

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN STUDI EMPIRIS PERUSAHAAN
MANUFAKTUR BERSKALA BESAR DI SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh

**Oleh: Rosye Lani
NIM. 48547/2004**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

ABSTRAK

ROSYE LANI : “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Studi Empiris Perusahaan Manufaktur Berskala Besar di Sumatera Barat” Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang Tahun 2010

**Pembimbing : I. Drs. Syamwil, M.Pd
II. Eka Fauzihardani SE, M.Si, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan. Untuk itu dilakukan penelitian pada perusahaan manufaktur berskala besar di Sumatera Barat.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah 35 perusahaan manufaktur berjumlah 105 manajer yaitu general manajer, manajer pemasaran, manajer produksi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada general manajer, manajer pemasaran, manajer produksi. Analisis data yang digunakan analisis regresi linear sederhana.

Temuan penelitian ini menunjukkan Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan. Nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $4,982 > 1,6811$ atau tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$.

Saran dalam penelitian ini agar perusahaan manufaktur melaksanakan Penerapan *Total Quality Management* sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas variabel penelitian yang diduga memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perekonomian Indonesia saat ini berada dalam situasi yang bergejolak, berubah sangat cepat dan sulit diprediksi. Keadaan ini merupakan kelanjutan dari krisis moneter yang mendera Indonesia sejak beberapa tahun yang lalu. Manajemen perusahaan yang dapat keluar dari krisis berusaha untuk memulihkan kondisi perusahaannya melalui pengelolaan perusahaan yang bijaksana, transparansi, efektif dan efisien. Keberhasilan seorang manajer di dalam mengoperasikan unit kerja perusahaan tersebut perlu diukur untuk mengetahui seberapa jauh unit kerja agar mampu memberikan kontribusi jangka panjang yang positif pada perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan menurut Helfert (1996) dalam Delfi (2007) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja perusahaan ini perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan yang mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif. Kinerja merupakan suatu konsep yang sangat sulit dan bersifat multidimensional, sistem pengukuran yang hanya menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif [Simerly dalam Dedi (2006)]. Hal ini sejalan dengan hasil studi empirik Feltham dan Harrison (1997) dalam Dedi

(2006) penggunaan ukuran kinerja keuangan atau ukuran kinerja tunggal tidak mampu mengungkap aspek penting kinerja.

Selama ini perusahaan menggunakan alat ukur kinerja tradisional yang hanya menggunakan ukuran keuangan untuk menilai kinerja usahanya. Dengan menggunakan pengukuran tradisional dalam jangka pendek mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik, tetapi untuk jangka panjang alat ukur ini tidak dapat memberikan pengukuran yang baik bagi keseluruhan perusahaan. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut Kaplan dan Norton (2000:7) mengembangkan suatu teori pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* menggabungkan pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran kinerja nonkeuangan memberikan penilaian kinerja yang lebih realistis.

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan global. Sehingga, untuk dapat bertahan dan berhasil perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya mencari strategi baru yang menjadikan perusahaan berkembang dalam persaingan, guna menentukan arah dan tujuan dari perbaikan kualitas. Dimana hal tersebut dilaksanakan selaras dengan arah jangka panjang perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan laba. Peningkatan laba pada perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas yang baik di dalam perusahaan (Sarigilang, 2009). Hal ini disebut dengan *Total Quality Management*.

Total Quality Mangement adalah paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya mamaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Fandy 2002:23). *Total Quality Management* (TQM) juga merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Dengan perpaduan setiap unsur ini, maka diharapkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat, pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan Fandy dan Anastasia (2003:10) dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. 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 juga semakin besar. Sedangkan rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas.

Penerapan *Total Quality Management* pada suatu perusahaan sangat berperan dalam mendukung pencapaian standar mutu sehingga dengan diterapkannya *Total Quality Management* dapat ditinjau dalam bentuk profitabilitas, yaitu memenangkan persaingan di pasar serta pengendalian produktivitas. Dengan semakin meningkatnya daya beli dan didukung dengan semakin dewasanya konsumen dalam menentukan suatu produk, membuat

permintaan terhadap kualitas produk semakin meningkat (Lakhe dan Moharty dalam Danang 2008). Dengan demikian kualitas dan profitabilitas berhubungan erat. Kualitas juga dapat mengurangi biaya, adanya pengurangan biaya ini pada gilirannya akan memberikan keunggulan berupa peningkatan profitabilitas, pertumbuhan dan dalam jangka panjang perusahaan akan tetap *survive* dan menghasilkan laba. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk dan menghasilkan produk yang berkualitas, yang berarti juga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan itu semakin meningkat (Danang, 2008).

PT Hari Terang Industry, suatu industri manufaktur produsen baterai dalam negeri (PMDN) yang menerapkan *Total Quality Management*. Perusahaan juga memperoleh sertifikat sistem manajemen mutu standar ISO 9002: 1994 sejak tahun 1996, diperbaharui menjadi ISO 9001: 2000 pada tahun 2003. Sistem manajemen mutu di PT. Hari Terang Industry diterapkan sejak awal proses produksi, yaitu: penentuan *supplier*, seleksi yang ketat bahan baku dan bahan penolong, dan proses monitoring pada setiap tahapan produksi sampai proses akhir produksi. Perusahaan mengutamakan kepuasan konsumen dengan memproduksi batu baterai yang berkualitas dengan harga terjangkau. Untuk dapat diterima dengan baik oleh konsumen, baterai sebagai suatu produk harus memenuhi kebutuhan konsumen seperti halnya: mutu yang prima, harga yang kompetitif, citra produk yang tinggi, serta mencerminkan nilai etika yang tinggi dari perusahaan pembuatnya. Dengan penerapan TQM ini, nantinya juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri www.google.com [20/07/2009]. Selain itu fenomena pada perusahaan yang telah menerapkan TQM seperti Ford,

Harley Davidson, IBM, Toyota dimana terjadi peningkatan daya saing yang pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan dan pendapatan perusahaan (Fandy dan Anastasia, 1995).

Dari berbagai uraian tersebut, untuk meningkatkan daya saing perusahaan perlu menerapkan TQM, karena dengan diterapkannya TQM maka akan diharapkan mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja bisnis perusahaan {Samson dan Terziovski (1999) dalam www.google.com}. Sedangkan penelitian tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja organisasi diantaranya dilakukan oleh Huarng dan Yao (2002) dalam www.google.com, hasil penelitian menyimpulkan bahwa filosofi TQM maupun piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh pada pengurangan biaya, tetapi integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan biaya maupun kinerja bisnis. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Prajogo (2004) dalam www.google.com, terdapat hubungan yang kuat antara praktek TQM dan kinerja kualitas dan tidak ada perbedaan yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program secara formal dengan organisasi yang mengadopsi TQM secara nonformal.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendric (1997) pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja finansial dalam kegiatan operasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang telah mendapatkan *quality award*, ternyata mengalami kenaikan kinerja finansial. Penelitian lainnya yaitu Sim dan Killough (1998) serta Kurnianingsih (2000) dalam www.google.com, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara praktek penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Sedangkan yang dilakukan oleh

Danang (2008) hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM memberi dampak yang signifikan terhadap kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Agung (2008) penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM dan JIT memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian hanya memfokuskan pada pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan. Penerapan TQM mempunyai kendali yang lebih baik, yang memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur berskala besar di Sumatera Barat dan yang menggunakan suatu ukuran kinerja *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan tersebut. Berdasarkan latar belakang di atas, maka dari penelitian-penelitian terdahulu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam konteks di atas. Untuk itu dalam penelitian ini penulis beri judul **“Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan?
2. Sejauhmana pengaruh konsep kualitas, kerjasama tim, produktivitas serta kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan?
3. Sejauhmana pengaruh penerapan TQM terhadap daya saing perusahaan?

4. Sejauhmana pengaruh produk yang berkualitas terhadap kinerja perusahaan?
5. Sejauhmana kualitas dan profitabilitas berhubungan erat untuk peningkatan kinerja perusahaan?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini terbatas pada pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, adapun rumusan masalah yang diteliti apakah terdapat pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan.

E Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan di harapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, yaitu:

1. Bagi penulis selain berguna untuk penyusunan skripsi, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis khususnya mengenai metode penelitian dan pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan yang berhubungan tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan.
3. Bagi penelitian lain dapat mengembangkan penelitian di tempat yang lain atau memperluasnya, sehingga nantinya hasil bisa digeneralisasi untuk lingkup yang lebih luas dan dapat memperkuat validitas eksternal yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut.

BAB II

TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja

Kinerja berarti prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja adalah hasil kerja. Dengan demikian kinerja adalah merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi atau entitas dalam periode tertentu (Koetin dalam Dedi, 2006). De, Waal (2001) mengemukakan kinerja adalah proses yang memungkinkan organisasi memberikan kontribusi yang dapat diprediksi untuk mempertahankan penciptaan nilai. Dengan demikian, kinerja prestasi yang dicapai suatu organisasi atau entitas dalam periode akuntansi tertentu yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar.

Menurut Helfert (1996) dalam Delfi (2007), kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja perusahaan ini perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan, mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:353), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian-bagian

organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran dan kriteria yang telah diterapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (2001:353) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

c. Ukuran Kinerja Keuangan

1) *Return on Investment* (ROI)

ROI adalah salah satu bentuk rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva fisik yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. ROI adalah kinerja yang paling lazim sebagai suatu pusat investasi (Hansen dan Mowen, 2005: 121). Besarnya ROI dipengaruhi oleh dua faktor:

- a) *Turnover* dari *operating asset* (tingkat perputaran aktiva yang digunakan untuk operasi).
- b) *Profit margin* yaitu besarnya keuntungan operasi yang dinyatakan dalam persentase dan jumlah penjualan bersih. *Profit margin* ini mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang dihubungkan dengan penjualan.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:122) ROI memiliki keunggulan-keunggulan sebagai berikut:

- a) Mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban dan investasi sebagaimana yang diharapkan dari manajer pusat investasi.
- b) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi biaya.
- c) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi operasi.

Sekalipun ROI banyak digunakan dalam penelitian investasi tetapi sebagai alat pengukuran prestasi tidak terlepas dari kelemahan. Kelemahan tersebut adalah:

- a) ROI bersih cenderung memberikan penekanan kinerja jangka pendek daripada profitabilitas jangka panjang.
- b) ROI tidak konsisten dengan model arus kas yang digunakan untuk analisis pengeluaran modal.
- c) ROI tidak mungkin sepenuhnya dapat dikendalikan oleh manajer divisi karena adanya *committed cost*, yaitu biaya-biaya yang terjadi diluar kendali manajer yang bersangkutan.
- d) Dari segi perilaku, fanatisme yang berlebihan pada ROI menyebabkan sebagian manajer enggan melakukan ekspansi karena dalam jangka pendek ekspansi yang belum sepenuhnya produktif akan menurunkan ROI.

2) *Economic Value Added* (EVA)

Pengukuran kinerja yang tepat seharusnya dapat mengukur bagaimana manajemen menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaannya sehingga kemakmuran para pemegang saham dapat ditingkatkan. Dalam hal ini *economic value added* (EVA) memenuhi kriteria sebagai pengukuran kinerja yang lebih baik sehingga investor dapat mengetahui kinerja manajemen sesungguhnya, tidak hanya meningkatkan laba tetapi juga bagaimana perusahaan mampu menghasilkan suatu nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.

EVA adalah laba yang dihitung dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. EVA adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal (*capital charge*) dari laba operasi bersih (*net operating profit*) (Anthony dan Govindarajan, 2007: 337). Biaya modal yang diperhitungkan merupakan biaya kesempatan atau biaya peluang (*opportunity cost*) atas investasi yang ditanamkan dalam suatu divisi atau perusahaan (Supriyono, 2000: 478).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007: 350-351), EVA memiliki kelebihan daripada ROI:

- a) Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi.
- b) Jika kinerja suatu pusat investasi diukur dengan EVA, maka investasi-investasi yang menghasilkan laba diatas biaya modal akan meningkatkan EVA dan oleh karena itu lebih menarik bagi manajer.
- c) Dalam EVA tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula.
- d) EVA memiliki korelasi yang positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

3) *Return on Asset (ROA)*

Adalah rasio profitabilitas yang menunjukkan perbandingan antara laba sebelum pajak dan bunga dengan total asset perusahaan, semakin

besar ROA suatu perusahaan, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan tersebut dari penggunaan asset.

4) *Return on Equity* (ROE)

Adalah rasio profitabilitas yang menunjukkan perbandingan antara laba setelah pajak (*earning after tax*) dengan modal, rasio ini menunjukkan tingkat persentase yang dapat dihasilkan. Modal sendiri merupakan modal dalam perusahaan yang dipertahankan untuk segala resiko, baik resiko usaha maupun resiko kerugian lainnya, setiap perusahaan harus memiliki sejumlah minimum modal yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidupnya.

Untuk mengukur laba secara menyeluruh dan sekaligus hasil kebijakan pemenuhan kebutuhan dananya, maka digunakan rasio laba bersih terhadap modal sendiri. Dengan demikian ROE ini merupakan indikator yang amat penting bagi para pemegang saham dan calon investor untuk mengukur kemampuan dalam memperoleh laba bersih yang dikaitkan dengan pembayaran deviden, kenaikan dalam rasio ini berarti terjadi kenaikan laba bersih, selanjutnya kenaikan tersebut akan menyebabkan kenaikan harga saham {Dendawijaya dalam Silvia (2009)}.

d. Ukuran Kinerja Nonkeuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 23-26) ukuran kinerja nonkeuangan terdiri dari:

1) Ukuran kinerja dari perspektif pelanggan

Dalam lingkungan bisnis dimana pelanggan yang memegang kendali, sehingga menuntut manajer menerjemahkan visi organisasi kedalam sasaran strategik yang benar-benar diajukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Dengan ukuran kinerja dan perspektif pelanggan, personel perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.

2) Ukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini merupakan kelanjutan dari perspektif keuangan dari perspektif pelanggan. Dalam BSC akan ditunjukkan seluruh proses yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi perusahaan, seperti inovasi, operasi dan *sales service*.

3) Ukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Iklim kompetensi yang makin tajam dan kondisi lingkungan yang cepat berubah membuat banyak organisasi harus pandai-pandai untuk mengadakan penyesuaian dan peningkatan kualitas internalnya, agar siap dalam menghadapi tantangan keefektifan dan efisiensi. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001: 522) adalah:

a) Strategik

Balanced Scorecard digunakan untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan, individu perlu menempuh langkah-langkah srategik berupa pembangunan tiga macam modal yaitu: *firm equity*, *organizational*, dan *human capital*. Tidak ada satupun dari ketiga macam modal tersebut yang dapat dibangun secar berhasil dalam jangka pendek. Diperlukan langkah-langkah besar dan berjangka panjang untuk berhasil membangun tiga modal tersebut. *Balanced Scorecard* menuntut individu merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategik dalam tahap perencanaan strategik.

Dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, langkah-langkah kecil tidak menjanjikan keberhasilan perusahaaa. Langkah-langkah yang berfokus ke jangka pendek juga akan menurunkan daya saing perusahaan. Diperlukan sasaran strategik untuk membangun daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

b) Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Peluasan sasaran strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut mengarahkan perhatian individu dan mengarahkan seluruh usaha

ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, setiap individu harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang lebih kompleks.

c) Koheren

Balanced scorecard dapat menghasilkan dua macam kekoherenan: Kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek. Kekoherenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik.

Bila kedua kekoherenan dapat dilakukan maka dapat dipastikan kinerja perusahaan akan meningkat dan rencana jangka panjang perusahaan akan berhasil.

d) Seimbang

Keseimbangan sasaran *strategic* penting diwujudkan karena akan menjanjikan *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam keseimbangan ini ada empat tahap strategik yang harus diwujudkan perusahaan yaitu: pertama, *finacial return* yang berlipat ganda. Kedua, produk dan jasa yang mampu menghasilkan nilai terbaik bagi pelanggan. Ketiga, proses yang produktif dan biaya yang efektif dan keempat, sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

e) Terukur

Balanced scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

Balanced scorecard penggabungan pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran nonkeuangan dan yang menggambarkan kinerja organisasi dalam mempertemukan hubungan tujuan dari konsumen, karyawan, rekan bisnis, pemegang saham dan masyarakat. *Balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong yang keras, tercapai hasil tersebut dan ukuran objektif dengan ukuran subjektif yang lunak. Jadi, tugas setiap perusahaan adalah memantau biaya dan kinerjanya pada masing-masing aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai dan berupaya melakukan perbaikan atau penyempurnaan. Apabila perusahaan tersebut dapat melakukan aktivitas-aktivitas tertentu secara lebih baik dari pada pesaingnya, maka perusahaan yang bersangkutan dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif.

2. *Total Quality Management*

a. *Definisi Total Quality Management*

Total Quality Management, diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun

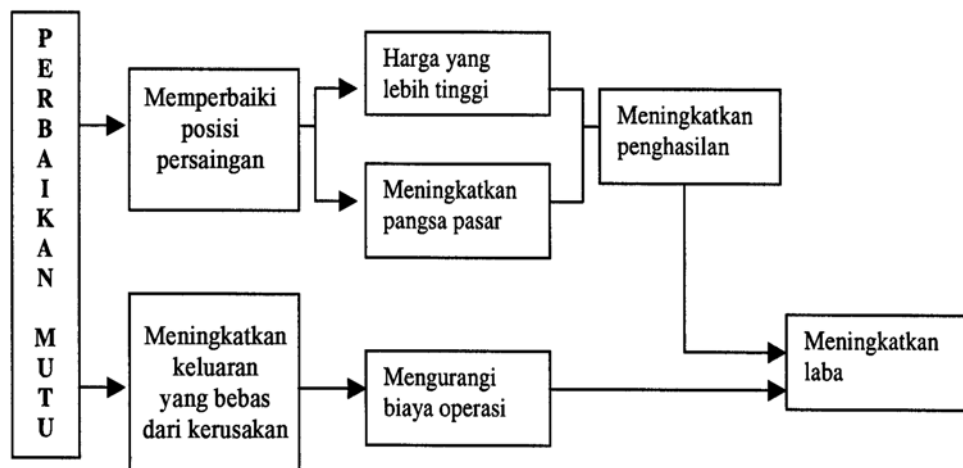
berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Fandy dan Anastasia, 2001:4). Defenisi lainya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Pada dasarnya manajemen kualitas atau TQM didefenisikan sebagai suatu cara meningkatkan *performance* secara terus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gasperz, 2002:6)

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. *Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba unuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Dasar pemikiran TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang tebaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan *Total*

Quality Management dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan (Fandy dan Anastasia, 2001:10).

Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. (Lihat Gambar 1). Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkat penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Rute kedua, 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.



Gambar 1. Manfaat TQM

b. Pentingnya kualitas

Secara garis besar ada dua argumentasi yang efektif atas arti pentingnya kualitas bagi perusahaan (Goodman dalam Setiawan, 2008): *“First, quality and service improvements can be directly linked to enhanced revenue within one’s own company; and secondly, higher quality allows companies to obtain higher margins”*. Dale dalam Setiawan (2008), menyimpulkan beberapa hasil survey yang terfokus pada persepsi arti pentingnya kualitas produk dan jasa, diantaranya: persepsi publik atas kualitas produk dan jasa yang semakin luas, meningkatnya pandangan dan peran manajemen puncak, kualitas tidak dapat dinegosiasikan (*quality is not negotiable*), kualitas meliputi semua hal (*quality is all-pervasive*), kualitas meningkatkan produktivitas, kualitas mempengaruhi kinerja yang lebih baik pada pasar, kualitas berarti meningkatkan kinerja bisnis, Biaya non kualitas yang tinggi, konsumen adalah raja, kualitas adalah pandangan hidup (*way of life*). Sedangkan Render dan Herizer dalam Setiawan (2008) berpendapat bahwa kualitas terutama mempengaruhi perusahaan dalam empat hal, yaitu:

- 1) Biaya dan pangsa pasar: kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya, keduanya juga dapat mempengaruhi profitabilitas.
- 2) Reputasi perusahaan: reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan. Kualitas akan muncul bersamaan dengan persepsi

mengenai produk baru perusahaan, praktek-praktek penanganan pegawai, dan hubungannya dengan pemasok.

- 3) Pertanggungjawaban produk: organisasi memiliki tanggung jawab yang besar atas segala akibat pemakaian barang maupun jasa.
- 4) Implikasi internasional: dalam era teknologi, kualitas merupakan perhatian operasional dan internasional. Agar perusahaan dan negara dapat bersaing secara efektif dalam perekonomian global, produknya harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan.

c. Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. (Menurut Hansler dalam Fandy dan Anastasia, 2001:14), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1) Kepuasan pada pelanggan

Dalam TQM, konsep kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2) Respek terhadap setiap orang.

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas sendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai.

3) Manajemen berdasarkan fakta.

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4) Perbaikan berkesinambungan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.

Defenisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni, apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen “bagaimana” tersebut. Komponen utama dalam *total quality management*, menurut Fandy dan Anastasia, (2003:15-18) yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

1) Fokus pada pelanggan.

Dalam TQM, baik pelanggan internal ataupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal

berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa manfaat utama. Hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif.

3) Kepemimpinan dan kerja sama tim (*teamwork*).

Kepemimpinan merupakan motivasi atau semangat orang lain, yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

4) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

Pengambilan keputusan sangat penting dalam konteks TQM. Aktivitas ini merupakan salah satu tanggung jawab pokok setiap manajer. Kualitas keputusan yang dibuat seorang manajer sangat penting peranannya bagi dua hal. Pertama, kualitas keputusan manajer secara langsung mempengaruhi peluang karir,

penghargaan dan kepuasan kerja. Kedua, keputusan manajerial memiliki kontribusi terhadap kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi.

5) Pendidikan dan pelatihan.

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

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan.

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

Menurut Hansen dan Mowen (2000:65), dalam memberi perhatian yang lebih besar kepada mutu dapat meningkatkan profitabilitas dalam dua cara: (1) melalui kenaikan permintaan pelanggan, dan (2) melalui pengurangan biaya. Dalam pasar yang sangat bersaing, permintaan dan peningkatan penghematan biaya menunjukkan perbedaan antara usaha bertahan hidup dan berkembangnya perusahaan.:

Perspektif TQM terhadap kepuasan pelanggan pada hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga

prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian konsumen terhadap perusahaan. Fandy dan Anastasia (2001:67-68) untuk itu diperlukan kerangka dalam manajemen kualitas yang didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1) Orientasi pemasaran.

Perusahaan berusaha memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang telah ditetapkan pelanggan. Di samping itu perusahaan juga berupaya meningkatkan pangsa pasar, efisiensi, serta produktivitas.

2) Orientasi internal perusahaan.

Perusahaan berusaha menghindari *losses, spills, waste, dan scrap*. Selain itu juga diusahakannya adanya memaksimalkan usaha karyawan, penghematan energi sumber daya, dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah betapa pun kecilnya.

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan di mana perusahaan memaksimumkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan, kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan terhadap perusahaan yang memberikan kualitas yang memuaskan. Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya yang menghasilkan kualitas inferior (Fandy dan Anastasia, 2001:70). Secara sederhana manfaat dari kualitas yang superior antara lain berupa:

- 1) Loyalitas pelanggan yang lebih besar.
- 2) Pangsa pasar yang lebih besar
- 3) Harga saham yang lebih tinggi
- 4) Harga yang lebih tinggi.
- 5) Produktivitas yang lebih besar.

Semua manfaat di atas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing berkelanjutan dalam organisasi yang mengupayakan pemenuhan kualitas yang bersifat *costumer driven*. Dalam jangka panjang perusahaan demikian akan tetap survive dan menghasilkan laba.

3. Penelitian terdahulu

Banyak penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan. Diantaranya penelitian tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja organisasi yang dilakukan oleh Huarng dan Yao (2002) dalam www.google.com, hasil penelitian menyimpulkan bahwa filosofi TQM maupun piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh pada pengurangan biaya, tetapi integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan biaya maupun kinerja bisnis. Selain itu Untuk meningkatkan daya saing perusahaan perlu menerapkan TQM, karena dengan diterapkannya TQM maka akan diharapkan mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja bisnis perusahaan {Samson dan Terziovski (1999) dalam www.google.com}. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prajogo (2004) dalam

www.google.com, terdapat hubungan yang kuat antara praktek TQM dan kinerja kualitas dan tidak ada perbedaan yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program secara formal dengan organisasi yang mengadopsi TQM secara non formal.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendric (1997) pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja finansial dalam kegiatan operasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang telah mendapatkan *quality award*, ternyata mengalami kenaikan kinerja finansial. Penelitian lainnya yaitu Sim dan Killough (1998) serta Kurnianingsih (2000) dalam www.google.com, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara praktek penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Sedangkan yang dilakukan oleh Danang (2008) hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM memberi dampak yang signifikan terhadap kepuasan konsumen dan kinerja bisnis. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Agung (2008) penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM dan JIT memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

B. Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara penerapan *total quality management* dengan kinerja perusahaan

Penerapan TQM dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat TQM mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur dan tujuan. Penerapan

TQM dalam organisasi perusahaan ternyata mempunyai dampak positif terhadap kinerja {Laily (2003) dalam www.google.com}. Banyak perusahaan Jepang yang memperoleh sukses global, karena memasarkan produk yang sangat bermutu. Ada hubungan erat antara mutu produk, kepuasan pelanggan, dan laba perusahaan. Makin tinggi mutu suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dan seringkali biaya rendah. Oleh karena itu program perbaikan mutu bertujuan menaikkan laba. Dampak lain dalam diterapkannya TQM adalah tingkat kepuasan konsumen akan meningkat, karena semua usaha dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama yaitu terciptanya kepuasan pelanggan yang berarti menunjukkan kinerja semakin baik (Fandy dan Anastasia, 1995).

Persaingan antar perusahaan menyebabkan perusahaan semakin dituntut untuk meningkatkan daya saing. Untuk meningkatkan daya saingnya, banyak perusahaan menerapkan berbagai model manajemen diantaranya adalah *Total Quality Management*. Berbagai studi menyatakan bahwa keberhasilan penerapan TQM dalam organisasi dapat memperbaiki kinerja perusahaan (Agung 2008).

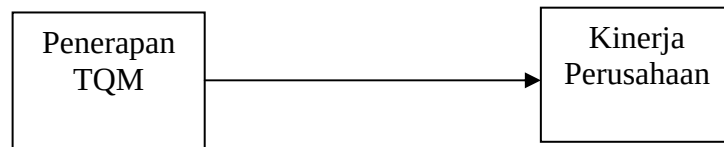
TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan dan terus-menerus. Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa bertambah. Terjadi pula peningkatan penawaran

produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dengan daya tenaga kerja rendah. Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja (*performance*) dalam menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah

Ha: Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

C. Kerangka Konseptual

Kinerja perusahaan adalah suatu prestasi yang dicapai oleh perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan untuk jangka waktu yang lama untuk tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja yang bagus perusahaan itu harus berkualitas, dan perlu menerapkan TQM. *Total quality mangement* merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespons secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin. Untuk lebih jelas dan terarah, maka dalam penulisan ini penulis membuat kerangka konseptual. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_a : Penerapan *total quality management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan adalah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Mengingat *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan manufaktur di Sumatera Barat dalam melakukan pengukuran kinerja Perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ditempat lain, sehingga hasil dapat digeneralisasi untuk lingkup yang luas dan dapat memperkuat validitas eksternal yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Utama. 2008. *Pengaruh Penerapan TQM dan JIT terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif Pada Perusahaan Manufaktur*. Yogyakarta. <http://www.google.com> [03/05/2009]
- Anthony, R, N, and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. Boston: McGraw-Hill.
- Delfi Jelita. 2007. Analisis Perbedaan Kinerja Perusahaan Pengakuisisi Sebelum dan Sesudah Keputusan Akuisisi pada Perusahaan yang Terdaftar di BEJ. *Skripsi*. UNP Padang.
- Dedi Kusnayadi dan Kartawan. 2006. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Implementasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan*. <http://www.google.com> [03/05/2009]
- Danang Wahyudi. 2008. *Analisis Hubungan Praktek TQM, Kinerja Bisnis dan Kepuasan Konsumen Pada Industri Manufaktur*. Fakultas Ekonomi. Janabadra. The 2nd National Conference UKWMS.
- De, Waal. 2001. *Power of Performance Management*. New York: John Wiley dan Sons. Inc.
- Fandy Tjiptono. 2002. *Strategi bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- _____ dan Anastasia. 2003. *Total Quality Mangement*. Yogyakarta: Andi.
- _____ 1995. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andy Offset
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hendrics. 1997. Does Implementing on Effective TQM Programe Actually Improve Operating Performance; Empirical Evidence. *Management Science*.43.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2000. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Imam Ghozali. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.