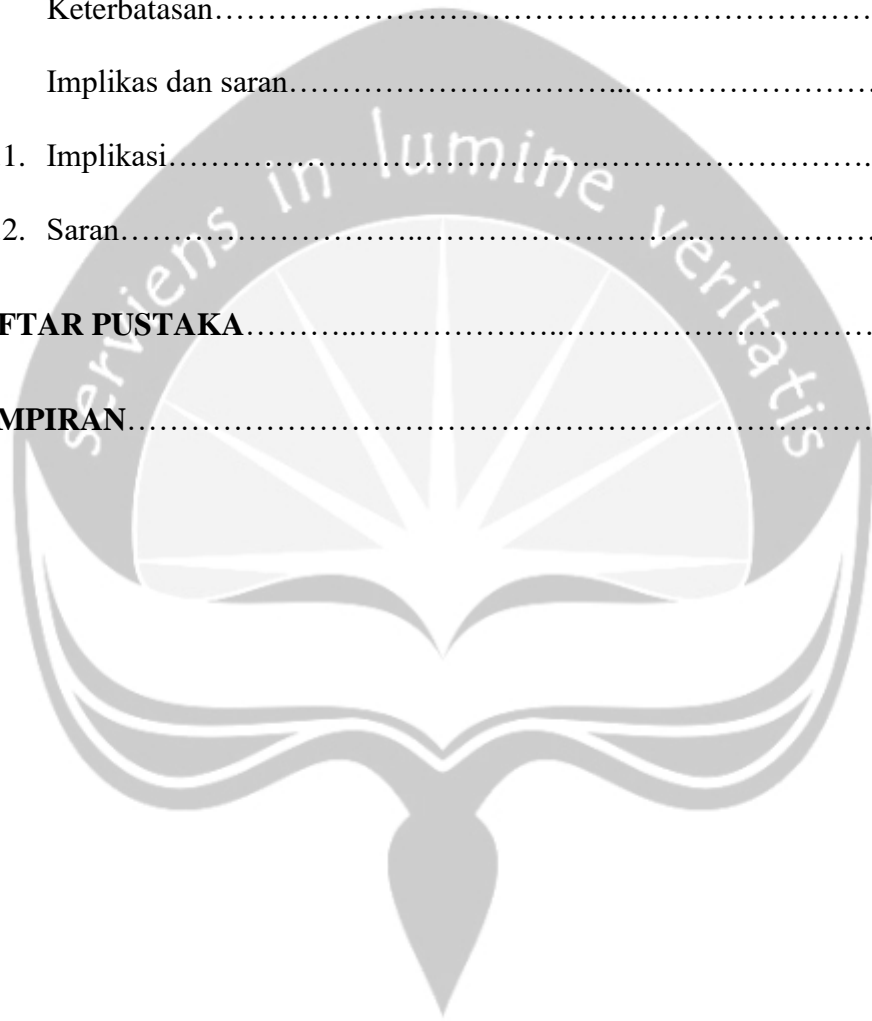
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Manajemen kualitas.....	13
2.1.1. Implikasi Kualitas.....	13
2.2. Pengertian Total Quality Management.....	14
2.3. Prinsip Total Quality Management.....	15
2.4. Praktik Total Quality Management.....	16
2.5. Manfaat Total Quality Management.....	19
2.6. Knowledge Management.....	19
2.6.1. Pengertian Knowledge Management.....	19
2.6.2. Jenis Pengetahuan.....	20
2.7. Proses Knowledge Management.....	20
2.8. Kinerja Organisasi.....	22
2.9. Hipotesis Penelitian.....	23
2.9.1. Praktik Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi.....	23
2.9.2. Praktik Total Quality Management Terhadap Knowledge Management.....	23
2.9.3. Proses Knowledge Management Berpengaruh Terhadap Kinerja, Organisasi.....	24
2.9.4. Knowledge Management Variabel Mediaator Pada Pengaruh Praktik TQM.....	25
2.10. Penelitian Terdahulu.....	26
2.11. Kerangka Pemikiran.....	30



<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>31</b>
3.1. Desain Penelitian.....	31
3.2. Populasi dan sampel.....	31
3.2.1. Populasi.....	31
3.2.2. Sampel.....	32
3.3. Variabel Penelitian.....	32
3.4. Defenisi Operasional Variabel.....	33
3.5. Model Penelitian.....	34
3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6.1. Jenis Data.....	34
3.6.2. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.7. Metode Pengukuran Data.....	35
3.8. Instrumen Penelitian.....	36
3.9. Metode Pengujian Instrumen.....	40
3.9.1. Validity.....	40
3.9.2. Reliabilitas.....	40
3.10. Analisis Data.....	40
3.10.1. Uji Regresi Variabel Mediasi.....	40
3.10.2. Pengujian Hipotesis.....	42
3.10.3. Analisa Koefisien Determinasi.....	43
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>44</b>
4.1. Hasil Penyebaran Kuesioner.....	44
4.2. Karakteristik Responden.....	45

4.2.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	45
4.2.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	46
4.2.3.	Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin.....	47
4.3.	Uji Pendahuluan.....	48
4.3.1.	Uji Validitas.....	48
1.	Total Quality Management.....	48
2.	Knowledge Management.....	50
3.	Kinerja Organisasi.....	51
4.3.2.	Uji Realibilitas.....	52
4.4.	Statistik Deskriptif Variabel Total Quality Management, Knowledge Management, dan Kinerja Organisasi.....	53
4.5.	Pengaruh Praktik Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi.....	55
4.6.	Praktik Total Quality Management Terhadap Knowledge Management.....	55
4.7.	Peran Knowledge Management Menjadi Variabel Mediator Pada Pengaruh Praktik Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi.....	56
4.8.	Pembahasan.....	60
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>65</b>
5.1.	Kesimpulan.....	65
1.	Praktik Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi.....	65

2.	Praktik Total Quality Management Terhadap Knowledge Management.....	65
3.	Knowledge Management Variabel Mediator pada pengaruh praktik TQM terhadap Kinerja Organisasi.....	66
5.2.	Keterbatasan.....	67
5.3.	Implikas dan saran.....	68
5.3.1.	Implikasi.....	68
5.3.2.	Saran.....	69
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>70</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>75</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.2 Instrumen Pengukuran Variabel Praktik TQM.....	36
Tabel 3.3 Instrumen Pengukuran Variabel Knowledge Management.....	38
Tabel 3.4 Instrumen Pengukuran Variabel Kinerja Organisasi.....	39
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	45
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	46
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	47
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.5 Uji Variabel Praktik Quality Management.....	49
Tabel 4.6 Uji Validitas Knowledge Management.....	50
Tabel 4.7. Uji Validitas Kinerja Organisasi.....	51
Tabel 4.8 Uji Reabilitas Data.....	52
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif.....	53
Tabel 4.10 Pengaruh Praktik Total Quality Management.....	54
Tabel 4.11. Pengaruh Praktik TQM Terhadap KM.....	55

Tabel 4.12. Peran KM Sebagai Variabel Mediator Pada Pengaruh TQM

Terhadap Kinerja Organisasi.....56



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 3.1	Model Penelitian.....	33
Gambar 3.2	Hubungan Langsung X Mempengaruhi Y.....	39
Gambar 3.3	Bentuk Mediasi Sederhana Hubungan Tidak Langsung Mempengaruhi Y, Lewat M.....	39
Gambar 4.1	Hubungan Langsung X Mempengaruhi Y.....	57
Gambar 4.2	Bentuk Mediasi Sederhana Hubungan Tidak Langsung X Mempengaruhi Y Lewat M.....	57
Gambar 4.3	Bentuk Mediasi Sederhana Dalam Analisa Jalur Hubungan Tidak Langsung X Mempengaruhi Y, Lewat M.....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Pelenilitian.....	75
Lampiran 2	Data Jawaban Responden.....	81
Lampiran 3	Pengujian Instrumen.....	103
Lampiran 4	Hasil Uji Regresi.....	116



## **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of total quality management on organizational performance with knowledge management as a mediating variable. The many types of businesses such as Micro, Small, Medium Enterprises and Large Enterprises (UB) in Indonesia make them have to be able to compete tightly and with a strategy that is able to provide the best quality to customers. So that the right literature is needed so that MSME actors can develop according to the times.*

*The object of this research is Micro, Small and Medium Enterprises which is engaged in manufacturing, has been established for at least four years and has a minimum of three employees. Total quality management variables use indicators of team work, process management, information and analysis, leadership, customer focus. Variable knowledge management using knowledge acquisition indicators, knowledge sharing and knowledge applications. Meanwhile, the organizational performance variables use financial performance and operational performance as indicators. The sampling technique used was purposive sampling method. The analytical tool used in this study is a simple panel data regression with SPSS 16.*

*The results showed that total quality management practices had a positive effect on organizational performance. Total quality management practices have a positive effect on knowledge management. Meanwhile, the mediator variable knowledge management on the effect of total quality management practices has a positive effect on organizational performance.*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Bonus demografi Indonesia membuat industri semakin berkembang, dimana Indonesia saat ini akan memasuki puncak demografi dengan jumlah penduduk usia produktif, hal tersebut dapat menjadi peluang sekaligus tantangan. Sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) Harus memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang pesat. Di pasar global, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru, mengkonfigurasi dan melindungi teknologi, keterampilan, dan asset pengetahuan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Teece, 2000). Persaingan ketat dalam lingkungan bisnis saat ini menuntut perusahaan untuk memiliki kekuatan supaya tetap bertahan dan bersaing. Agar dapat bersaing dengan unggul maka salah satu solusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan industri adalah mengadopsi dan menerapkan praktek pengelolaan operasi perusahaan terbaik, hal ini akan membantu mereka dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan merespon secara proaktif perubahan tersebut melalui perbaikan fungsi operasinya secara terus menerus untuk mencapai kinerja superior (Munizu, 2010). Di Indonesia terdapat banyak jenis usaha, yaitu Usaha Besar (UB) dan Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM). Mengadopsi filosofi manajerial yang berfokus pada pelanggan dan kualitas layanan menjadi kebutuhan

(Tahir *et al.*, 2016) dalam menjalankan usaha, baik itu usaha besar, maupun usaha mikro, kecil, menengah.

Menurut Tahir *et al.* (2016), Usaha Kecil Menengah (UKM) sangat berkontribusi dalam membangun ekonomi suatu negara karena UKM menyediakan pekerjaan, menghasilkan pajak, meningkatkan PDB, dan memungkinkan pemanfaatan sumber daya negara lebih efektif. Berdasarkan ([umkm.depkop.go.id](http://umkm.depkop.go.id)) jumlah Usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) dari tahun 2016 hingga 2017 mengalami perkembangan sebesar 2,06 %, dimana jumlah UMKM pada tahun 2016 sebanyak 61.656.547 unit usaha dan berkembang pada tahun 2017 hingga terdapat sebanyak 62.928.077 unit usaha. Jumlah UMKM di Indonesia jauh lebih banyak dibandingkan Usaha Besar (UB), Jumlah Usaha Besar (UB) pada tahun 2017 terdapat 5.460 unit usaha. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) UMKM menyumbangkan 60 % dari total Pendapatan Domestik Bruto Indonesia melalui pembayaran pajak.

Banyaknya jenis usaha seperti Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) yang harus dapat berkompetisi dengan ketat. Ketatnya kompetisi tersebut memberikan banyak pilihan kepada konsumen untuk memilih produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Diharapkan perusahaan mampu bersaing, baik secara nasional maupun internasional dengan menawarkan keunggulan kualitas dari produk perusahaan tersebut. Ada 3 point penting kualitas menurut (Feigenbaum, 1983) dalam (Heizer & Render, 2014) kualitas didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, kualitas multidimensi didefinisikan secara komperhesif, karena pelanggan memiliki kebutuhan dan harapan yang berubah

sehingga kualitas menjadi dinamis. Shingo (1986) dalam (Abusa, 2011), mengembangkan konsep *zero defect* menjadi konsep *zero quality control*, menekankan serangkaian alat berkualitas untuk menghilangkan sumber cacat pada saat proses, untuk itu prioritas utama UMKM bisa memperbaiki kualitas produk untuk mendapat hasil yang memuaskan (Faiz, 2018)

Menurut Sinha *et al.* (2014), Di era globalisasi dan liberalisasi ekonomi ini, kualitas telah menjadi salah satu factor yang signifikan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sejak dekade terakhir, manajemen kualitas telah digunakan secara luas terlepas dari ukuran organisasi dan dianggap sebagai komponen utama daya saing dan keberhasilan jangka panjang organisasi (Pradhan, 2017). Seiring berjalannya waktu kualitas telah berkembang menjadi TQM. TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan (Suseno, 2014). TQM menurut Haizer & Render (2014) adalah manajemen dari keseluruhan organisasi sehingga unggul di segala aspek dari barang dan jasa yang penting bagi pelanggan. Banyak perusahaan di berbagai negara telah membangun daya saing mereka dengan mengikuti prinsip TQM (Sinha *et al.*, 2014).

Untuk implementasi TQM yang efektif perlu mempertimbangkan serangkaian factor dan elemen yang kritis (valmohammadi, 2011). Menurut penelitian Abursa (2011), ada 6 elemen dalam pengukuran TQM yaitu *Top management commitmen, customer focus, People management, Supplier quality management, Countinous improvement, Process management*. Praktik TQM tidak

hanya menjamin kinerja yang unggul, tetapi juga mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Del Alonso-Almeida *et al.*, 2015) sehingga perusahaan tetap dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang bersaing. Implementasi TQM diyakini mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (valmohammadi, 2011). Integrasi antara TQM dan KM memegang peranan penting dalam keunggulan kinerja (Qasrawi *et al.* 2017).

Kinerja organisasi adalah konsep yang luas dan dipengaruhi banyak factor internal dan eksternal (Qasrawi *et al.*, 2017). Kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga langkah-langkah yang digunakan untuk mewakili kinerja yang dipilih berdasarkan keadaan organisasi yang sedang diamati. Dalam konteks pasar global dan kompetitif saat ini, evaluasi kinerja telah menjadi elemen sangat penting dalam pengembangan strategi organisasi (Antunes *et al.*, 2019) Setiap peneliti menggunakan indicator yang berbeda untuk mengukur kinerja organisasi, oleh sebab itu tidak ada defenisi konsep ini yang dapat diterima secara universal (Sinha *et al.*, 2014).

Praktik TQM dan proses *Knowledge Management* (KM) dapat meningkatkan kinerja operasional dan kinerja keuangan organisasi (Qasrawi *et al.*, 2017). Proses KM terdiri dari menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan untuk mendapatkan peluang pasar dan meningkatkan kinerja organisasi (Yang, 2011). Pengetahuan merupakan asset strategis yang merupakan kemampuan dan sumber daya yang sangat sulit untuk disalin dan dikomersilkan karena mereka

langka (Rahimli, 2012). Harus dimiliki setiap individu untuk meningkatkan keterampilan sehingga melalui penguasaan tersebut dapat mengelola karir mereka sendiri, oleh karenanya pengetahuan harus dikelola melalui system knowledge management (Puryantini *et al.*, 2017). KM merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi di perusahaan (Meihami & Meihami, 2014). KM melengkapi dan meningkatkan inisiatif organisasi lainnya seperti TQM, BPR, dan pembelajaran Organisasi serta menyediakan fokus baru dan mempertahankan posisi kompetitif. (Bhojaraju, 2005) dalam (Nnabueife *et al.*, 2015). Perusahaan yang telah mengadopsi program dan strategi *knowledge management* telah meningkatkan keterampilan karyawan lebih banyak daripada perusahaan lain dan mewujudkan pengambilan keputusan lebih baik (Edvarson & Oscarsson, 2013). Perusahaan yang memfasilitasi pengelolaan pengetahuan secara baik dan mempromosikan praktik pengetahuan yang efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dimasa yang akan datang sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. (Mucthar *et al.*, 2018)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Qasrawi *et al.* (2017) berjudul *The impact of TQM practices and KM processes on organizational performance*. Menyatakan bahwa *Total Quality Management* dan berpengaruh positif terhadap *knowledge management* dapat meningkatkan kinerja organisasi secara maksimal. Pengembangan praktik *Total Quality Management* pada penelitian ini memiliki enam dimensi yaitu *Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis*.

Hubungan antara *Total Quality Management*, *Knowledge Management*, dan *Organisational Performance* di uji dengan factor analisis dan regresi berganda.

Penelitian Tahir *et al.* (2016) yang berjudul *The Effects of Total Quality Management on Exports in Manufacturing Based Small and Medium Enterprise's: A Case Study of Organizations from Selected Regions of Pakistan*.

Pembahasan dari penelitian tersebut adalah mengenai pengaruh praktik Total Quality Management pada export UMKM berbasis manufaktur, dimana penelitian dilakukan di beberapa daerah di Pakistan. Penelitian tersebut menggunakan 6 faktor kunci TQM berdasarkan karya Abusa (2011). Secara keseluruhan dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa UMKM di Pakistan memiliki tingkat implementasi TQM yang moderat dan dengan demikian ada ruang yang valid untuk melakukan perbaikan.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2011) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara TQM dan kinerja organisasi. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, namun organisasi organisasi ini memiliki beberapa kendala dalam memanfaatkan sepenuhnya kriteria TQM yaitu alat dan teknik, dan pemasok.

Penelitian yang dilakukan Olaima *et al.* (2015) yang berjudul *The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance in Service Organizations in Jordan*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Knowledge Management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Didukung oleh penelitian yang dilakukan (Nnabuife *et al.*, 2015). Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan (Carlucci & Schiuma, 2006) dalam

(Olaima *et al.*, 2015) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan secara langsung antara Knowledge Management terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “pengaruh *Total Quality Management* terdapat kinerja organisasi dengan *Knowledge management (KM)* sebagai variabel mediasi (Studi pada UMKM)

## 1.2. Rumusan Masalah

TQM merupakan pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efektivitas, dan fleksibilitas suatu organisasi (Abusa, 2011) tujuan utamanya adalah perbaikan proses berkesinambungan yang pada akhirnya memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan (Langrosen *et al.*, 2005). Menurut Qasrawi (2017) mengatakan dibanyak perusahaan praktik TQM dinyatakan sebagai kegagalan total. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Mosadeghrad (2014) menemukan bahwa pelatihan yang tidak efektif, kurangnya keterlibatan karyawan dan dukungan manajemen puncak, perencanaan yang buruk, menggunakan sumber daya yang tidak tepat, budaya organisasi berkualitas rendah, dan penolakan terhadap perubahan adalah alasan TQM gagal untuk diimplementasikan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Valmohammadi (2011) berjudul “The impact of TQM implementation on the organizational performance of Irania manufacturing SMEs” menunjukkan indikasi positif bahwa ada hubungan positif antara praktik TQM dan kinerja organisasi. TQM berkontribusi terhadap kinerja melalui transfer pengetahuan (Honarpour *et al.*, 2014)

Pengetahuan tidak berwujud dan sulit dinilai, sehingga mengelola pengetahuan menjadi perhatian penting, dan menjadikan KM sebagai solusi

untuk kesuksesan organisasi (Chen *et al.*, 2009). KM merupakan instrument penting bagi perusahaan untuk menangkap dan mentransfer informasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Theriou *et al.*, 2010). Menurut Qasrawi *et al.* (2017) Proses KM memungkinkan organisasi untuk mendapatkan dan berbagi pengetahuan baru. Selain itu juga dapat digunakan untuk merasionalisasikan proses pengambilan keputusan dan membantu organisasi untuk mengembangkan dan menerjemahkan ide-ide baru menjadi produk dan layanan baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan Honarpour *et al.* (2014) berjudul “knowledge management and Total quality management: a reciprocal relationship” menunjukkan bahwa KM dan TQM berhubungan positif, sebab akibat timbal balik antara KM dan TQM bersinergi. Dengan demikian KM dan TQM menjadi hal yang penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif kinerja perusahaan. Meskipun pentingnya integrasi antara *Total Quality Management* (TQM) dan *Knowledge Management* (KM) dalam mencapai kinerja organisasi yang unggul, sangat sedikit studi menghubungkan praktik TQM dan kinerja melalui proses KM (Qasrawi *et al.*, 2017). menyebabkan perusahaan tidak dapat memaksimalkan TQM dan KM secara bersamaan.

Penelitian terdahulu (Qasrawi *et al.*, 2017) menunjukkan bahwa kurangnya literature yang membahas TQM dan KM terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu rumusan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah praktik *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi?



- 2) Apakah praktik *Total Quality Management* berpengaruh terhadap proses *Knowledge Management*?
- 3) Apakah poses *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
- 4) Apakah proses *Knowledge Management* memiliki efek mediasi statistic pada pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dengan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini antara lain:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh praktik *Total Quaiity Management* terhadap kinerja organisasi.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh praktik *Total Quaiity Management* terhadap proses *Knowledge Management*.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh proses *Knowledge Management* terhadap kinerja organisasi.
- 4) Untuk mengetahui apakah proses *Knowledge Management* memiiki efek mediasi statistic pada *Total Quaiity Management* terhadap kinerja organisasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, yaitu manfaat secara praktis dan manfaat secara teoritis

## 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan ataupun wawasan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai pendukung teori teori penelitian yang sejenis.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan yang telah ataupun belum mengadopsi TQM dapat dijadikan informasi mengenai elemen elemen TQM yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan untuk mengambil keputusan dalam perbaikan kualitas.

### b. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini sangat penting bagi peneliti untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan serta menjadi pengalaman bagi peneliti untuk menerapkan konsep ataupun teori yang telah dipelajari dalam menempuh pendidikan dengan praktek pengaplikasian di perusahaan yang diperoleh saat melaksanakan penelitian mengenai evaluasi keberhasilan *Total Quality Management (TQM)*.

### c. Bagi Pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan, informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang memiliki penelitian sejenis mengenai evaluasi keberhasilan *Total Quality Management (TQM)* dan *Knowledge Management (KM)*.

### 1.5. Batasan Masalah

Untuk membatasi luasnya pembahasan dalam penelitian maka Penelitian hanya dilakukan di UMKM berbasis manufaktur, dan sudar berdiri minimal 3 tahun. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Qasrawi *et al.* (2017).

### 1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasannya, maka peneliti melakukan pembagian bab sebagai berikut :

#### Bab I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab yang kedua ini berisikan teori teori yang melandasi atau berkaitan dengan penelitian ini, serta hasil penelitian terdahulu.

#### Bab III METODOLOGY PENELITIAN

Bab ini berisi tentang desain penelitian, metode pengambilan data, metode analisis data, dan menguji hipotesis.

#### Bab IV ANALISIS DATA

Berisikan data data dan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM).

## Bab V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab yang terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian, dan saran bagi penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Kualitas**

Definisi dari kualitas dibagi atas beberapa kategori, yang pertama adalah berdasarkan pengguna (*used based*) mereka mengusulkan kualitas tersebut “terlihat pada mata yang melihatnya” orang pemasaran menyukai pendekatan ini begitu juga dengan pelanggan, bagi mereka kualitas yang tinggi berarti juga kinerja yang bagus, dan peningkatan lainnya (terkadang mahal). Bagi manajer produksi kualitas adalah berdasarkan pada manufacturing (*manufacturing Based*), mereka percaya bahwa kualitas berarti sesuai dengan standard dan membuatnya dengan benar pada kali pertama. Yang ketiga berdasarkan pada produk (*Product Based*) melihat kualitas sebagai variable yang tepat dan dapat diukur. Haizer & Render (2014)

##### **2.1.1. Implikasi Kualitas**

Alasan mengapa kualitas dianggap penting Haizer & Render (2014):

1. Reputasi perusahaan: sebuah perusahaan dapat mengharapkan reputasinya sebagai kualitas-menjadi baik atau tidak- untuk mengikutinya. Kualitas akan muncul terhadap persepsi mengenai produk baru perusahaan, praktik kerja, hubungan pemasok. Promosi diri bukanlah sebuah substitusi untuk produk yang berkualitas.

2. Kewajiban produk: pengadilan semakin menahan perusahaan yang merancang, memproduksi, atau mendistribusikan barang dan jasa yang rusak dan bertanggung jawab atas kerusakan dan cedera terhadap yang dihasilkan oleh penggunaannya. Perundang-undangan produk konsumen menyusun dan mendorong standar produk dengan melarang produk yang tidak memenuhi standar tersebut. Makanan yang tidak bersih yang menyebabkan penyakit, baju tidur yang terbakar, ban yang copot, tanki bensin mobil yang meledak pada dampaknya dapat menyebabkan biaya hukum yang besar, ganti rugi atau kerugian yang besardan pemberitahuan yang buruk.
3. Implikasi Global: Pada era teknologi, kualitas menjadi perhatian international, begitu juga dengan OM. Untuk kedua perusahaan dan negara untuk bersaing secara efektif dalam ekonomi global, produk harus dapat memenuhi kualitas, rancangan, dan ekspektasi harga global. Produk inferior merusak profitabilitas perusahaan dan neraca pembayaran negara.

## **2.2. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)**

Beberapa ahli dan peneliti telah mengemukakan pengertian Total Quality Management (TQM). TQM adalah seperangkat praktik manajemen serta filosofi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas semua aspek dalam organisasi (Tahir, 2016). Sedangkan menurut Yang (2005) TQM adalah filosofi manajemen yang terintegrasi dan seperangkat praktik yang menekankan perbaikan secara terus-menerus, pertemuan pelanggan, mengurangi pengerjaan ulang, pemikiran jangka panjang, peningkatan keterlibatan karyawan dan kerja tim, desain ulang

proses, perbandingan kompetitif, pemecahan masalah berbasis tim, pengukuran hasil yang konstan, dan hubungan yang lebih dekat dengan pemasok.

Porter & Tanner (2001) dalam Tahir *et al.* (2016) mendefinisikan TQM sebagai proses bisnis yang berfokus pada peningkatan efektivitas, efisiensi dan daya tanggap organisasi terhadap kebutuhan pelanggan oleh secara aktif melibatkan orang dalam kegiatan peningkatan proses. Total Quality Management (TQM) adalah filosofi integratif untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan kegunaan strategi, data, komunikasi yang efektif dan keterlibatan disemua tingkat karyawan untuk mengintegrasikan disiplin kualitas ke dalam budaya dan kegiatan organisasi. (matsoso dan benedict, 2015).

Berdasarkan definisi TQM yang dikemukakan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa TQM adalah proses perbaikan secara terus menerus yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas perusahaan.

### **2.3. Prinsip *Total Quality Management* (TQM)**

Empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* (TQM) menurut Nasution (2005), yaitu:

1. Kepuasan pelanggan, Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal adalah penentu kualitas produk. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk yang disampaikan kepada mereka. Dan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Respek terhadap karyawan, Karyawan merupakan sumber daya organisasi paling bernilai sehingga harus diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
3. Manajemen berdasarkan fakta, Bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data bukan sekedar perasaan. Data ini memungkinkan manajemen organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu dalam menentukan prioritas. Dan data dapat digunakan untuk memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.
4. Perbaikan berkesinambungan, Agar dapat sukses diperlukan perbaikan berkesinambungan P, D, C, A, (Plant, Do, Check, Act) yang terdiri dari perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

#### **2.4. Praktik Total Quality Management**

Praktik Total Quality Management dengan beberapa dimensi praktik dari berbagai pandangan yang menyertakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk dipromosikan Total Quality Management yang efektif. Praktik Total Quality TQM adalah seperangkat praktik manajemen serta filosofi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas semua aspek dalam organisasi (Tahir, 2016). Dalam penelitian ini ada enam (6) indikator keberhasilan Praktik Total Quality Management sesuai dengan penelitian Qasrawi et al. (2017), yaitu:



a. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahannya, dengan cara dan gaya-gaya kepemimpinan didalam sebuah organisasi, agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik, sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi (Candrama, 2011).

b. *Strategic Planing* (Perencanaan Strategi)

Perencanaan strategis menggabungkan pengembangan dan penyebaran rencana, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis dan membantu dalam mencapai tujuan jangka panjang dan pendek melalui perencanaan partisipatif (Teh *et al.*, 2009).

c. *Customer Focus* (Fokus Pelanggan)

Organisasi harus memiliki pengetahuan dalam persyaratan pelanggan dan responsif terhadap permintaan pelanggan, dan mengukur kepuasan pelanggan melalui implementasi TQM (Zakuan *et al.*, 2010). Menurut hasil review dari Hackman dan Wageman (1995) dalam (Talib *et al.*, 2013), memperoleh informasi tentang pelanggan merupakan salah satu praktek implementasi TQM yang paling banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi.

d. *Teamwork* (Kerja Tim)

Kerja tim mengacu pada peningkatan kontrol karyawan atas pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk bekerja sebagai kelompok (Ooi *et al.*, 2007). Praktik ini memberikan suasana hubungan timbal balik, keterlibatan, dan partisipasi di seluruh organisasi (Talib *et al.*,

2013). Menurut Ooi *et al.* (2007), kerja tim sebagai praktik TQM secara positif terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut mereka menemukan bahwa, di mana kerja tim dianggap sebagai praktik TQM yang dominan, peningkatan tingkat kepuasan kerja menjadi signifikan. Menurut Yang (2006) seluruh organisasi harus bekerja untuk meningkatkan kualitas dan mendukung aktivitas peningkatan kualitas dengan menerapkan praktik kerja tim. Pembentukan tim dalam organisasi sangat penting untuk kesuksesan TQM organisasi.

e. Process Management (Manajemen Proses)

Manajemen proses adalah pendekatan sistematis di mana semua sumber daya organisasi digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Sit *et al.*, 2009). Menurut Motwani (2001) manajemen proses menekankan pada nilai tambah pada suatu proses, meningkatkan produktivitas setiap karyawan dan meningkatkan kualitas organisasi.

f. Information and Analysis (Informasi dan Analisis)

Memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dianggap sebagai dasar dari segala jenis bisnis. Ketika kebutuhan dan harapan pelanggan tercapai, kinerja kualitas ditingkatkan dan dengan demikian, kepuasan dibentuk (Talib *et al.*, 2013). Prajogo (2005) mengungkapkan pentingnya informasi dan analisis praktek TQM terhadap kinerja kualitas. Informasi dan analisis juga membantu organisasi untuk memastikan ketersediaan

data dan informasi yang berkualitas tinggi dan tepat waktu untuk semua pengguna seperti karyawan, pemasok, dan pelanggan (Teh *et al.*, 2009).

## **2.5. Manfaat Total Quality Management (TQM)**

Menurut Tjipto dan Diana (2003) “perusahaan yang menerapkan teknik Total Quality Management akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain rute pasar dan rute biaya.”

- a. Rute pasar, menjelaskan perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar.
- b. Rute biaya, menjelaskan perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

## **2.6. Knowledge Management (KM)**

### **2.6.1. Pengertian *Knowledge Management* (KM)**

*Knowledge management* adalah alat yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi di perusahaan. (Meihami, 2014)

Menurut Widayana (2005) dalam (Baskoro *et al.*, 2012) dalam definisi knowledge management merupakan sistem yang dibuat untuk

menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan dan menyebarkan pengetahuan dalam organisasi.

Knowledge Management adalah audit atas asset intelektual yang menyorot sumber daya yang unik, fungsi kritis, dan kemacetan potensial yang dapat menjadi hambatan aliran pengetahuan ketitik penggunaan. (Nnabueife *et al.*, 2015)

### **2.6.2. Jenis Pengetahuan**

Tipe-tipe pengetahuan ada 2 (Puryantini *et al.*, 2017) yaitu:

a. Pengetahuan implicit (*tacit*)

Merupakan pengetahuan yang masih berada dalam pikiran individu yang memiliki pengetahuan tersebut dan bersifat pribadi.

b. Pengetahuan eksplisit (*explicit*)

Merupakan pengetahuan yang Secara eksplisit tersedia dalam organisasi, pada umumnya bersifat terstruktur dan tercermin dalam berbagai rujukan peraturan dan standar kerja dalam organisasi.

### **2.7. Proses *Knowledge Management***

Dalam Proses Knowledge Management memiliki 3 indikator menurut Qasrawi *et al.* (2017) yaitu knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application.

a. Knowledge Acquisition (Akusisi Pengetahuan)

Akusisi pengetahuan merupakan suatu tahap pengumpulan data-data yang didapatkan oleh seorang pakar sebuah sistem, untuk sumber pengetahuan dapat diperoleh melalui buku, jurnal ilmiah, literature, seorang pakar, *browsing internet*, laporan-laporan, dan lainnya. Sumber-sumber itu yang dijadikan menjadi suatu dokumentasi yang digunakan untuk dipelajari, diolah dan dikumpulkan dengan terstruktur menjadi *knowledge base*. (Darudiato & Setiawan, 2013)

b. Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan)

Berbagai pengetahuan merupakan tahap untuk membagikan dan menyebarkan pengetahuan yang sudah dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Pada tahap ini mempunyai suatu tujuan untuk mengubah informasi dan pengalaman yang hanya dimiliki masing-masing individu dilingkungan organisasi atau perusahaan menjadi suatu pengetahuan yang dapat dimiliki semua individu didalamnya yang nantinya pengetahuan ini dapat dimanfaatkan untuk kemajuan serta perkembangan organisasi atau perusahaan (Darudiato & Setiawan, 2013)

c. Knowledge Application

Knowledge Application bertujuan menerapkan pengembangan pengetahuan sebagai dampak optimal dari program dan praktik mangament (Hendrawan, 2016).

## 2.8. Kinerja organisasi

Kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Puryantini *et al.*, 2017)

Carton dan Hofer (2006) dalam Ali *et al.* (2017) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dapat menggambarkan lima kategori tindakan; langkah-langkah operasional (termasuk variabel non-keuangan seperti pangsa pasar dan kepuasan pelanggan) langkah-langkah akuntansi (mengandalkan informasi keuangan) langkah-langkah bertahan hidup (kinerja organisasi jangka panjang) langkah-langkah berbasis pasar (rasionalisasi pasar organisasi seperti pengembalian kepada pemegang saham dan nilai tambah pasar) dan ukuran nilai ekonomi (ukuran akuntansi yang disesuaikan).

Kinerja organisasi adalah bagian dari efektivitas organisasi yang mencakup hasil keuangan dan non-keuangan (Ali *et al.*, 2017). Menurut Kaplan dan Norton (1996) Kinerja suatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan metode Balanced Scorecard, merupakan suatu system manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang informasi bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu:

- a) Perspektif Keuangan (Financial)
- b) Perspektif Pelanggan (customer)
- c) Perspektif proses Bisnis Internal (Internal Business Process)
- d) Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth)

## 2.9. Hipotesis Penelitian

### 2.9.1. Praktik Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi

Praktik TQM memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi (Qasrawi et al., 2017). Ada hubungan antara *Total Quality Management* dengan Kinerja perusahaan (Zakuan et al., 2014). Hasilnya mengungkapkan efek positif dari TQM terhadap kinerja organisasi di industri manufaktur di UMKM (Valmohammadi, 2011).

H<sub>1</sub>: Praktik TQM (*Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis*) memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi.

### 2.9.2. Praktik Total Quality Management terhadap Knowledge Management

Hasil penelitian (Qasrawi et., 2017) menunjukkan bahwa praktik *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap proses *Knowledge Management*. Hung et al. (2010) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Total Quality Management dan Knowledge Management. Dapat disimpulkan bahwa TQM dan KM saling terkait secara sinergis dan interaksi ini dapat berdampak positif pada kemungkinan kriteria variabelnya (Harnapour et al., 2017). Menurut Ooi (2009) praktik *Total Quality Management* memerlukan penetapan proses *Knowledge Management*.

H<sub>2</sub>: Praktik TQM (*Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis*) memiliki dampak positif terhadap proses KM

### **2.9.3. Proses Knowledge Management berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi**

Sebagian besar perusahaan mengklaim bahwa dengan proses Knowledge Management yang efektif dan efisien akan membantu kinerja organisasi, oleh sebab itu KM dianggap sebagai anteseden penting dari kinerja atau inovasi organisasi (Darroch, 2005; Liao & Wu, 2009). Proses *Knowledge Management* berhubungan positif dengan kinerja organisasi, artinya bisnis yang melibatkan banyak *Knowledge Management* menunjukkan lebih tinggi kemampuan dalam meningkatkan kinerja organisasi (Liao & Wu, 2009).

Penelitian yang dilakukan Qasrawi et al. (2017) membuktikan bahwa proses Knowledge Management berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Theriou et al. (2010) menemukan hubungan positif yang kuat antara proses *Knowledge Management* dengan kinerja organisasi. Knowledge Management adalah instrument penting bagi organisasi untuk menangkap dan mentransfer informasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Theriou et al., 2010). Meningkatkan indeks kinerja organisasi membutuhkan berbagai pengetahuan dengan pekerja yang membutuhkannya untuk pekerjaan sehari-hari (Qasrawi et al., 2017)



H<sub>3</sub>: Proses KM (*knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application*) memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi.

#### **2.9.4. Knowledge Management Variabel mediator pada Pengaruh Praktik Total Quality Management**

Hasil penelitian yang dilakukan (Molina *et al.*, 2007) dalam (Harnapour *et al.*, 2017) kriteria dari penelitian tersebut adalah kinerja, studi menunjukkan bahwa TQM berkontribusi pada kinerja organisasi melalui transfer pengetahuan. Frank & Reibero, 2014) menunjukkan sebagai contoh bahwa dorongan dari pemimpin akan mendorong transfer pengetahuan antar karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Qasrawi *et al.* (2017) menunjukkan bahwa Praktik *Total Quality Management* berdampak pada kinerja organisasi, proses *Knowledge Management* sepenuhnya memediasi dampak *leadership, customer focus, process management*, dan *information and analysis* tentang kinerja organisasi, kecuali *Teamwork* yang mana memiliki efek mediasi parsial. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa proses KM sepenuhnya memediasi dampak praktik TQM pada Kinerja Organisasi selain dari *teamwork* yang memiliki efek mediasi parsial.

H<sub>4</sub>: Proses KM (*knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application*.) memiliki efek mediasi terhadap dampak praktik TQM pada kinerja organisasi.

## 2.10. Penelitian Terdahulu

Rangkuman Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**

### Daftar Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	The Impact of TQM practices and KM processes on organizational performance <b>Qasrawi et al., (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Quality Management (kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, kerja tim, proses manajemen, informasi dan analisis)</li> <li>- Knowledge management (akuisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, aplikasi pengetahuan)</li> <li>- Kinerja organisasi (kinerja keuangan, kinerja operasional)</li> </ul>	Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa <i>customer focus</i> dan <i>proces management</i> memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Sementara kerja tim memiliki dampak yang paling kuat terhadap <i>knowlage management</i> . Proses <i>Knowledge management</i> memediasi dampak praktik TQM terhadap kinerja organisasi, kecuali untuk <i>team work</i> yang memiliki efek mediasi parsial.
2	Knowledge management and total quality management : a reciprocal relationship. <b>Hanarpour et al., 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge Management</li> <li>- Total Quality Management</li> </ul>	TQM dan Knowledge Management berhubungan positif antara satu dengan yang lain, dengan memperhitungkan TQM dan KM sebagai predictor, sejumlah besar varian dapat diperhitungkan dengan varian gabungan TQM dan KM, itu berarti sebab akibat timbal balik antar TQM dan KM memiliki efek sinergis.

Tabel 2.1

## Daftar Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3	Proposed relationship of TQM and organizational performance using structured equation modelling. <b>Zakuan et al., 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Quality Management</li> <li>- Organizational performance</li> </ul>	Penelitian dilakukan pada perusahaan otomotif di 2 negara yaitu Malaysia dan Thailand. Berdasarkan penelitian ini model konseptual yang menghubungkan konstruk tqm dan konstruksi organizational performance Adalah tingkat kepuasan dan hasil bisnis yang telah diusulkan.
4	The impact of TQM implementation On the Organizational performance of Iranian manufacturing SMEs <b>valmohammadi (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Quality Management (kepemimpinan, manajemen proses, fokus pelanggan, komunikasi &amp; system informasi kualitas (Qis), manajemen karyawan dan keterlibatan, manajemen pasokan, tools and techniques.)</li> <li>- Kinerja organisasi</li> </ul>	Penelitian mengidentifikasi bahwa rendahnya tingkat implementasi Total Quality Management, meskipun memiliki dampak yang besar terhadap export pada sampel perusahaan yaitu UMKM berbasis manufaktur yang berada di Peshawar, Hanipur, dan Rawalpindi. Rendahnya tingkat implementasi dapat dikaitkan dengan terbatasnya sumber daya, rendahnya pendidikan pemilik dan kualitas, serta rendahnya dukungan pemerintah dan organisasi terkait.

Tabel 2.1

## Daftar Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	The effect of Total Quality Management on Export in Manufacturing Based Small and Medium Enterprise's: A Case Study of Organizations from Selected Regions Of Pakistan. <b>Tahir et al.</b> <b>(2016)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Quality Management (komitmen top manajemen, fokus pelanggan, manajemen SDM, manajemen kualitas pemasok, perbaikan berkelanjutan, manajemen proses.)</li> <li>- Kinerja organisasi (nilai ekspor 1 tahun terakhir, persepsi ekspor terhadap penjualan 1 tahun terakhir)</li> </ul>	Penelitian ini mengungkapkan adanya sejumlah hubungan yang signifikan antar praktik Total Quality Management (TQM) dengan kinerja organisasi UMKM manufaktur. Dari penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi umkm manufaktur di iran. namun organisasi-organisasi tersebut memiliki kendala dalam beberapa kriteria TQM, yaitu alat dan teknik, dan pemasok.
6	Effect of TQM principle on performance of indian SMEs: the case of automotive supply chain <b>Sinha et al.,</b> <b>(2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Quality Management</li> <li>- Kinerja Organisasi</li> </ul>	Dari penelitian tersebut membuktikan bahwa penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) seperti proses pendekatan, hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan, dan pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi UMKM otomotif di India.

Tabel 2.1

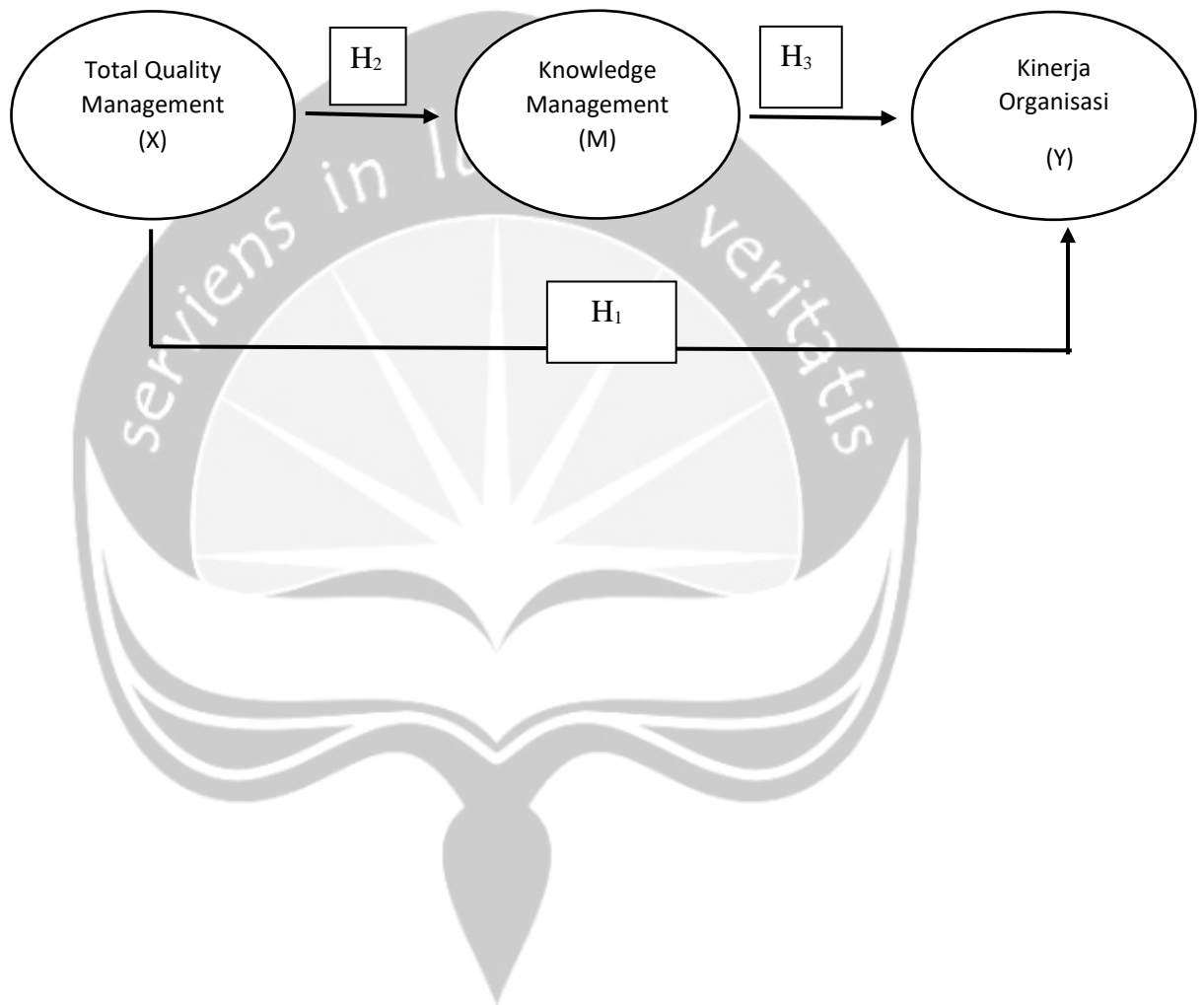
## Daftar Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7	Critical Succes Factor Towards the Implemen tation of Total Quality Management in Small Medium Enterprises: a company study of franchise and manufacturing businesses in cape town. <b>Matsoso &amp; Benedict, 2015).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total Qality Management (TQM)</li> <li>- Kinerja Organisasi</li> </ul>	Dari hasil penelitian menunjukan bahwa UMKM yang menerapkan TQM dalam operasi akan lebih sukses dalam meningkatkan kinerja organisasi mereka dari pada UMKM yang tidak menerapkan. UMKM disarankantidak hanya fokus pada pengurangan biaya tetapi juga peningkatan kualitas, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pelatihan ekstensif.
8	The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance in Service Organizations in Jordan. <b>Olaima et al. (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge Management</li> <li>- Kinerja Organisasi</li> </ul>	Ketiga dimensi dari Knowledge Management (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya, dan pengetahuan manusia) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.

Sumber : Ringkasan hasil penelitian terdahulu

### 2.11. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka model yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini termaksud dalam jenis penelitian empiris dengan melakukan survei pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Penelitian ini terbagi atas tiga bagian. Bagian pertama adalah mengumpulkan data tentang responden seperti informasi demografis dan organisasi: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pengalaman lama kerja. Bagian kedua mengumpulkan informasi tentang TQM dan enam dimensinya (*Leadership, Customer focus, Teamwork, Process management, Information and analysis*). Bagian ketiga berkaitan dengan tiga dimensi dari variabel mediasi yaitu proses *knowledge management: knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application*. Bagian keempat memeriksa variabel dependent yaitu kinerja organisasi (operasional dan keuangan) dimana dalam kuisioner tersebut terdapat 37 butir pertanyaan.

#### **3.2. Populasi dan sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Studi ini difokuskan pada UMKM. Oleh sebab itu populasinya adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang menerapkan praktik *Total Quality Management (TQM)* dan *Knowledge Management (KM)*.

### 3.2.2. Sampel

Sampel penelitian ini adalah manajer atau pemilik Usaha Mikro kecil Menengah (UMKM) yang mengadopsi praktik *Total Quality Management* dan proses *Knowledge Management*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Pertimbangan dalam penelitian ini adalah Usaha Kecil Menengah (UKM) yang bergerak dibidang manufaktur, sudah berdiri minimal 4 tahun, memiliki minimal 3 karyawan.

### 3.3. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga (3) jenis variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi. Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan kausal antara variabel bebas dengan variabel terkait. Variabel ini terletak diantara variabel independen dan variabel dependen sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah praktik *Total Quality Management* (X1), variabel dependen yaitu kinerja organisasi (Y), sedangkan variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Knowledge Management (M).

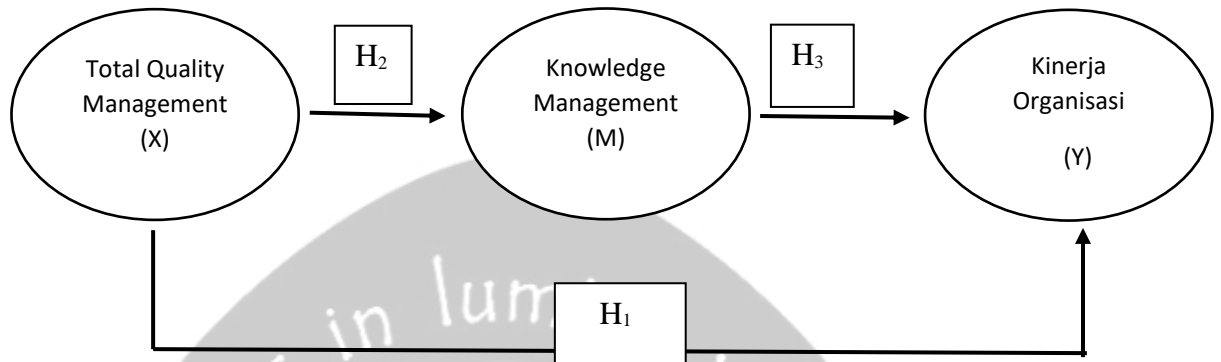


### 3.4. Definisi Operasional Variabel

**Table 3.1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Konsep dan dimensi	Elemen	Skala/Data
<b>Total Quality Management (X)</b>	Praktik <i>Total Quality Management</i> didefinisikan sebagai seperangkat praktik manajemen dan filosofi yang bertujuan meningkatkan kualitas semua aspek didalam organisasi (Tahir <i>et al.</i> , 2016). Dengan dimensi pengukuran yaitu <i>Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis</i> (Qasrawi, 2017).	Kuisoner terdiri dari 22 butir pertanyaan, yang diadopsi dari Qasrawi (2017).	Likert Skala item poin dengan 1= Tidak Pernah 2=Jarang 3= Terkadang 4=Sering 5= Selalu
<b>Knowledge Management (n)</b>	Knowledge management dapat dijelaskan melalui siklusnya yang dimulai dengan menemukan sumber pengetahuan, dan kemudian mentransfernya kedalam bentuk eksplisit dengan kodifikasi kemudian membagikannya keseluruh bagian organisasi (Dalkir, 2013) dalam Qasrawi (2017). Dengan dimensi pengukurannya adalah <i>knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application</i> .	Kuisoner terdiri dari 10 pertanyaan yang diadopsi dari Qasrawi (2017).	Likert Skala item poin dengan 1=Tidak Pernah 2= Jarang 3= Terkadang 4= Sering 5= Sangat Sering
<b>Kinerja Organisasi (Y)</b>	Kinerja organisasi adalah bagian dari efektivitas organisasi yang mencakup hasil keuangan dan non-keuangan (Ali <i>et al.</i> , 2017). Dimensi pengukurannya adalah kinerja keuangan dan kinerja operasi.	Kuisoner terdiri dari 5 butir pertanyaan yang diadopsi dari Qasrawi (2017).	Likert Skala item poin dengan 1=Tidak Pernah 2= Jarang 3= Terkadang 4= Sering 5= Sangat Sering

### 3.5. Model penelitian



**Gambar 3.1**  
**Model Penelitian**

### 3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

#### 3.6.1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui pihak pertama biasanya dapat melalui wawancara, jejak dan lain-lain (Suharsimi Arikunto, 2013). Data primer dalam penelitian ini akan berupa jawaban responden yang didapat langsung dari sumber utama yaitu Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang dinyatakan dalam kuisioner.

#### 3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah penelitian lapangan (*Field Research*), dilakukan dengan cara peninjauan langsung pada instansi yang

menjadi objek untuk mendapatkan data primer atau skunder (Sugiyono, 2013) Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang telah dilengkapi rumusan-rumusan pertanyaan kemudian disebarkan ke Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Kemudian responden diminta untuk memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan sesuai dengan opsi yang telah dicantumkan oleh peneliti. kemudian kuesioner dikembalikan setelah responden memberikan jawaban dan akan memeriksa terlebih dahulu kelengkapan kuesioner dan meneliti kesesuaian dengan kriteria sampel yang telah ditetapkan.

Kuesioner yang disebarkan ke Usaha Mikro Kecil Menengah terdiri dari 4 bagian. Bagian pertama berisi tentang identitas Responden yang terdiri dari nama responden, umur responden, pendidikan responden jenis kelamin, nama usaha, umur usaha, dan jumlah karyawan. Bagian kedua berisi 21 pertanyaan yang mewakili *Total Quality Management*, Bagian ketiga berisi 10 pertanyaan yang mewakili *Knowledge Management*. Bagian keempat berisi 5 pertanyaan mewakili kinerja organisasi.

### **3.7. Metode Pengukuran Data**

Penelitian ini menggunakan skala ordinal atau sering disebut skala LIKERT, Kuisoner ini menggunakan skala *LIKERT* yang terdiri dari 5 point (Qasrawi et al., 2017) yaitu :

Tidak Pernah (TP)	= diberi bobot 1
Jarang (J)	= diberi bobot 2
Terkadang (T)	= diberi bobot 3
Sering (S)	= diberi bobot 4
Sangat Sering (SS)	= diberi bobot 5

### 3.8. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan kuisioner yang terdiri atas 32 pertanyaan yang didapat dari defenisi operasional variabel yang telah dibahas sebelumnya.

**Tabel 3.2**  
**Instrumen Pengukuran**  
**Variabel Praktik Total Quality Management**

Total Quality Management		
<b>Leadership (L)</b>		
1	TQMP/L1	Manajer/ pemilik UMKM mengevaluasi/menilai tingkat keberhasilan usaha dalam memenuhi kualitas yang telah ditentukan
2	TQMP/L2	Manajer/ pemilik UMKM memiliki peran penting dalam memperbaiki kualitas
3	TQMP/L3	Manajer/ pemilik UMKM memiliki tujuan (perencanaan) khusus untuk meningkatkan keberhasilan kualitas.
4	TQMP/L4	Manajer/ pemilik UMKM menentukan proses penetapan tujuan yang dapat diterima dengan baik mengenai kualitas.
5	TQMP/L5	Permasalahan mengenai kualitas dibahas dalam pertemuan organisasi
6	TQMP/L6	Manajer/ pemilik UMKM menganggap meningkatkan kualitas sebagai cara untuk meningkatkan keuntungan

**Tabel 3.2**  
**Instrumen Pengukuran**  
**Variabel Praktik Total Quality Management (Lanjutan)**

<b>Customer Focus (CF)</b>		
7	TQMP/CF1	Mencari tahu atau mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan
8	TQMP/CF2	Mendengarkan pendapat dan keluhan pelanggan sebagai dasar untuk memperbaiki kualitas
9	TQMP/CF3	Memberikan informasi yang jelas mengenai produk dan layanan kepada pelanggan.
10	TQMP/CF4	Memperhatikan perilaku dan kebutuhan setiap individu
<b>Strategic Planning</b>		
11	TQMP/SP2	Mengembangkan dan melaksanakan program - program perencanaan operasional fokus pada kepuasan pelanggan.
12	TQMP/SP4	Menyediakan fasilitas baru dan proses perbaikan sesuai dengan tujuan jangka Panjang
<b>Teamwork (T)</b>		
13	TQMP/T1	Mendorong dan meyakinkan karyawan untuk saling percaya dan dapat bekerjasama sebagai sebuah tim.
14	TQMP/T2	Mendorong karyawan untuk memberi dan menerima kritikan yang membangun.
15	TQMP/T3	Memberikan kesempatan berpendapat pada karyawan untuk mengasihkan ide ide yang bagus untuk kemajuan usaha dan memberikan solusi untuk memperbaiki masalah.
<b>Proces Management (PM)</b>		
16	TQMP/PM2	Meningkatkatkan Kemampuan teknologi perusahaan (komputerisasi, jaringan operasi, dll) untuk melayani pelanggan dan bersaing dipasar secara efektif.
17	TQMP/PM3	Secara teratur mencari dan meningkatkan proses-proses yang penting bagi perusahaan.
18	TQMP/TM4	Mengembangkan prosedur untuk mengurangi waktu pengiriman layanan secara keseluruhan

**Tabel 3.2**  
**Instrumen Pengukuran**  
**Variabel Praktik Total Quality Management (Lanjutan)**

<b>Information and Analysis (INF)</b>		
19	TQMP/INF2	Menggunakan data kualitas (biaya kualitas, tingkat penolakan, tingkat kesalahan, dll) sebagai alat untuk mengelola
20	TQMP/INF3	Menggunakan alat dan teknik statistic untuk memantau kualitas (contoh: charts, graph dengan menggunakan aplikasi Excel di komputer.
21	TQMP/INF4	Mengadakan pertemuan secara berkala untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan memantau keefektifan program peningkatan kualitas.

**Tabel 3.3**  
**Instrumen Pengukuran**  
**Variabel Knowledge Management**

<b>Knowledge Acquisition (KA)</b>		
22	KMP/KA1	Memiliki prosedur/tata cara dan cara untuk mengetahui informasi tentang pelanggan
23	KMP/KA2	Perusahaan memiliki prosedur/tata cara dan cara untuk mengetahui informasi tentang pesaing
24	KMP/KA3	Mengevaluasi/menilai hasil produksi saat ini untuk meningkatkan produksi yang akan datang.
<b>Knowledge Sharing (KS)</b>		
25	KMP/KS2	Memberikan informasi kepada karyawan mengenai ilmu yang didapat dari pengalaman kegagalan usaha.
26	KMP/KS3	Berinvestasi dalam sistem ilmu teknologi agar karyawan dapat berbagi pengetahuan sesama karyawan
27	KMP/KS4	Memberikan motivasi berupa materi kepada pekerja untuk mendorong pengetahuan.

**Tabel 3.3**  
**Instrumen Pengukuran**  
**Variabel Knowledge Management (Lanjutan)**

<b>Knowledge Application (KAP)</b>		
28	KMP/KAP1	Memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan dan pengalaman.
29	KMP/KAP2	Menggunakan ilmu pengetahuan dalam pengembangan layanan/ produk baru
30	KMP/KAP3	Memiliki ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk menyelesaikan masalah baru.
31	KMP/KAP4	Memberikan fasilitas kepada anggota tim untuk berkomunikasi dan menghasilkan ide-ide yang bagus tentang potensi perubahan dan solusi permasalahan.

**Tabel 3.4**  
**Instrumen Pengukuran**  
**Variabel Kinerja Organisasi**

<b>Financial performance</b>		
32	OP/FP1	Keuntungan perusahaan telah meningkat dalam 3 tahun terakhir
33	OP/FP2	Penjualan perusahaan telah meningkat dalam 3 tahun terakhir
34	OP/FP3	Pangsa pasar (pelanggan) perusahaan telah meningkat dalam 3 tahun terakhir
<b>Operasional performance</b>		
35	OP/OP1	Kualitas layanan keseluruhan perusahaan telah meningkat pada 3 tahun terakhir
36	OP/OP2	Keluhan pelanggan perusahaan telah menurun tiga tahun terakhir.

### **3.9. Metode Pengujian Instrumen**

#### **3.9.1. Validity**

Untuk memastikan hasil yang digeneralisasi dalam penelitian ini. analisis ini dilakukan dengan cara mengkoelasikan masing masing skor item dengan skor total. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  table maka item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total.

#### **3.9.2. Reliabilitas**

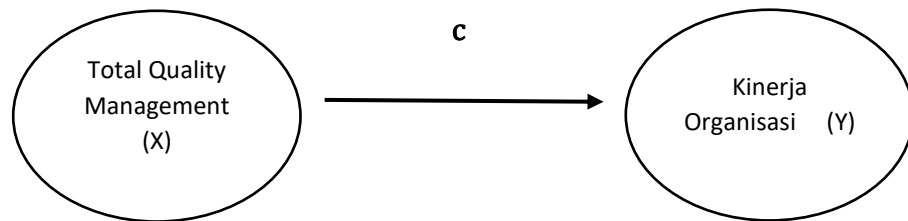
Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan acara *One Shot* atau pengukuran satu kali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain. Reliabilitas dapat diukur dengan Uji realibilitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronchbach's alpha  $>$  0.70 (Nunnaly, 1994) dalam Ghozali (2011).

### **3.10. Analisis Data**

#### **3.10.1. Uji Regresi Variabel Mediasi**

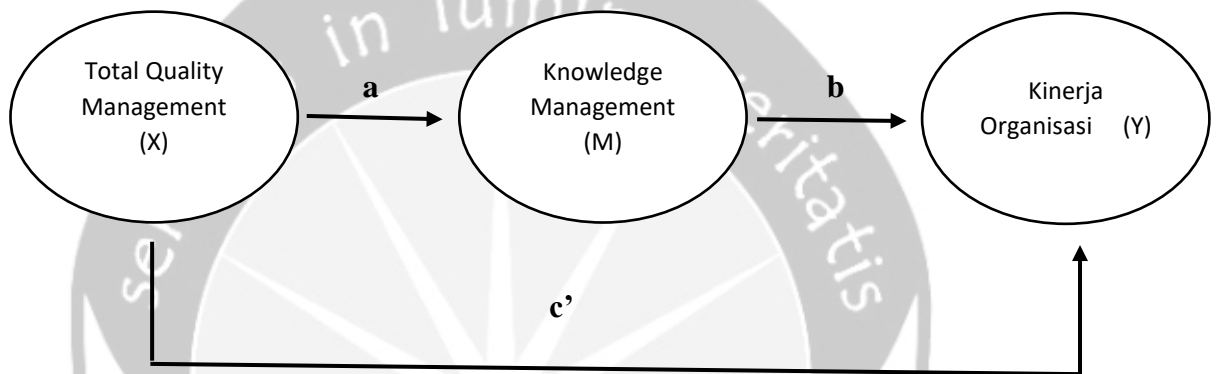
Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi variabel mediasi. Menurut Baron dan Kenny dalam buku (Ghozali, 2011) Variabel mediasi adalah variabel yang ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *predictor* (independen) dan variabel *criterion* (dependen). Untuk menjelaskan variabel mediator dapat dilihat pada gambar :





**Gambar 3.2**

**Hubungan Langsung X mempengaruhi Y**



**Gambar 3.3**

**Bentuk Mediasi Sederhana**

**Hubungan Tidak Langsung X Mempengaruhi Y, Lewat M**

Keterangan:

1. Hubungan sederhana antara X dan Y disebut total effect (pengaruh total) dengan nilai koefisien total effect c (gambar)
2. Koefien c\* merupakan pengaruh langsung (direct effect) X ke Y mengendalikan M (gambar )

Persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \alpha_1 + \alpha X \dots\dots\dots(3)$$

$$\hat{Y} = \alpha_2 + \alpha X \dots\dots\dots(4)$$

$$\hat{Y} = \alpha_3 + c'X + bM \dots\dots\dots(5)$$

Menarik kesimpulan bahwa,

1. Variabel M disebut mediator jika persamaan X secara signifikan mempengaruhi Y ( atau  $c \neq 0$ ),
2. Persamaan X secara signifikan mempengaruhi M (atau  $a \neq 0$ ), dan
3. Persamaan X secara signifikan mempengaruhi Y dengan mengontrol X (atau  $b \neq 0$ ).

### 3.10.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis mediasi yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dikutip dari (Ghozali, 2011). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y, melalui M. pengaruh tidak langsung X ke Y lewat M dihitung dengan cara

1.  $a = X \rightarrow M$
2.  $b = M \rightarrow Y$
3.  $ab =$  pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M
4.  $c =$  pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M
5.  $c' =$  pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M

Standard error koefisien a dan b ditulis dengan  $s_a$  dan  $s_b$  besarnya standar error pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah  $s_{ab}$  yang dihitung dengan rumus:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

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

$$t = \frac{ab}{sab}$$

membandingkan nilai t hitung dengan nilai t table.

1. jika nilai t hitung > nilai t tabel maka terjadi mediasi
2. jika nilai t hitung < nilai t tabel maka tidak terjadi mediasi

### 3.10.3. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur tentang seberapa baik garis regresi menjelaskan datanya (goodness of fit). Jika semua data terletak pada garis regresi atau semua nilai residual nol maka artinya memiliki garis regresi sempurna, akan tetapi garis regresi sempurna jarang terjadi. Pada umumnya yang terjadi adalah  $\hat{e}_i$  bisa positif ataupun negative.

Konsep koefisien determinasi dapat dijelaskan melalui persamaan :

$$Y_i = \hat{Y}_i + \hat{e}_i$$

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab 4 ini membahas mengenai hasil yang telah dilakukan. Data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pemilik dan manajer Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Riau. Dari 200 kuesioner yang telah disebarkan, kuesioner yang kembali sebanyak 185 kuesioner dan yang terisi dengan lengkap sebanyak 180 kuesioner.

Analisis data pada penelitian ini terdiri dari 3 bagian, bagian pertama pengujian pendahuluan yaitu pengujian alat dengan uji validitas dan realibilitas juga statistic deskriptif. Bagian kedua pengujian statistik yaitu analisis regresi variabel mediasi. Bagian ketiga pengujian hipotesis dengan uji sobel dan koefisien determinasi.

Berikut ini disajikan hasil analisis data yang telah dilakukan dengan bantuan komputer dengan menggunakan aplikasi SPSS.

#### **4.1. Hasil Penyebaran Kuesioner**

Kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200 kuesioner. Kuesioner ini disebarkan kepada pemilik dan manajer pada bidang Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Riau. Adapun distribusi sampel dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	200
Kuesioner yang Kembali	185
Response Rate	180
Kuesioner yang tidak Kembali	15
Kuesioner yang tidak lengkap	5
Total Kuesioner yang dianalisis	180

**Sumber : Pengelolahan data primer, 2020**

Kuesioner yang kembali sebanyak 185 kuesioner maka *response rate* sebesar 92,5 % dari semua kuesioner yang kembali, 5 tidak dapat dianalisis karena tidak sesuai kriteria. Sehingga kuesioner yang dapat dianalisis sebanyak 180 kuesioner.

## **4.2. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan dalam tiga (3) karakteristik responden yaitu pendidikan responden, umur responden, dan jenis kelamin. Berikut merupakan uraian dari karakteristik responden:

### **4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Data responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 4.2****Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SD	34	18.9
SMP	46	25.6
SMA/SMK	83	46.1
DIPLOMA	4	2.2
SARJANA	13	7.2

**Sumber : Pengolahan data primer, 2020**

Dari tabel 4.2 dapat diidentifikasi bahwa pendidikan terakhir atau yang sedang ditempuh 34 responden (18,9 %) adalah SD, 46 responden (25,6 %) adalah SMP, 83 responden (46,1 %) adalah SMA/Sederajat, 4 responden (2,2 %) Diploma, 13 responden (7,2 %) adalah Sarjana. Jadi mayoritas responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan yaitu pendidikan SMA/Sederajat.

#### **4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Data responden berdasarkan umur dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut ini.

**Tabe 4.3****Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
< 25 tahun	9	5.0
25 - 30 tahun	16	8.9
30 – 35 tahun	30	16.7
35-40 tahun	48	26.7
>40 tahun	77	42.8
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

**Sumber : Pengolahan data primer, 2020**

Dari tabel 4.3 dapat diidentifikasi bahwa umur responden dibawah 25 tahun adalah 9 orang (5,0 %), umur diantara 25 - 30 tahun adalah 16 orang (8,9 %), umur diantara 30-35 adalah 30 orang (16,7 %), umur diantara 35-40 adalah 48 orang (26,7 %), dan umur diatas 40 tahun adalah 77 orang (42,8 %). Jadi mayoritas responden dalam penelitian ini berdasarkan umur yaitu umur diatas 40 tahun.

#### **4.2.3. Karakteristik Berdasarkan jenis kelamin**

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel

4.4. dibawah ini

**Tabel 4.4****Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Laki-laki	132	73.3
Perempuan	48	26.7
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

**Sumber : Pengolahan data primer, 2020**

Dari tabel 4.4 dapat diidentifikasi bahwa responden dalam penelitian ini berjumlah 180 responden yang terdiri dari pria dan wanita. Responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 132 orang (73,3%) dan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 48 orang (26,7%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki.

### **4.3. Uji Pendahuluan**

#### **4.3.1. Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi Pearson moment, sedangkan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Cronbach's Alpha dengan alat bantu statistik SPSS 17.0 for Windows.

#### **1. Total Quality Management**

Pengukuran variabel *Total Quality Management* (TQM) menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 dimensi, dimana setiap dimensi memiliki perbedaan jumlah butir pertanyaan, dimensi Leadership memiliki 6 butir pertanyaan, dimensi *Customer Focus* memiliki 4 butir pertanyaan, *Strategic Planning* memiliki 2 butir pertanyaan, *Teamwork* memiliki 3 butir pertanyaan, *Proces Management* memiliki 3 butir pertanyaan, *Information and Analysis* memiliki 3 butir pertanyaan. Jumlah total butir pertanyaan dari variabel *Total*



*Quality Management* (TQM) adalah 21 butir pertanyaan. Adapun nilai koefisien validitas masing masing pertanyaan variabel *Total Quality Management* (TQM) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

**Uji Validitas Praktik Total Quality Management**

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Hasil
L1	0,770	0,387	Valid
L2	0,770	0,389	Valid
L3	0,767	0,418	Valid
L4	0,773	0,323	Valid
L5	0,775	0,318	Valid
L6	0,770	0,369	Valid
CF1	0,773	0,311	Valid
CF2	0,773	0,320	Valid
CF3	0,773	0,329	Valid
CF4	0,772	0,347	Valid
SP2	0,770	0,367	Valid
SP4	0,769	0,386	Valid
T1	0,773	0,313	Valid
T2	0,774	0,302	Valid
T3	0,773	0,325	Valid
PM2	0,768	0,393	Valid
PM3	0,774	0,307	Valid
PM4	0,769	0,374	Valid
INF2	0,774	0,303	Valid
INF3	0,777	0,312	Valid
INF4	0,775	0,321	Valid

**Sumber : Pengolahan data primer, 2020**

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel *Total Quality Management* pada tabel (4.5) dapat terlihat bahwa dari 21 butir pertanyaan tidak terdapat pertanyaan yang tidak valid, maka semua dapat digunakan dalam pengujian hipotesis.

## 2. Knowledge management

Pengukuran variabel Total Knowledge Management menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 dimensi, dimana Setiap dimensi memiliki perbedaan jumlah butir pertanyaan, dimensi *knowledge acquisition* memiliki 3 butir pertanyaan, variabel *knowledge sharing* terdapat 3 butir pertanyaan, dan variabel *knowledge application* terdapat 4 butir pertanyaan. Jumlah total butir pertanyaan dari variabel Knowledge Management adalah 10 butir pertanyaan. Adapun nilai koefisien validitas masing masing pertanyaan variabel *Knowledge Management* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

### Uji Validitas Knowledge Management

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Hasil
KA1	0,678	0,462	Valid
KA2	0,685	0,415	Valid
KA3	0,686	0,397	Valid
KS2	0,687	0,390	Valid
KS3	0,707	0,303	Valid
KS4	0,686	0,407	Valid
KAP1	0,690	0,376	Valid
KAP2	0,678	0,461	Valid
KAP3	0,686	0,410	Valid
KAP4	0,721	0,310	Valid

Sumber : Pengolahan data primer, 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel *Knowledge Management* pada tabel (4.6) dapat terlihat bahwa dari 10 butir pertanyaan tidak terdapat pertanyaan yang tidak valid, maka semua dapat digunakan dalam pengujian hipotesis.

### 3. Kinerja Organisasi

Pengukuran variabel Kinerja Organisasi menggunakan kuesioner yang terdiri dari 2 dimensi, dimana Setiap dimensi memiliki perbedaan jumlah butir pertanyaan, dimensi financial performance terdapat 3 butir pertanyaan, dan dimensi operasional performance terdapat 2 butir pertanyaan.. Jumlah total butir pertanyaan dari variabel *Knowledge Management* adalah 5 butir pertanyaan. Adapun nilai koefisien validitas masing masing pertanyaan variabel *Knowledge Management* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

#### Uji Validitas Kinerja Organisasi

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Hasil
FP1	0,741	0,697	Valid
FP2	0,740	0,698	Valid
FP3	0,769	0,612	Valid
OP1	0,791	0,538	Valid
OP2	0,814	0,448	Valid

**Sumber : Pengolahan data primer, 2020**

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Organisasi pada tabel (4.7) dapat terlihat bahwa

dari 5 butir pertanyaan tidak terdapat pertanyaan yang tidak valid, maka semua dapat digunakan dalam pengujian hipotesis.

#### 4.3.2. Uji Realibilitas

Uji realibilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya (hartono, 2014)

**Tabel 4.8**  
**Uji Reliabilitas Data**

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Limit Kofisien Cronbach's Alpha
Total Quality Management	0.780	0.7
Knowledge Managament	0.712	0.7
Kinerja Organisasi	0.810	0.7

**Sumber: Pengelolahan data primer, 2020**

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan cronbach alpha diketahui bahwa nilai alpha dari variabel prakti *Total Quality Management* sebesar 0,780 variabel *Knowledge Management* sebesar 0,712 dan variabel Kinerja Organisasi sebesar 0,810. Kriteria pengujian yang digunakan untuk menentukan relibilitas yaitu nilai Chonbach Alpha >0.70 maka suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel (Ghozali, 2018). Dengan demikian semua variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

#### 4.4. Statistik Deskriptif Variabel *Total Quality Management* (TQM), *Knowledge Management* (KM) , dan *Kinerja Organisasi*

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Mean	Std. Deviation
Total Quality Management	180	78.98	7.190
Knowledge Management	180	37.63	3.854
Kinerja Organisasi	180	20.47	2.773

**Sumber: Pengolahan data primer, 2020**

Rata - rata skor total responden pada variabel praktik *Total Quality Management* adalah 78,98 dengan standar deviasi 7,120. Rata-rata skor total Variabel *Knowledge Management* adalah 37,63 dengan standar deviasi 3,854. Variabel *Kinerja Organisasi* rata-rata skor total 20,47 dengan standar deviasi 2,773. Nilai mean yang lebih besar dari standar deviasi mengindikasikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian baik dan normal.

#### 4.5. Pengaruh Praktik *Total Quality Management* terhadap *Kinerja Organisasi*

Tahap ini merupakan model analisis regresi untuk menguji hipotesis 1. Hasil SPSS pada pengujian hipotesis 1 disajikan pada tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**  
**Pengaruh Praktik Total Quality**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,725	2,327		3,749	.000
PTQM	.366	.029	.683	12,469	.000
Adj.R.Square	0.463				
F-hitung	155,487				
Prob/Sig	0.000				

**Sumber: Pengolahan data primer, 2020**

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi F sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan model regresi sederhana layak digunakan dalam memprediksi pengaruh praktik Total Quality Management terhadap kinerja Organisasi.

Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) dengan uji F pengaruh praktik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0,288. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja organisasi dapat dijelaskan sebesar 28,8 % sisanya sebesar 71,2% dijelaskan dalam variabel lain yang tidak dijelaskan dalam variabel penelitian ini.

Hasil uji t diperoleh probabilitas nilai t-hitung 8,558 dan nilai signifikansi 0,000 dengan unstandardized coefficient (B) bernilai positif.

#### 4.6. Praktik Total Quality Management terhadap Knowledge Management

Tahap ini merupakan model analisis regresi untuk menguji hipotesis 2. Hasil SPSS pada pengujian hipotesis 1 disajikan pada tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11**  
**Pengaruh praktik TQM terhadap KM**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,725	2,327		3,749	.000
PTQM	.366	.029	.683	12,469	.000
Adj.R.Square	0.463				
F-hitung	155,487				
Prob/Sig	0.000				

**Sumber: Pengolahan data primer, 2020**

Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi F sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan model regresi sederhana layak digunakan dalam memprediksi pengaruh praktik *Total Quality Management* terhadap *knowledge Management*.

Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) dengan uji F pengaruh praktik *Total Quality Management* terhadap *knowledge Management* sebesar 0,463. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja organisasi dapat dijelaskan sebesar 46,3 % sisanya sebesar 53,27%

dijelaskan dalam variabel lain yang tidak dijelaskan dalam variabel penelitian ini.

Hasil uji t diperoleh probabilitas nilai t-hitung 12,469 dan nilai signifikansi 0,000 dengan unstandardized coefficient (B) bernilai positif.

#### **4.7. Peran *Knowledge Management* menjadi variabel Mediator pada Pengaruh *Praktik Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi**

Tahap ini merupakan model analisis regresi untuk menguji hipotesis 3. Hasil SPSS pada pengujian hipotesis 1 disajikan pada tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**

#### **Peran *Knowledge Management* sebagai variabel mediator pada Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,531	1,556		-1,627	.106
PTQM	.100	.026	.683	3,87	.000
PKM	.401	.048	.558	8,323	.000
Adj.R.Square	0.571				
F-hitung	120,109				
Prob/Sig	0.000				

**Sumber : Pengolahan data primer, 2020**

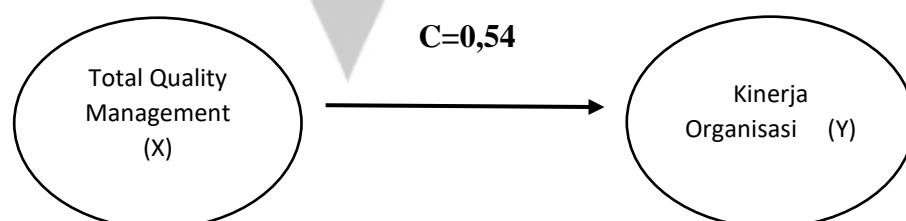
Dari hasil analisis regresi pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi F sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan model regresi sederhana



layak digunakan dalam memprediksi pengaruh knowledge management terhadap kinerja organisasi.

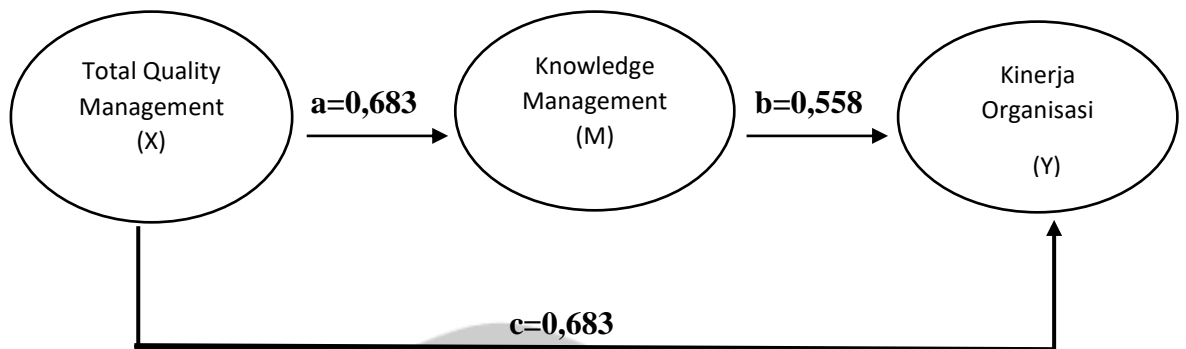
Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) dengan uji F pengaruh knowledge management terhadap kinerja organisasi dijelaskan sebesar 0,571. Hal ini menunjukkan bahwa knowledge management dapat dijelaskan 57,1 % serta sisanya 42,9 % dijelaskan oleh variabel variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian. Hasil uji t diperoleh probabilitas nilai t-hitung variabel praktik total quality management 3,870 dan nilai signifikan 0,000 dengan unstandardized coefficient (B) bernilai positif, dan probabilitas (p) variabel kinerja organisasi 0,000 dengan nilai t-hitung 8,323

Dilihat dari t-hitung yang lebih besar dibandingkan t-tabel hasil analisis ini menunjukkan praktik *Total Quality Management* dan Kinerja Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil model analisis regresi dapat digambarkan model hubungan antara praktik *total quality management* (TQM), *knowledge management*, kinerja organisasi kedalam suatu gambar hasil penelitian sebagai berikut:



**Gambar 4.1**

**Hubungan Langsung X mempengaruhi Y**

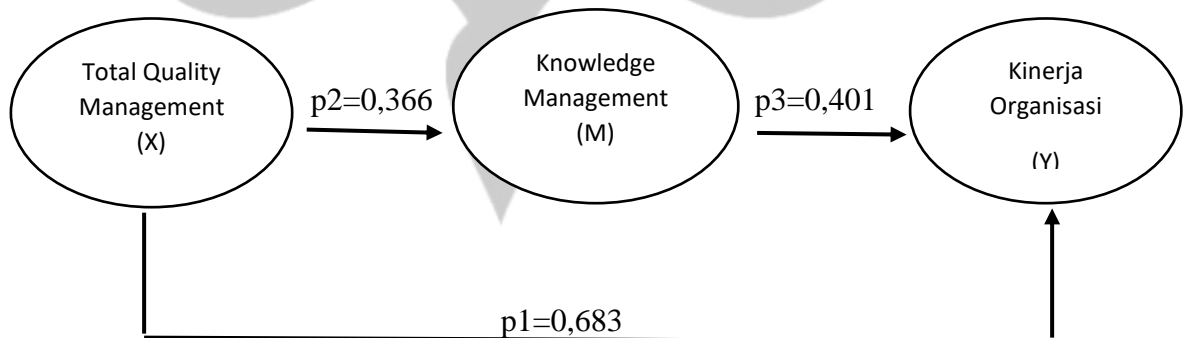


**Gambar 4.2**

**Bentuk Mediasi Sederhana**

**Hubungan Tidak Langsung X Mempengaruhi Y, Lewat M**

Hasil olah data diketahui praktik *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi dilihat dari jalur c yang memiliki nilai t-hitung 8,558 sedangkan jalur a (12,469) praktik Total Quality Management berpengaruh signifikan terhadap knowledge management. Di jalur  $c^*$  (3,870) knowledge management dengan praktik total Quality Management berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi.



**Gambar 4.3**

**Bentuk Mediasi Sederhana dalam Analisis Jalur**

**Hubungan Tidak Langsung X Mempengaruhi Y, Lewat M**

Hasil analisis jalur bahwa praktik *total quality management* dapat berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi dan dapat juga berpengaruh tidak langsung, yaitu dari praktik *Total Quality Management* ke *knowledge management* (sebagai intervening) lalu ke kinerja organisasi. Pengaruh langsung sebesar 0,684 (standardized), sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,366) \times (0,401) = 0,146766$ , pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien sebesar 0,146766, signifikan atau tidak diuji dengan :

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 SEa^2 + a^2 SEb^2 + SEa^2 SEb^2} \\ &= \sqrt{0,401^2 \cdot 0,029^2 + 0,366^2 \cdot 0,048^2 + 0,029^2 \cdot 0,048^2} \\ &= \sqrt{0,160801 \times 0,000841 + 0,133956 \times 0,002304 + 0,000841 \times 0,002304} \\ &= \sqrt{0,000135233641 + 0,000308634624 + 0,000001937664} \\ &= \sqrt{0,00044585929} \end{aligned}$$

$$Sab = 0,02111411681790171397743543401896$$

Berdasarkan hasil Sab, nilai t-statistik pengaruh mediasi dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} t &= \frac{ab}{sab} \\ t &= \frac{0,146766}{0,02111411681790171397743543401896} \\ &= 6,951084 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan uji sobel diatas didapat nilai t-hitung sebesar 6,951084, karena nilai  $6,951084 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa terdapat pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi melalui *Knowledge Management*.

#### 4.8. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diketahui t-hitung 8,558 dan nilai signifikansi pada variabel *Total Quality Management* sebesar  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi praktik *Total Quality Management* dengan dimensi pengukuran yaitu *Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis* akan meningkatkan Kinerja Organisasi dengan dimensi pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasi. Temuan ini sesuai dengan penelitian terdahulu (Zakuan *et al.*, 2010; Valmohammadi, 2011; Qasrawi *et al.*, 2017) yang menyatakan bahwa semakin tinggi level praktik *Total Quality Management* mempengaruhi kinerja organisasi sampai titik tertinggi.

TQM adalah proses perbaikan secara terus menerus yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas perusahaan. Peningkatan kualitas dan efektifitas dari segi *Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis* mampu meningkatkan kinerja perusahaan terutama pada kinerja operasi dan keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran TQM berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi usaha mikro kecil menengah (UMKM) sehingga TQM tidak hanya penting bagi perusahaan besar saja namun untuk organisasi seperti UMKM.

H1: *Total Quality Management* memiliki dampak yang positif terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan praktik *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Management*, dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan, diketahui t-hitung 12,469 dan nilai signifikansi pada variabel *Knowledge Management* sebesar  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa praktik *Total Quality Management* dengan dimensi pengukuran yaitu *Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis* akan meningkatkan *Knowledge Management*. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan aplikasi praktik TQM mengharuskan proses KM yang sesuai. Hasil ini sejalan dengan hasil Ooi (2009), Colurcio (2009), dan Qasrawi *et al.*, 2017 yang mengemukakan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap proses KM. Menurut Qasrawi *et al.*, (2017) dimensi praktis TQM seperti *Teamwork* sangat penting, proses KM membutuhkan kerjasama antar anggota tim agar efektif. Selain itu, praktik TQM seperti *Leadership, Strategic planning, Customer focus, Process management, dan information and analysis* juga penting dalam proses KM. manajemen proses bertujuan untuk menghilangkan proses yang tidak produktif dan menciptakan proses produktif baru yang menjadikan ilmu yang telah diperoleh berguna. Informasi dan analisis memiliki pengaruh terhadap perolehan pengetahuan. Menurut Ooi (2014) penggunaan teknologi akan

mempercepat proses perolehan. Pada dasarnya kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang untuk perbaikan dan inovasi berkelanjutan bergantung pada bagaimana kebutuhan pelanggannya dipenuhi secara efektif dan efisien secara terus menerus. Hal ini yang mendasari pentingnya dimensi *customer focus* dalam praktik TQM. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan sangat dianjurkan di antara karyawan, terutama untuk tugas-tugas yang bergantung pada tugas sebelumnya oleh rekan kerja lainnya.

Dimensi TQM *Leadership* dapat menggerakkan energi kelompok untuk menjadi kreatif dan memungkinkan kelompok untuk berinovasi. Wong (2006) merekomendasikan bahwa kepemimpinan manajemen harus memberikan contoh yang baik dengan secara bebas menyumbangkan pengetahuan mereka, memberi tahu pentingnya KM kepada pekerja lain dan juga untuk mencoba menumbuhkan budaya yang mendorong berbagi dan penciptaan pengetahuan. Liebowitz (1999) menyebutkan bahwa salah satu faktor utama keberhasilan KM adalah memiliki *strategic planning* yang dipikirkan dengan baik, karena strategi ini memberikan dasar bagaimana perusahaan dapat mengatur kemampuan dan sumber daya untuk mencapai tujuan KM-nya.

Sesuai dengan penelitian terdahulu (Qasrawi *et al.*, 2017; Ooi, 2009) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara total quality management dengan total quality management. Dengan mengelola praktik *Total Quality Management* dengan baik dan benar dan mengakui

perilaku knowledge management dengan sengaja dan taktis sangat penting dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (DeKaloris & Deeds, 1999) dalam (Ooi, 2009).

H2: *Total Quality Management* memiliki dampak yang positif terhadap *Knowledge Management*.

Hasil penelitian menggunakan analisis regresi menunjukkan knowledge management menjadi variabel mediator pada pengaruh praktik Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), dilihat dari pengujian ANOVA dengan menggunakan uji F menunjukkan F hitung sebesar 57,1 dan nilai signifikansi pada variabel Knowledge Management sebesar  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. artinya implementasi praktik manajemen *Total Quality Management* semakin baik akan sangat memberikan dampak terhadap Kinerja Organisasi. Temuan ini sangat sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan praktik *Total Quality Management* dan *Knowledge management* memiliki dampak yang positif terhadap Kinerja Organisasi (Qasrawi *et al.*, 2018).

Meihami dan Meihami (2014), mengemukakan bahwa KM merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi di perusahaan yang terdiri dari membuat kode, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, yang mengarah pada penggunaan sumber daya organisasi secara efektif. Dengan demikian, organisasi yang berorientasi pada peningkatan produk dan layanan secara terus menerus harus menetapkan

proses KM untuk memaksimalkan keberhasilan setiap upaya kualitas, dan tidak boleh menganggap peningkatan kualitas sebagai hal yang tidak perlu, atau memulai KM sebagai pemborosan uang (Qasrawi *et al.*, 2018). Praktik TQM dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui knowledge management, dengan knowledge management yang baik dan penerapan praktik *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge management* menjadi variabel mediator pada pengaruh praktik *Total Quality Management* pada kinerja organisasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

H3: Peran *Knowledge Management* menjadi Variabel Mediator pada Pengaruh Praktik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan dan secara empiris menguji kerangka penelitian yang mengidentifikasi hubungan diantara praktik total quality management, kinerja organisasi dan knowledge management sebagai variabel mediasi pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Berdasarkan hasil analisis data diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Praktik Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi

*Praktik Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berdasarkan uji statistik yang menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dengan regresi dengan tingkatan signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 menghasilkan t-hitung sebesar 8.558 dan probabilitas sebesar 0,000 dengan koefisien regresi 0,240. pengujian ini membuktikan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif bagi kinerja organisasi. Terbukti dalam penelitian ini  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Tahir et al. (2016) menunjukkan hasil penelitian yang sama yaitu praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

2. *Praktik Total Quality Management* terhadap *Knowledge Management*

*Praktik Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Management*. Hal ini berdasarkan uji statistik yang

menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dengan regresi dengan tingkatan signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 menghasilkan t-hitung sebesar 12,469 dan probabilitas sebesar 0,000 dengan koefisien regresi 0,366. karena probabilitas praktik *Total Quality Management* < 0,05 dengan koefisien regresi positif maka hipotesis penelitian dinyatakan berpengaruh positif. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan Praktik *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Management* diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Qasrawi et al. (2017) yang menunjukkan hasil yang sama yaitu Praktik *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Management*

3. *Knowledge Management* Variabel mediator pada Pengaruh Praktik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi

*Knowledge Management* Variabel mediator pada Pengaruh Praktik *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berdasarkan uji statistik yang menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dengan regresi dengan tingkatan signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 menghasilkan t-hitung variabel sebesar 8,323 dan probabilitas sebesar 0,00 dengan koef regresi 0,100. Variabel *Knowledge Management* menghasilkan t-hitung sebesar 8,323 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Probabilitas praktik TQM dan *Knowledge Management* < 0,05 dengan koefisien regresi positif maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa variabel *Total Quality Management* (independen) dan *Knowledge Management* (mediator) mempengaruhi Kinerja Organisasi (dependen)

secara positif. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan *knowledge management* sebagai variabel mediator pada praktik TQM terhadap *Knowledge Management* diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Qasrawi *et al.*, (2017) yang menunjukkan hasil yang sama yaitu *knowledge management* sebagai variabel mediator pada praktik *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

## 5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki kekurangan karena adanya keterbatasan, diantaranya:

1. Kuesioner disebar pada masa pandemi COVID'19 sehingga banyak usaha yang memutuskan untuk berhenti beroperasi selama pandemi dan masa pembatasan social berskala besar (PSBB) sehingga tidak dapat berpartisipasi dalam penelitian ini.
2. Penelitian ini menggunakan survei melalui kuesioner langsung sehingga memakan waktu yang cukup lama dalam menunggu kuesioner yang diisi responden kembali.
3. Penelitian ini menggunakan survei melalui kuesioner, tidak melakukan interaksi langsung dengan responden untuk memberikan penjelasan yang lengkap terkait kuesioner, sehingga kemungkinan terjadi perbedaan persepsi yang memungkinkan terjadinya bias dan jawaban kuesioner rentan diisi dengan tidak serius.

### 5.3. Implikasi dan Saran

#### 5.3.1. Implikasi

Praktik *Total Quality Management* (TQM) dan proses *Knowledge Management* (KM) sebagai variabel mediator berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Sehingga diharapkan UMKM tetap mempertahankan atau meningkatkan praktik *Total Quality Management* dan *Knowledge Management* sebagai variabel mediasi. Manager atau pemilik usaha disarankan agar lebih memperhatikan *Total Quality Management* seperti *Leadership, Strategic planning, Customer focus, Teamwork, Process management, information and analysis* untuk meningkatkan Kinerja Organisasi. Untuk meningkatkan proses *Knowledge Management* (*knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application*) Manajer dapat memulai dengan menyusun struktur teamwork untuk memastikan *knowledge sharing* yang efektif. Manajer bisnis dapat mengaktifkan proses akuisisi pengetahuan dengan berfokus pada informasi dan praktik analisis untuk memungkinkan karyawan mengekstrak pengetahuan baru. Manajer harus memberi contoh kepada karyawan dengan berbagi pengalaman dan membangun mekanisme yang efektif untuk berbagi pengetahuan. Manajer harus membuatnya yakin bahwa setiap pengetahuan yang baru dikembangkan digunakan dalam menjalankan proses bisnis dan tugas untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manajer bisnis juga harus menyadari bahwa baik praktik TQM

maupun proses KM tidak dapat menciptakan dampak positif pada kinerja organisasi kecuali keduanya terkait erat. Terakhir, manajer disarankan untuk memastikan bahwa fokus pelanggan memimpin praktik TQM dan proses KM.

### 5.3.2. Saran

Dari hasil analisis dan kesimpulan yang telah diperoleh diatas, beberapa saran yang digunakan adalah:

1. Menyadari keterbatasan penelitian, pada penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas jangkauan responden sehingga dapat menggeneralisasi hasil penelitian
2. Melakukan penelitian mengenai *Total Quality Management* dan *Knowledge Management* pada kinerja organisasi tidak hanya di perusahaan manufaktur tetapi juga diluar konteks perusahaan manufaktur seperti perusahaan jasa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abusa, F. (2011). TQM implementation AND its impact on organisation performance in devolping countries: a case study on libya.
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2017). The effect of entrepreneurial orientation, market orientation, total quality management and organizational culture on the SMEs performance: A theoretical framework. *Journal of Business and Retail Management Research*.
- Baskoro, R. T., Dewiyani Sunarto, M. J., & Sagirani, T. (2012). Pengembangan Video Pendidikan pada Bpmtv Surabaya. *Jurnal Sistem Informasi dan Komputer Akuntansi*, 1-13.
- Calurcio, M. (2009). TQM: A knowledge enabler? *TQM Journal*, 236-243.
- Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring Knowledge Management performance using a competitive perspective: An emperical study. *Expert Systems with Applications*, 8449-8459.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 101-115.
- Del Alonso-Almeida, M. M., Bagur-Femenias, L., & Lianch, J. (2013). The apoption of quality management practices and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies. *Service Business*, 57-75.
- Drudiato, S., & Setiawan, K. (2013). Knowledge Management: Konsep dan Metodologi. *Jurnal ULTIMA InfoSys*, 11-17.
- Edvarson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2013). Knowledge Management, Competitive Advantage, and Value Creation: A Case Study of Icelandic SMEs. *International Journal of Information System and Social Change* , 59-71.
- Frank, A. G., & Ribeiro, J. L. (2014). An Integration model for knowledge transfer between new product development project teams. *Knowledge Management Research*, 215-225.
- Ghozali, I. (2011). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE DENGAN PROGRAM IBM SPSS 19*. Semarang: BADAN PENERBIT UNIVERSITAS DIPONEGORO.

- Ghozali, I. (2018). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 25* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanarpour, A., Jusoh, A., & Long, C. S. (2015). Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 91-102.
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan* . Jakarta: Selemba Empat.
- Hendrawan, M. R. (2016). Penerapan Knowledge Management Pada The United States Agency for International Development (USAID). *Record And Library Journal*, 64-71.
- Hocman, J., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Emperical, conceptual, and Practical Issues . *Administrative Science Quarterly*, 309-342.
- Hung, R. Y., Lien, B. Y., Fang, S. C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance throughh total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 425-438.
- Kaplan, R. S., & Narton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta: Erlangga.*
- Kaynak, H. (2000). The Relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operation Management*.
- Langrosen, M., & Langrosen, S. (2005). The effects of quality management- a survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operation & Production Management*, 940-952.
- Liao, S.-h., & Wu, C.-c. (2009). The Reationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*.
- Matsoso, M. L., & Benedict, O. H. (2015). Critical Succes factors towards the implementation of total quality management in small medium enterprises: a comparative study of franchise and manufacturing businesses in Cape Town. *Investment Management and Financial Innovations*.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain competitive advantage in firms (evidence of manufacturing campanies. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 80-91.

- Molina, L. M., & Montes, F. J. (2007). Relationship Between Quality Management Practices and Knowledge Transfer . *Journal of Operations Management*, 682-701.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *TQM Journal*, 160-187.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, 292-300.
- Muchtar, M. K., Miyasto, & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Knowledge Management, dan Strategi Kemitraan terhadap Keunggulan Bersaing serta Implikasinya pada Kinerja Perusahaan (Studi pada UMKM kerajinan Logam Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali). *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 137-149.
- Munizu, M. (2010). Praktek Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 185-194.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Nnabueife, E. K., Onwuka, E. M., & Ojukwu, H. S. (2015). Knowledge Management And Organizational performance in selected Commercial Banks In Awka, Anambra State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 25-32.
- Olaima, D., AL-ameryeen, M., & AL-Makhadmah, I. M. (2015). The Influence of Knowledge Management on Organizational Performance in Service Organizational in Jordan . *Information and Knowledge Management*, 2224-896X.
- Ooi, K. B. (2009). TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework. *African Journal of Business Management*, 633-643.
- Pradhan, B. L. (2017). Confirmatory Factor Analysis Of TQM Implementation Constructs: Evidence from Nepalese Manufacturing Industries. *International Journal*.
- Prajogo, D. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*.



- Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Peneitian Pemerintah. *Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 21-38.
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance . *Interational Journal of Quallity & Reliability Management*.
- Sinha, N., Garg, A. k., & Dhall, N. (2014). Effect of TQM principles performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain. *The TQM journal*.
- Sit, W.-Y., Ooi, K.-B., Lin, B., & Chong, A. Y.-L. (2009). TQM and Customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data System*, 957-975.
- Suseno, & Fartsy, A. Z. (2014). Penerapan TQM (TOTAL Quality Management) Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM. *Jurnal Studi Manajemen*.
- Tahir, M., Batool, S., & Takrim, K. (2016). The Effects of Total Quality Management on Exports in Manufacturing Based Small and Medium Enterprise's: A Case Study of Organizations from Selected Regions of Pakistan. *International Journal of Business & Management*.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An emperica invetigation of relationship between total quality management practices and quaity performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management* .
- Teece, D. (2002). Strategies for Managing Knowledge Assets : The Role of Firm Structure and Industrial context. *Long Rarge Planning*, 35-54.
- Teh, P.-L., Yong, C.-C., Arumugam, V., & Ooi, K.-B. (2009). Does total quality management reduce employees' role conflict? *Industrial Management & Data System*, 1118-36.
- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2010). Knowledge Management Enabler Factor and Firm Performance: An Emperical Research of the Greek Medium and Large Firms. *International Conference on Applied Business and Economics*, 1-20.
- Tjipto, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Valmohammadi, c. (2011). The Impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. *The TQM journal*, 1754-2731.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 8899-8908.
- Widarjono, A. (2013). *Ekonometrika Pengantar dan Aplikasinya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Widarjono, A. (2015). *Analisis Multivariat Terapan*. UPP STIM YKPN.
- Wong, K. Y., Tan, L. P., Lee, C. S., & Wong, W. P. (2014). Knowledge Management performance measures, approaches, trends and future directions. *Information Development*, 239-257.
- Yang, C.-C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 162-173.
- Yang, D. (2011). The effect of Knowledge Management on product Innovation - Evidence from the Chinese Software Outsourcing Vendors. *IBusiness*, 16-22.
- Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T., & Shaharoun, A. M. (2010). Proposed relationship of TQM and organisation performance using structured equation modelling. *Total Quality Management*, 185-203.



## KUESIONER PENELITIAN

Sebelum Bapak/Ibu menjawab daftar pertanyaan yang telah disiapkan, terlebih dahulu isi daftar identitas yang telah disediakan.

### I. Identitas Responden

- Nama : .....
- Jenis kelamin\* :  Perempuan  Laki- laki
- Umur : .....tahun
- Status Pernikahan\* :  Lajang  Menikah
- Pendidikan terakhir\* :  SD  Diploma  
 SMP  Sarjana  
 SMA/ sederajat
- Lainnya (sebutkan) : .....
- Posisi anda saat ini\* :  Pemilik  Manajer
- lainnya(sebutkan) : .....

### II. Identitas Usaha

- Nama Usaha : .....
- Alamat : .....
- Jumlah karyawan : .....orang
- Umur usaha : .....tahun

\*beri tanda (√) pada kotak yang tersedia

### PETUNJUK PENGISIAN

Responden diminta untuk mengisi jawaban dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak yang telah disediakan sesuai dengan penilaian sejauh mana pernyataan tersebut sesuai dengan realita, dengan skala penilaian sebagai berikut:

1 = Tidak Pernah

2 = Jarang

3 = Terkadang

4 = Sering

5 = Selalu

### III. Total Quality Mangement

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Manajer/pemilik UMKM mengevaluasi/menilai tingkat keberhasilan usaha dalam memenuhi kualitas yang telah ditentukan					
2	Manajer/ pemilik UMKM Memiliki peran penting dalam memperbaiki kualitas					
3	Manajer/ pemilik UMKM memiliki tujuan (perencanaan) khusus untuk meningkatkan keberhasilan kualitas.					
4	Manajer/ pemilik UMKM menentukan proses penetapan tujuan yang dapat diterima dengan baik mengenai kualitas.					
5	Permasalahan mengenai kualitas dibahas dalam pertemuan organisasi					
6	Manajer/ pemilik UMKM menganggap meningkatkan kualitas sebagai cara untuk meningkatkan keuntungan					
7	Mencari tahu atau mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan					
8	Mendengarkan pendapat dan keluhan pelanggan sebagai dasar untuk memperbaiki kualitas					
9	Memberikan informasi yang jelas mengenai produk dan layanan kepada pelanggan.					

10	Memperhatikan perilaku dan kebutuhan setiap pelanggan.					
11	Mengembangkan dan melaksanakan program - program perencanaan operasional fokus pada kepuasan pelanggan.					
12	Menyediakan fasilitas baru dan proses perbaikan sesuai dengan tujuan jangka Panjang					
13	Mendorong dan meyakinkan karyawan untuk saling percaya dan dapat bekerjasama sebagai sebuah tim.					
14	Mendorong karyawan untuk memberi dan menerima kritikan yang membangun.					
15	Memberikan kesempatan berpendapat pada karyawan untuk mengasilkan ide-ide yang bagus untuk kemajuan usaha dan memberikan solusi untuk memperbaiki masalah.					
16	Meningkatkatkan Kemampuan teknologi usaha (computerisasi, jaringan operasi, dll) untuk melayani pelanggan dan bersaing dipasar secara efektif.					
17	Secara teratur mencari dan meningkatkan proses-proses yang penting bagi usaha.					
18	Mengembangkan prosedur untuk mengurangi waktu pengiriman layanan secara keseluruhan.					
19	Menggunakan data kualitas (biaya kualitas, tingkat penolakan, tingkat kesalahan, dll) sebagai alat untuk mengelola kualitas.					
20	Menggunakan alat dan teknik statistic untuk memantau kualitas. (contoh: charts, graph dengan menggunakan aplikasi Excel di komputer )					
21	Mengadakan pertemuan secara berkala untuk merencanakan, melaksanakan, dan memantau keefektifan program peningkatan kualitas.					


#### IV. Knowledge Management

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Memiliki prosedur/tata cara untuk mengetahui informasi tentang pelanggan					
2	Memiliki prosedur/tata cara untuk mengetahui informasi tentang pesaing					
3	Mengevaluasi/menilai hasil produksi saat ini untuk meningkatkan produksi yang akan datang.					
4	Memberikan informasi kepada karyawan mengenai ilmu yang didapat dari pengalaman kegagalan usaha.					
5	Berinvestasi dalam sistem ilmu teknologi agar karyawan dapat berbagi pengetahuan sesama karyawan					
6	Memberikan motivasi berupa materi kepada pekerja untuk mendorong pengetahuan.					
7	Memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan dan pengalaman..					
8	Menggunakan ilmu pengetahuan dalam pengembangan layanan/ produk baru					
9	Memiliki ilmu pengetahuan sebagai dasar untuk menyelesaikan masalah baru.					
10	Memberikan fasilitas kepada anggota tim untuk berkomunikasi dan menghasilkan ide-ide yang bagus tentang potensi perubahan dan solusi permasalahan.					

## V. Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja organisasi sejak januari 2017 – Desember 2019.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Keuntungan usaha telah meningkat dalam 3 tahun terakhir					
2	Penjualan usaha telah meningkat dalam 3 tahun terakhir					
3	Pangsa pasar (pelanggan) usaha telah meningkat dalam 3 tahun terakhir					
4	Kualitas layanan keseluruhan usaha telah meningkat pada 3 tahun terakhir					
5	Keluhan pelanggan telah menurun tiga tahun terakhir.					







**LAMPIRAN 2 DATA JAWABAN RESPONDEN**

No	L1	L2	L3	L4	L5	L6	CF1	CF2	CF3	CF4	SP2	SP4	T1
1	4	4	3	2	2	3	5	5	4	4	3	3	5
2	4	4	2	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4
4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4	3	3	4
6	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5
7	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5
8	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	2	5
9	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5
10	4	5	3	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4
11	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	3	4
12	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5
13	5	5	3	4	2	5	5	5	5	5	3	4	5
14	4	4	3	4	1	4	4	4	5	5	4	3	4
15	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
16	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
17	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5
18	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4
19	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5
20	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5
21	5	5	4	4	1	5	4	4	5	5	3	4	4
22	5	5	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4
23	5	5	4	4	2	5	5	5	4	4	3	3	4
24	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3
25	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
26	5	5	3	5	3	5	3	4	3	3	5	5	4
27	4	3	2	3	3	3	3	4	4	5	3	2	5

28	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3
29	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	3	3	4
30	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
31	5	4	5	4	2	5	4	4	5	5	5	3	4
32	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5
33	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	3	3	5
34	5	4	4	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4
35	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5
36	4	4	3	4	2	5	5	5	4	4	3	3	4
37	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	4
38	2	2	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	5	5
40	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5
41	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5
42	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	4	5
43	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
44	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	3	4
45	5	5	4	3	2	4	5	5	5	5	2	3	5
46	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4
47	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
48	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
49	4	4	3	4	2	4	5	5	4	4	3	2	5
50	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5
51	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4
52	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5
53	4	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	3	4
54	5	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4

55	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3
56	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
57	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
58	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5
59	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5
60	5	5	4	4	3	5	3	3	5	4	3	3	5
61	4	4	2	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4
62	4	4	4	4	3	2	4	3	5	4	3	3	5
63	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4
64	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	3	4
65	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	5
66	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4
67	5	5	3	3	3	5	4	3	5	5	3	3	4
68	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5
69	5	5	4	4	3	5	2	5	5	5	5	4	5
70	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5
71	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4
72	5	5	4	4	5	3	1	4	5	5	3	4	4
73	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5
74	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5
75	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	5
76	4	4	3	3	1	4	4	4	3	5	2	3	4
77	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4
78	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5
79	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4
80	4	4	3	4	1	5	4	4	4	4	3	2	5
81	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4	3	4
82	4	4	4	3	2	5	5	5	4	4	3	3	4
83	5	5	4	1	3	5	5	5	5	5	4	4	5

84	5	5	4	4	2	4	5	5	4	4	3	3	5
85	5	5	3	4	2	5	5	5	4	4	3	3	5
86	4	4	4	4	2	5	4	4	5	5	3	3	5
87	5	5	4	4	1	4	4	4	5	5	3	4	4
88	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5
89	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5
90	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	5
91	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5
92	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4
93	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	2	5	5	4	5	4	4	4	5
95	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	3	3	4
96	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5
97	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5
98	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
99	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	3	5
100	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
101	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3
102	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5
103	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5
104	5	5	3	4	2	5	5	5	4	4	3	3	5
105	4	4	3	4	2	5	5	5	4	4	2	3	5
106	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
107	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5
108	5	4	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4
109	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
110	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
111	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
112	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4

113	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
115	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
116	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
118	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
119	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
120	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
123	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
124	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
125	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	5
126	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5
127	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	1	3	5
128	3	5	4	4	1	5	5	5	3	5	3	4	5
129	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4	3	4
130	4	4	3	4	1	4	3	5	4	4	3	3	5
131	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	3	3	5
132	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5
133	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
134	4	4	3	3	1	5	4	4	4	4	3	3	5
135	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	2	5
136	3	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	2	5
137	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
138	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5
139	4	4	3	4	4	1	4	4	5	4	2	2	4



169	3	5	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	5
170	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5
171	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
172	2	3	2	4	1	4	4	5	4	4	3	3	4
173	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
174	4	4	4	4	1	4	5	5	4	4	3	4	3
175	5	5	4	5	2	4	4	5	5	5	4	2	4
176	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4
177	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
178	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
179	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4



T2	T3	PM2	PM3	PM4	INF2	INF3	INF4	KA1	KA2	KA3	KS2	KS3	KS4
5	3	4	4	4	4	1	1	5	4	4	4	4	4
4	4	2	2	3	3	1	1	4	3	4	3	3	3
4	3	4	3	3	4	1	2	4	4	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	1	1	1	4	4	4	3	3	4
4	4	3	3	3	5	1	3	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	5	1	2	4	5	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	1	2	5	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	5	1	2	5	5	5	3	4	4
4	4	3	3	4	4	1	4	5	3	5	3	3	4
2	4	1	4	4	1	1	2	4	4	5	4	3	4
3	3	3	3	4	4	1	2	5	4	5	3	3	4
4	4	3	3	4	4	1	2	4	5	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	1	1	4	4	4	3	2	3
5	4	4	3	4	5	4	1	5	3	5	4	5	4
4	4	3	3	3	4	1	1	4	4	3	4	3	4
4	4	3	3	4	5	1	2	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	3	3	1	2	5	4	4	3	3	4
3	4	3	3	4	4	1	1	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	3	4	1	1	3	4	4	4	3	4
4	3	3	5	4	5	1	1	4	4	4	4	4	4
2	4	2	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	4	1	1	4	3	4	3	3	3
5	4	1	2	5	4	4	3	4	5	3	5	4	3
5	4	3	3	3	3	1	1	5	4	5	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	4	5	4	4

3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	4	4	1	1	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	1	1	2	5	5	5	5	4	4
3	4	3	4	3	4	1	1	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	5	1	2	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	3	4	1	1	4	5	5	4	4	4
4	4	3	4	3	4	1	2	4	4	4	3	3	4
5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	2	4	5	5	4	2	3	3	4	4	4	4
3	5	3	4	4	3	1	1	3	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	5	1	2	5	4	4	4	5	5
5	3	4	1	3	5	1	1	3	3	3	3	3	4
3	5	3	2	3	4	1	2	4	4	4	3	3	4
5	4	4	3	3	4	1	2	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4
4	4	1	3	3	4	1	1	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	2	1	4	4	4	3	4	3	4
5	5	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4
5	5	4	1	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4
4	4	1	3	4	1	1	2	4	4	4	5	3	4
3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4

3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
5	4	4	3	4	4	1	1	5	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	4	1	3	5	5	4	3	3	4
5	4	5	3	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4
4	3	3	4	4	2	1	1	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	4	3	5
4	5	3	4	4	4	1	2	4	4	4	3	3	4
5	4	3	3	3	4	1	1	5	5	4	4	3	4
4	4	3	4	3	3	1	1	4	4	4	2	2	4
5	5	5	4	4	4	1	1	4	4	4	3	1	4
5	4	4	4	4	4	1	3	5	5	4	2	5	4
4	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5
4	4	3	3	4	4	1	2	4	4	4	2	1	4
5	5	3	4	4	3	1	1	5	5	4	4	2	4
2	5	5	4	4	3	1	2	4	4	5	4	3	4
5	5	3	3	4	4	1	1	5	5	5	3	1	4
5	4	3	4	4	4	1	1	5	5	4	4	5	3
5	3	3	4	2	3	1	1	4	4	4	3	3	4
4	4	3	3	2	4	1	1	4	4	4	2	3	4
4	4	2	2	3	4	1	2	4	4	4	3	3	4
5	4	3	4	4	5	1	2	4	4	5	4	2	4
4	4	2	3	3	4	1	1	4	4	4	4	1	5
5	4	3	3	3	4	1	1	4	4	4	5	2	5
5	4	2	3	2	4	1	1	4	4	5	4	1	4
5	4	3	3	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4
5	5	3	3	4	4	4	1	5	5	5	4	4	3

5	4	4	3	4	4	1	2	5	5	5	4	2	5
5	5	3	4	4	4	1	1	5	5	5	3	1	5
5	4	3	4	4	3	1	1	5	5	4	4	2	4
4	5	3	3	4	5	1	2	5	5	5	4	2	5
5	5	2	2	4	4	1	2	4	4	5	3	3	4
5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	1	4
5	5	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4
4	4	4	1	4	4	1	1	5	5	5	5	1	5
4	5	1	2	2	4	1	1	5	5	4	4	4	4
5	5	2	2	2	5	1	2	5	5	5	5	2	4
4	3	3	3	3	4	1	1	5	4	5	5	1	4
3	5	2	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	2
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5
4	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	4	2	2
5	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4
4	3	3	3	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	3	2	4		5	5	2	4
5	5	3	4	3	4	1	1	5	5	4	3	2	4
5	4	4	4	4	5	1	2	4	4	5	3	2	4
5	4	4	3	3	4	1	1	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4
5	5	4	4	3	5	1	1	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	4
4	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4

4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	2	4
4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	2	4
4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	2	4
5	4	5	4	4	5	3	2	4	5	5	4	3	4
4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4
4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4
5	4	3	3	3	4	1	3	4	4	5	3	3	4
5	5	3	3	4	5	1	1	5	5	3	4	3	4
5	3	2	3	3	5	1	3	4	4	4	2	2	2
5	4	2	4	2	5	1	1	4	4	3	3	2	3
4	4	3	3	5	5	1	1	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	1	4	1	1	4	3	4	2	1	3
5	5	3	3	3	5	1	1	5	5	5	3	3	4
5	5	4	4	4	4	1	2	4	4	5	4	3	3
5	5	4	4	2	4	1	1	5	5	5	3	3	3
5	5	1	2	1	2	1	1	5	3	4	4	3	3
5	5	1	3	5	5	1	1	5	5	3	4	3	4
5	3	1	3	4	5	1	1	4	4	4	3	1	4
5	5	4	4	4	5	1	2	5	5	5	3	3	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
4	4	1	2	2	4	1	1	4	4	4	4	1	4

4	4	3	3	5	5	1	1	3	5	4	3	3	3
4	4	3	3	1	4	1	1	4	4	4	4	3	4
4	4	2	3	4	4	1	1	4	4	4	3	3	2
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	1	3	1	5	1	1	4	4	4	3	1	3
4	5	3	3	4	5	1	1	4	4	3	4	3	4
4	4	2	4	4	4	1	1	4	4	4	3	4	4
5	5	3	4	4	5	1	1	5	5	3	4	3	3
5	5	3	4	5	5	1	1	5	5	5	3	3	4
5	5	3	3	4	4	1	2	5	3	5	4	3	4
5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4
5	4	3	3	4	5	1	1	3	3	5	3	3	4
4	5	3	4	4	5	2	1	4	4	4	3	3	4
1	2	3	4	4	5	1	1	3	4	3	4	3	3
5	5	3	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3	3
4	3	2	2	5	4	1	1	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	1	1	4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	1	1	4	4	3	3	3	4
4	4	3	3	3	4	1	1	4	4	3	4	3	4
4	5	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3
5	5	3	3	1	5	1	1	4	3	3	3	3	3
5	4	4	3	4	4	1	1	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	3	1	1	4	3	3	3	3	4
5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4

3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	2	3	1	3	3	3	4	4	3	3
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	2	3	1	4	1	1	3	3	3	2	2	3
4	4	4	4	4	5	1	2	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	3
4	4	2	2	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4
5	5	2	2	4	4	1	1	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4
5	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

KAP1	KAP2	KAP3	KAP4	FP1	FP2	FP3	OP1	OP2	Skor Total
4	4	4	3	3	3	4	5	5	133
3	3	4	2	3	3	3	3	4	118
3	4	4	4	3	3	4	4	3	125
4	4	4	3	4	4	3	5	4	141
3	4	4	3	3	4	3	3	4	126
4	4	4	4	4	4	4	5	4	145
4	4	4	4	4	4	4	4	5	144
4	5	3	3	4	4	4	4	5	139
4	2	5	5	5	5	5	5	4	153
4	4	4	3	4	4	5	5	4	141
4	2	4	4	4	5	5	5	5	137
4	4	4	2	4	4	4	4	4	139
4	4	4	3	5	4	5	4	4	143
4	4	3	3	3	3	4	4	3	123
2	5	4	3	5	5	5	5	4	151
3	4	4	3	3	3	4	3	3	122
4	4	4	3	4	3	3	3	4	135
4	4	4	4	4	4	4	4	4	130
4	4	4	3	4	4	3	4	4	134
4	4	4	3	4	4	4	5	4	137
4	4	4	3	4	4	5	5	4	140
3	3	4	2	2	2	3	3	5	111
4	4	4	2	3	3	4	3	3	126
4	4	4	3	4	3	4	4	4	144
5	4	4	5	5	5	5	5	5	153



4	4	4	3	3	3	4	4	3	132
4	4	4	4	5	4	5	5	4	133
5	4	5	5	5	5	5	4	5	147
5	4	4	5	2	2	2	4	4	132
4	4	5	4	5	5	5	5	5	154
4	3	3	3	3	4	3	4	3	127
4	5	4	4	5	5	5	5	4	151
4	4	4	3	3	3	4	5	4	141
4	4	3	3	4	5	4	4	5	135
4	4	4	4	4	4	3	3	5	141
4	4	4	3	3	3	4	4	4	130
5	4	5	5	5	5	5	5	5	161
4	4	4	5	5	4	5	5	5	149
4	5	5	5	5	5	5	5	5	164
4	4	5	5	4	5	5	5	5	155
4	5	4	5	5	5	3	5	5	160
4	4	5	5	5	5	5	5	5	154
4	5	4	5	4	4	5	5	5	150
3	5	4	5	5	5	5	4	5	151
3	3	4	4	3	3	4	4	4	127
4	4	3	3	4	4	5	5	4	133
4	3	3	3	4	4	3	5	5	132
4	4	4	4	5	5	4	5	5	156
4	4	3	3	3	3	3	3	4	122
4	4	4	4	4	5	5	5	4	140
4	3	3	3	3	4	4	3	3	131
4	4	4	4	4	4	5	4	4	144

4	3	4	4	3	4	4	4	4	139
4	4	3	3	5	4	4	4	4	134
4	3	4	3	5	5	4	5	5	142
4	4	4	3	4	5	5	4	4	139
4	3	3	3	3	3	4	5	5	122
4	4	4	4	4	4	5	5	4	142
4	4	4	3	4	4	3	4	4	143
4	4	4	4	4	4	4	5	4	144
3	4	4	2	2	2	3	3	4	115
3	3	3	2	3	3	4	3	3	117
3	4	3	2	3	3	4	5	4	127
4	3	4	3	4	3	3	3	4	130
4	4	3	4	4	4	4	5	4	135
3	4	3	2	3	3	4	5	4	122
4	4	4	2	4	4	5	5	5	137
2	5	3	5	5	5	5	4	4	150
2	4	3	4	5	5	5	5	5	155
4	4	4	2	5	5	4	4	4	135
4	4	4	3	4	4	5	5	4	141
4	4	3	3	3	3	4	5	5	136
4	5	4	3	4	4	5	5	4	145
4	5	3	3	5	5	5	4	5	149
4	4	3	2	3	3	4	4	5	124
4	4	3	2	3	3	4	4	3	117
4	4	3	2	4	4	4	3	3	123
4	5	5	2	4	4	4	5	5	146
3	4	4	1	3	3	4	3	4	120
4	4	4	1	3	3	4	3	4	125
4	4	4	2	3	2	4	4	4	123



5	4	4	4	4	4	5	4	5	145
3	3	3	3	3	3	4	4	4	117
3	3	3	3	3	4	4	4	4	124
4	4	4	4	5	5	5	5	5	159
4	4	4	3	4	4	4	5	5	141
5	4	4	3	4	4	4	4	4	145
4	4	4	3	4	4	4	5	5	131
4	4	4	2	3	4	4	5	3	129
4	4	4	3	4	4	4	5	4	145
4	5	4	4	5	5	5	5	5	156
4	4	4	2	4	5	4	4	4	145
4	4	4	2	4	4	3	4	4	131
4	4	5	2	5	5	4	5	4	155
4	4	4	3	4	4	4	4	4	138
3	3	4	2	3	3	4	4	4	118
4	4	4	2	4	4	3	3	3	142
4	4	3	2	3	4	4	3	4	122
4	5	3	2	5	5	4	4	4	139
4	4	4	2	5	5	4	4	4	146
2	3	4	2	3	4	3	3	3	119
3	4	3	2	3	3	3	4	4	124
3	3	4	2	3	3	4	5	4	132
2	2	3	1	3	2	3	3	3	110
4	4	4	2	5	5	5	4	4	144
5	4	4	2	4	4	5	5	4	141
5	5	5	3	4	5	5	5	5	152
4	4	4	1	4	4	4	5	3	120
4	4	4	2	4	4	5	5	4	140
4	4	4	1	3	2	4	4	4	123

4	4	4	1	5	5	4	4	4	149
5	5	5	5	5	5	5	5	5	168
3	4	4	1	3	4	4	5	5	118
3	4	4	1	3	3	4	4	4	125
4	4	4	1	3	4	5	5	5	130
4	4	4	1	3	3	4	4	5	118
4	4	4	4	5	5	5	5	4	161
4	4	4	1	3	3	4	4	5	119
4	4	4	1	5	4	4	5	3	138
3	4	4	1	3	3	5	5	4	131
4	4	4	1	4	4	5	4	4	136
5	4	4	1	3	4	4	4	4	143
4	5	5	3	5	5	4	5	5	149
5	5	5	4	5	5	5	5	5	164
4	4	4	3	4	4	5	5	4	144
4	4	3	2	4	5	5	4	4	142
3	3	3	2	4	4	4	5	4	122
3	4	4	3	4	4	3	3	4	134
3	3	3	3	3	3	3	4	4	118
3	4	3	3	3	3	4	3	4	121
4	4	4	3	4	4	4	4	4	128
4	4	4	3	4	3	3	3	4	139
4	4	4	3	4	4	4	3	5	129
4	3	3	3	3	3	4	5	5	126
3	3	3	3	4	4	4	4	4	128
3	4	3	3	4	4	3	4	4	132
4	3	3	3	4	4	4	4	3	136
4	3	3	3	3	4	4	5	5	140
4	4	4	3	4	4	5	4	5	143

4	4	4	3	4	4	3	3	4	117
3	4	4	3	5	5	5	4	5	138
3	3	3	3	2	2	3	4	4	113
4	3	3	4	3	4	4	4	3	125
5	4	3	5	5	4	5	5	5	158
4	5	4	5	5	5	5	5	5	156
4	3	3	2	3	3	3	3	3	106
3	3	4	3	4	4	4	4	4	143
3	4	3	4	4	5	4	5	4	135
4	4	4	4	5	4	5	5	5	141
4	4	4	3	4	4	2	4	4	132
4	5	4	5	5	5	5	5	5	158
4	4	4	3	4	4	4	3	4	144
5	4	4	4	5	5	5	5	5	153
4	4	4	4	5	5	5	5	5	151



**LAMPIRAN 3 PENGUJIAN INSTRUMEN**

















### Knowledge Management

Correlations												
		KA1	KA2	KA3	KS2	KS3	KS4	KAP1	KAP2	KAP3	KAP4	Total
KA1	Pearson Correlation	1	.599**	.395**	.166*	,072	.325**	.204**	.421**	.349**	,031	.582**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,026	,338	,000	,006	,000	,000	,675	,000
	N	180	179	180	180	180	180	180	180	180	180	180
KA2	Pearson Correlation	.599**	1	.345**	.194**	,053	.266**	.246**	.332**	.281**	,019	.542**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009	,482	,000	,001	,000	,000	,805	,000
	N	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
KA3	Pearson Correlation	.395**	.345**	1	.240**	-,040	.329**	.253**	.350**	.359**	,031	.523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,591	,000	,001	,000	,000	,684	,000
	N	180	179	180	180	180	180	180	180	180	180	180
KS2	Pearson Correlation	.166*	.194**	.240**	1	.196**	.269**	.234**	.230**	.269**	.164*	.527**
	Sig. (2-tailed)	,026	,009	,001		,008	,000	,002	,002	,000	,028	,000
	N	180	179	180	180	180	180	180	180	180	180	180
KS3	Pearson Correlation	,072	,053	-,040	.196**	1	,052	,017	,069	-,009	.661**	.516**
	Sig. (2-tailed)	,338	,482	,591	,008		,490	,826	,354	,907	,000	,000
	N	180	179	180	180	180	180	180	180	180	180	180
KS4	Pearson Correlation	.325**	.266**	.329**	.269**	,052	1	.263**	.304**	.209**	,142	.527**





### Kinerja Organisasi

Correlations							
		FP1	FP2	FP3	OP1	OP2	Total
FP1	Pearson Correlation	1	.825**	.484**	.372**	.364**	.829**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
FP2	Pearson Correlation	.825**	1	.498**	.386**	.340**	.831**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
FP3	Pearson Correlation	.484**	.498**	1	.548**	.339**	.762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
OP1	Pearson Correlation	.372**	.386**	.548**	1	.395**	.710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
OP2	Pearson Correlation	.364**	.340**	.339**	.395**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180
Total	Pearson Correlation	.829**	.831**	.762**	.710**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180

## Hasil Uji Realibilitas

### a. Total Quality Management

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.780	21

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	74,53	48,194	,387	,770
L2	74,52	48,396	,389	,770
L3	75,21	47,095	,418	,767
L4	75,12	48,588	,323	,773
L5	76,12	46,405	,318	,775
L6	74,57	47,532	,369	,770
CF1	74,55	48,416	,311	,773
CF2	74,48	48,854	,320	,773
CF4	74,66	48,786	,329	,773
CF5	74,63	48,905	,347	,772
SP2	75,42	47,385	,367	,770
SP4	75,51	47,614	,386	,769
T1	74,57	48,716	,313	,773
T2	74,71	48,265	,302	,774
T3	74,88	48,439	,325	,773
PM2	75,81	46,579	,393	,768
PM3	75,59	48,399	,307	,774
IM4	75,42	46,758	,374	,769
INF2	74,97	47,865	,303	,774
INF3	77,21	45,508	,312	,777
INF4	76,98	46,033	,321	,775

### b. Knowledge Management

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.712	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KA1	33,44	12,539	,462	,678
KA2	33,53	12,745	,415	,685
KA3	33,55	12,654	,397	,686
KS2	33,97	12,421	,390	,687
KS3	34,59	12,098	,303	,707
KS4	33,83	12,859	,407	,686
KAP1	33,80	12,914	,376	,690
KAP2	33,67	12,526	,461	,678
KAP3	33,75	12,816	,410	,686
KAP4	34,80	11,169	,310	,721

### c. Kinerja Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.810	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FP1	16,56	4,684	,697	,741
FP2	16,51	4,642	,698	,740
FP3	16,36	5,147	,612	,769
OP1	16,21	5,371	,538	,791
OP2	16,26	5,937	,448	,814



**LAMPIRAN 4 HASIL UJI REGRESI**

## 1. Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 <sup>a</sup>	.292	.288	2.703

a. Predictors : (Constant), Total Quality Management

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	535.137	1	535.137	73.238	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.300.613	178	7.307		
	Total	1.835.750	179			

a. Dependen Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Total Quality Management

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.591	2.228		.714	.476
	Total Quality Management	.240	.028	.540	8.558	.000

a. Dependen Variable : Kinerja Organisasi

## 2. Total Quality Management terhadap Knowledge Management

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 <sup>a</sup>	.466	.463	2.823

a. Predictors : (Constant), Total Quality Management

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.239.309	1	1.239.309	155.487	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.418.752	178	7.971		
	Total	2.658.061	179			

a. Dependent Variable: Knowledge Management

b. Predictors : (Constant), Total Quality Management

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.725	2.327		3.749	.000
	Total Quality Management	.366	.029	.683	12.469	.000

a. Dependent Variable : Knowledge Management

### 3. Total Quality Management & Knowledge Management terhadap Kinerja Organisasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 <sup>a</sup>	.576	.571	1.817

a. Predictors: (Constant), Knowledge Management, Total Quality Management

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	792.744	2	396.372	120.109	.000 <sup>b</sup>
	Residual	584.117	177	3.300		
	Total	1.376.861	179			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Knowledge Management, Total Quality Management

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.531	1.556		1.627	.106
	Total Quality Management	.100	.026	.259	3.870	.000
	Knowledge Management	.401	.048	.558	8.323	.000

**a. Dependen Variable : Kinerja Organisasi**

**SOBEL TEST UJI MEDIASI**

Berdasarkan hasil olah data dapat diketahui:

a: 0,366            SEa: 0,029

b: 0,401            SEb: 0,048

$$\begin{aligned}
 Sab &= \frac{a \cdot b}{\sqrt{b^2 SEa^2 + a^2 SEb^2 + SEa^2 SEb^2}} \\
 &= \frac{0,366 \cdot 0,401}{\sqrt{0,401^2 \cdot 0,029^2 + 0,366^2 \cdot 0,048^2 + 0,029^2 \cdot 0,048^2}} \\
 &= \frac{0,146766}{\sqrt{0,160801 \times 0,000841 + 0,133956 \times 0,002304 + 0,000841 \times 0,002304}} \\
 &= \frac{0,146766}{\sqrt{0,000135233641 + 0,000308634624 + 0,000001937664}} \\
 &= \frac{0,146766}{\sqrt{0,000445805929}}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{0.02111411681790171397743543401896}{}$$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0.146766}{0.02111411681790171397743543401896}$$

$$= 6.951084$$

