SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Mendapatkan

Gelar Sarjana Manajemen

OLEH:

FARRELL CAKRA PRADIPTA

215210623

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

2026

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
الجامعة الإسلامية الريوية

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284
Telp. +62 761 674674 Fax. +62 761 674681 Email : info@uir.ac.id Website : www.eco.uir.ac.id

BERITA ACARA SEMINAR HASIL PENELITIAN SKRIPSI

Nama : Farrell Cakra Pradipta

NPM : 215210623

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU

Hari/Tanggal Seminar : Rabu/08 April 2026

Tempat : Ruangan 7

Dosen Pembimbing

No.	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1.	Hafidzah Nurjannah, SE., M.Sc.		

Dosen Pembahas/Penguji

No.	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1.	Gusman Nawanir, S.T., M.Sc., Ph.D.		
2.	Hj. Susie Suryani, SE., MM.		

Hasil Seminar : Lulus dengan perbaikan (Total Nilai 87.50)

Mengetahui
An. Dekan

Dina Hidayat, SE., M.Si., Ak., CA.
Wakil Dekan I

Pekanbaru, 08 April 2026
Ketua Prodi

Gilang Nugroho, SE., M.M

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
الجامعة الإسلامية الريوية

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284
Telp. +62 761 674674 Fax. +62 761 674681 Email : info@uir.ac.id Website : www.eco.uir.ac.id

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI / MEJA HIJAU

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau No: 200/KPTS/FE-UIR/2026, Tanggal 08 April 2026, Maka pada Hari Rabu/08 April 2026 dilaksanakan Ujian Oral Komprehensive/Meja Hijau Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau pada Program Studi Manajemen Tahun Akademis 2022/2023.

1. Nama	: Farrell Cakra Pradipta
2. NPM	: 215210623
3. Program Studi	: Manajemen
4. Judul Skripsi	: PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU
5. Tanggal Ujian	: 08 April 2026
6. Waktu Ujian	: 60 menit
7. Tempat Ujian	: Ruangan 7
8. Yudicium/Nilai	: Lulus (A-) 84.08
9. Keterangan lain	: Aman dan lancar

PANITIA UJIAN

Ketua

Dina Hidayat, SE., M.Si., Ak., CA.
Wakil Dekan Bidang Akademis

Sekretaris

Gilang Nugroho, SE., M.M
Kaprodi Manajemen

Dosen Penguji

1. Hafidzah Nurjannah, SE., M.Sc.
2. Gusman Nawanir, S.T., M.Sc., Ph.D.
3. Hj. Susie Suryani, SE., MM.

Notulen

1. Abd. Razak Jer, SE., M.Si.

Pekanbaru, 08 April 2026
Mengetahui
Dekan,

Dr. Eva Sundari, SE., MM, C.R.B.C.

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
الجامعة الإسلامية الريوية
Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284
Telp. +62 761 674674 Fax. +62 761 674681 Email : info@uir.ac.id Website : www.eco.uir.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama	: Farrell Cakra Pradipta
PM	: 215210623
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Manajemen
Judul Skripsi	: PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU

Disahkan Oeh:

PEMBIMBING

Hafidzah Nurjannah, SE., M.Sc.

DEKAN

Dr. Eva Sundari, SE., MM, C.R.B.C.

KETUA PRODI

Gilang Nugroho, SE., M.M

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

ABSTRAK

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU

OLEH:

FARRELL CAKRA PRADIPTA
215210623

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru. Penelitian dilakukan dengan mengukur pengaruh variabel TQM secara parsial, diantaranya adalah pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta. Analisis data yang diperoleh dari 80 responden melalui kuesioner dilakukan menggunkan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, sementara perbaikan berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan secara statistik. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memberdayakan karyawan melalui pelibatan dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan, serta oleh penerapan manajemen berbasis fakta yang mendukung pengambilan keputusan secara objektif dan terukur.

Kata Kunci: *Total Quality Management, Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Berkelanjutan, Manajemen Berdasarkan Fakta, Kinerja Operasional.*

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON THE OPERATIONAL PERFORMANCE OF THE CONVECTION INDUSTRY IN PEKANBARU CITY

BY:

FARRELL CAKRA PRADIPTA
215210623

This study aims to determine the effect of TQM on operational performance in the convection industry in Pekanbaru City. The study was conducted by measuring the influence of TQM variables partially, including employee empowerment, continuous improvement, and management by fact. Analysis of data obtained from 80 respondents through a questionnaire was carried out using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results showed that employee empowerment and management by fact had a positive and significant effect on operational performance, while continuous improvement did not have a statistically significant effect. Thus, the results of this study indicate that the improvement in operational performance of the convection industry in Pekanbaru City is influenced by the company's ability to empower employees through involvement in work and decision-making, as well as by the implementation of management by fact that supports objective and measurable decision-making.

Keywords: *Total Quality Management, Employee Empowerment, Continuous Improvement, Management by Fact, Operational Performance.*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji serta syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan limpahan rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **"Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Industri Konveksi di Kota Pekanbaru"**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan Studi Program Sarjana S1 pada Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, tentu terdapat banyak pihak yang terlibat**.** Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Hafidzah Nurjannah, SE., M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.
2. Ibu Susie Suryani SE., MM dan Bapak Nawanir S.T., M.Sc., Ph.D selaku penguji yang telah memberikan saran, kritik, dan masukan yang membangun demi penyempurnaan skripsi.
3. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staff akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama perkuliahan.

4. Papa dan Mama terbaik yang selalu memberikan doa yang tulus tanpa henti, dukungan moral maupun material, serta pengorbanan yang besar selama ini sehingga penulis dapat melewati setiap proses masa perkuliahan hingga berhasil menyelesaikan skripsi ini. Semoga segala harapan Papa dan Mama dapat diwujudkan oleh penulis di masa yang akan datang.
5. Mas Arip dan Mbak Jian yang telah menjadi acuan ke arah yang lebih baik melalui dukungan emosional dengan memberikan nasihat dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi dengan baik.
6. Semua teman-teman yang tidak bisa disebut satu per satu, yang telah berbagi suka duka dan kebersamaan.
7. Para responden yang telah bersedia berpartisipasi dengan memberikan data serta informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
8. Leton Coffee sebagai yang telah menjadi ruang untuk menemukan ketenangan selama proses penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat dibutuhkan demi perbaikan dikemudian hari. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi penulis sendiri, pembaca, serta pelaku usaha dalam bidang yang telah diteliti.

Pekanbaru, 2 Februari 2026

Farrell Cakra Pradipta

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**

KATA PENGANTAR ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **v**

DAFTAR TABEL ..... **viii**

DAFTAR GAMBAR ..... **ix**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **x**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 5

1.3 Tujuan Penelitian 5

1.4 Manfaat Penelitian 5

1.5 Sistematika Penulisan 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **8**

2.1 Tinjauan Pustaka 8

2.1.1 Kinerja Operasional 8

2.1.2 *Total Quality Management* 10

2.1.3 Hubungan antara *Total Quality Management* dan Kinerja Operasional 12

2.2 Penelitian Terdahulu 16

2.3 Kerangka Penelitian 19

BAB III METODE PENELITIAN **20**

3.1 Desain Penelitian 20

3.2 Objek Penelitian 20
3.3 Definisi Variabel Penelitian 21
3.4 Populasi dan Sampel 24
3.4.1 Populasi 24
3.4.2 Sampel 24
3.5 Teknik Pengumpulan Data 25
3.6 Teknik Analisis Data 26
BAB IV HASIL PENELITIAN 31
4.1 Profil Demografi Responden 31
4.2 Analisis Deskriptif dan Normalitas 38
4.3 Penilaian Model Pengukuran (Outer Model) 41
4.3.1 *Convergent Validity* 41
4.3.2 *Discriminant Validity* 44
4.3.3 *Construct Reliability* 46
4.4 Penilaian Model Struktual (Inner Model) 47
4.4.1 *Coefficient Determination* 47
4.4.2 *Path Coefficient* 48
4.4.3 *Effect Size* 50
4.5 Pembahasan 51
4.5.1 Pengaruh *Employee Empowerment* Terhadap Kinerja Operasional 51
4.5.2 Pengaruh *Continuous Improvement* Terhadap Kinerja Operasional 52
4.5.3 Pengaruh *Management by Fact* Terhadap Kinerja Operasional 55

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

BAB V PENUTUP 57

5.1 Kesimpulan 57

5.2 Saran 58

DAFTAR PUSTAKA 60

LAMPIRAN 64

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 17

Tabel 3.1 Operasional Variabel..... 22

Tabel 4.1 Profil Demografis Responden..... 33

Tabel 4.2 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel X1 (*Employee Empowerment*) 34

Tabel 4.3 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel X2 (*Continuous Improvement*) 34

Tabel 4.4 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel X3 (*Management by Fact*) 36

Tabel 4.5 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel Y (Kinerja Operasional)..... 37

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif dan Normalitas..... 39

Tabel 4.7 Hasil Outer Loading..... 42

Tabel 4.8 Hasil Average Variance Extracted (AVE) 43

Tabel 4.9 Hasil Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) 45

Tabel 4.10 Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability..... 46

Tabel 4.11 Hasil R-Square dan R-Square Adjusted..... 48

Tabel 4.13 Hasil T-value dan P-values 49

Tabel 4.12 Hasil f-Square 50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian 19

Gambar 3.1 Penentuan sampel menggunakan Gpower..... 25

Gambar 4.1 Hasil PLS-SEM Algorithm 44

Gambar 4.2 Hasil bootstrapping menggunakan one-tiled..... 48

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Izin Penelitian..... 64

Lampiran B Kuesioner Penelitian..... 65

Lampiran C Data Tabulasi..... 70

Lampiran D Dokumentasi Penelitian..... 74

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konveksi merupakan istilah yang merujuk pada subgolongan Industri Pakaian Jadi dalam Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Industri konveksi mencakup pembuatan pakaian siap pakai melalui proses pemotongan dan penjahitan dari bahan tekstil. Produk yang dihasilkan oleh industri konveksi mencakup kaos, kemeja, jaket, celana, rok, blazer, seragam, topi, dasi, masker kain, dan lain sebagainya. Dengan demikian, industri konveksi memiliki peran vital dalam memenuhi kebutuhan sandang masyarakat secara massal.

Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan industri konveksi di Indonesia menunjukkan tren yang cenderung menurun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), jumlah perusahaan berskala besar hingga menengah di Industri konveksi berkurang 16,49% dibanding tahun sebelumnya dan jumlah pekerja di sektor ini juga berkurang 2,24% menjadi hanya 813.530 tenaga kerja. Selain itu, nilai output industri pakaian jadi ikut menurun, menjadi hanya 297.880 miliar rupiah atau berkurang 12,80% dibanding tahun sebelumnya. Kondisi tersebut mencerminkan adanya tantangan serius dalam keberlangsungan operasional industri konveksi yang dapat mengancam keberlangsungan usaha.

Melihat kondisi penurunan yang terjadi dalam industri konveksi, perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan kinerja operasionalnya, terutama yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi proses produksi. Menurut Neely et al. (1995), kinerja operasional mengacu pada kualitas, waktu, biaya, dan fleksibilitas. Oleh karena itu, industri konveksi perlu memastikan bahwa setiap aktivitas produksi berjalan optimal untuk menjaga kualitas produk, ketepatan waktu penyelesaian pesanan, pengendalian biaya produksi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar. Namun, dalam praktiknya, berbagai permasalahan operasional masih sering muncul dan berdampak langsung pada menurunnya kinerja tersebut.

Industri konveksi kerap menghadapi berbagai permasalahan yang dapat menurunnya kinerja operasional perusahaan. Safitri dan Nelfiyanti (2025) menjelaskan bahwa permasalahan operasional yang terjadi dapat disebabkan oleh kesalahan manusia, kegagalan proses internal, gangguan pada sistem dan peralatan produksi. Kelemahan dalam perencanaan, koordinasi antarbagian, serta kurangnya sistem pengawasan yang terstruktur juga menjadi pemicu meningkatnya potensi kesalahan dalam operasional. Akibatnya, perusahaan dapat menghadapi berbagai dampak negatif seperti meningkatnya jumlah produk cacat, keterlambatan produksi, pemborosan bahan baku, hingga penurunan efisiensi waktu kerja. Selain itu, kesalahan dalam manajemen operasional sering kali berdampak pada peningkatan biaya produksi dan penurunan kepuasan pelanggan karena kualitas produk tidak sesuai dengan standar yang diharapkan.

Beberapa permasalahan operasional yang sering terjadi pada industri konveksi diantaranya adalah cacat produk (*defect*), pekerjaan ulang (*rework*), sehingga terjadi pemborosan (*waste*). Tahiduzzaman et al. (2018) mengungkapkan bahwa terjadinya cacat produk mengakibatkan ketidaksesuaian hasil produksi terkait warna, ukuran, ataupun model dengan yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan pekerjaan ulang dengan tujuan perbaikan atau penggantian. Proses ini menyebabkan pemborosan karena memerlukan tambahan biaya dan waktu yang berdampak pada peningkatan biaya akibat bahan yang terbuang seperti kain dan benang serta keterlambatan penyelesaian pesanan yang pada akhirnya memengaruhi proses operasional perusahaan. Sadikin (2023) menyimpulkan pengendalian cacat produk memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja operasional yang lebih efektif dan efisien.

Untuk menghadapi permasalahan terkait kinerja operasional yang dihadapi industri konveksi, *Total Quality Management* (TQM) dinilai dapat menjadi solusi bagi industri konveksi agar dapat terus meningkatkan kinerja operasional. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sabil et al. (2023) dengan judul "*The Effect of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance in Garment Companies in Sukabumi*", memberikan hasil bahwa perusahaan pakaian jadi dan industri sejenis lainnya di Indonesia dapat meningkatkan kinerja operasionalnya dengan mengadopsi praktik TQM yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta.

Penulis bertujuan untuk melakukan penelitian serupa yang dilakukan pada industri kecil menengah konveksi di Kota Pekanbaru, mengingat peran sektor ini yang cukup signifikan dalam perekonomian lokal. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Pekanbaru, pada tahun 2023 terdapat 123 perusahaan yang bergerak di bidang industri konveksi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul **"Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Industri Konveksi Di Kota Pekanbaru"**, bertujuan untuk mengetahui apakah dengan TQM dapat membantu industri konveksi di Kota Pekanbaru dalam meningkatkan kinerja operasional. Variabel TQM yang menjadi pengukuran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan)
2. *Continuous Improvement* (Perbaikan berkelanjutan)
3. *Management by Facts* (Manajemen Berdasarkan Fakta)

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengaruh TQM dalam industri konveksi di Kota Pekanbaru, sehingga hasilnya dapat menjadi referensi bagi para pelaku industri dalam mengoptimalkan proses produksi untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Dengan proses yang dioptimalkan dan jaminan kualitas yang berkelanjutan, bisnis konveksi di Pekanbaru dapat memperkuat daya saing mereka dan menjamin kelangsungan usaha di tengah kompleksitas pasar saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1) Apakah *Employee Empowerment* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru?
2) Apakah *Quality Improvement* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru?
3) Apakah *Management by Fact* berpengaruh terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Untuk mengetahui pengaruh *Employee Empowerment* terhadap kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru.
2) Untuk mengetahui pengaruh *Quality Improvement* terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.
3) Untuk mengetahui pengaruh *Management by Fact* terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dari segi teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis:

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur dengan memperdalam pemahaman tentang pengaruh TQM terhadap kinerja operasional industri konveksi. Diharapkan hasilnya dapat memperkuat teori yang ada dan memberikan perspektif baru dalam penerapan strategi operasional yang dapat meningkatkan daya saing. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian terkait pengaruh TQM di berbagai sektor industri.

2) Manfaat Praktis:

Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi industri konveksi di Kota Pekanbaru dalam menerapkan TQM secara efektif dan efisien, serta membantu perusahaan dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan dan perbaikan berkelanjutan sehingga mendorong produktivitas dan profitabilitas. Selain itu, penelitian ini diharapkan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan berbasis data untuk menciptakan kebijakan yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan industri konveksi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun secara sistematis yang terbagi menjadi lima bab, sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai alur penelitian yang dilakukan. Berikut adalah struktur sistematika penulisan dalam penelitian ini:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan terkait pembahasan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan terkait pengaruh TQM terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, penulis menjelaskan terkait telaah pustaka tentang TQM dan kinerja operasional, serta hubungan antara keduanya. Selain itu juga berisi tentang penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan terkait desain, objek, definisi variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data penelitian yang dilakukan pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

BAB IV: HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan terkait gambaran objek penelitian**,** hasil penelitian, dan pembahasan mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan terkait simpulan hasil penelitian dan saran untuk penerapan TQM pada industri konveksi di Kota Pekanbaru serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kinerja Operasional

Handoko (2010: 8) menjelaskan kinerja operasional adalah memilih, merancang, memperbarui, mengoperasikan, dan mengawasi sistem produksi. Sementara itu, Sadikoglu dan Olcay (2014) menyatakan bahwa kinerja operasional diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas operasi, yang berhubungan dengan kemampuan untuk menyediakan produk dan layanan tepat waktu dan sesuai harapan pelanggan. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja operasional merupakan upaya perusahaan untuk mengoptimalkan proses secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Putra et al. (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja operasional dapat memengaruhi efisiensi biaya, peningkatan keuntungan, standar kerja, peningkatan produksi, inovasi, penurunan kesalahan, serta pencapaian tujuan. Melalui pengukuran kinerja operasional yang akurat dengan mengidentifikasi kelemahan dan keunggulan operasionalnya, perusahaan dapat menilai keberhasilan, mengidentifikasi peluang perbaikan, serta menyusun strategi untuk peningkatan keberlanjutan dan daya saing di masa depan.

Neely et al. (1995) mengategorikan kinerja operasional menjadi empat dimensi kunci utama yang mendasari sistem pengukuran yang diuraikan sebagai berikut.

1. Kualitas (*Quality*)

   Mutu produk atau layanan yang diukur dari seberapa baik ia memenuhi harapan pelanggan, bebas dari cacat, dan memiliki keandalan yang tinggi.

2. Waktu (*Time*)

   Kecepatan dan ketepatan waktu perusahaan dalam menjalankan proses, mulai dari produksi hingga pengiriman, yang diukur dengan indikator seperti waktu tunggu dan pemenuhan jadwal.

3. Biaya (*Cost*)

   Efisiensi finansial yang berfokus pada pengurangan biaya produksi dan operasional dengan memaksimalkan nilai tambah dari sumber daya yang digunakan.

4. Fleksibilitas (*Flexibility*)

   Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan permintaan pasar, baik dalam hal volume produksi, variasi produk, maupun pengenalan produk baru.

Dengan demikian, perusahaan yang mengelola kinerja operasional secara optimal akan lebih siap menghadapi persaingan bisnis yang dinamis dan kompleks.

2.1.2 *Total Quality Management*

International Organisation for Standardisation (ISO) mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai filosofi manajemen yang fokus pada kepuasan pelanggan melalui partisipasi aktif setiap karyawan, tujuannya adalah untuk mendukung peningkatan mutu berkelanjutan di semua tingkatan dan fungsi bisnis. Maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen yang menekankan peningkatan secara berkesinambungan dalam semua aspek perusahaan, termasuk proses, produk, dan layanan yang bertujuan untuk keberhasilan jangka panjang. TQM tidak hanya berorientasi pada hasil akhir produk, tetapi juga pada setiap proses yang terlibat dalam kegiatan produksi agar tercapai kualitas yang optimal.

Dalam Bani Ismail (2012) mengutip beberapa definisi TQM menurut para ahli, Deming mendefinisikan TQM sebagai kegiatan organisasi yang melibatkan semua orang dalam perusahaan, baik manajer maupun karyawan, dalam upaya yang sepenuhnya sistematis dan terintegrasi untuk meningkatkan kinerja di setiap tingkatan, sementara Oakland mendefinisikan TQM merupakan suatu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, daya saing, dan fleksibilitas melalui perencanaan strategis, partisipasi manajemen dan karyawan, serta perbaikan proses.

Untuk dapat mengimplementasikan TQM dengan efektif dan efisien, perusahaan perlu memahami berbagai variabel yang menjadi dasar penerapannya. Aized (2012) menyebutkan variabel-variabel dalam penerapan TQM sebagai berikut:

1. *Customer Focus* (Fokus Pada Pelanggan)
2. *Continuous Improvement* (Perbaikan Berkelanjutan)
3. *Employee Participation* (Partisipasi Karyawan)
4. *Teamwork* (Kerja Sama Tim)
5. *Process Focus* (Fokus Pada Proses)
6. *Systemization* (Sistematisasi)
7. *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan)
8. *Leadership* (Kepemimpinan)
9. *Management by facts* (Manajemen Berdasarkan Fakta)
10. *Training and Education* (Pelatihan dan Pendidikan)
11. *Corporate Quality Culture* (Budaya Kualitas Perusahaan)

Setiap individu berkontribusi dalam upaya peningkatan kualitas secara keseluruhan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan cara yang lebih terkoordinasi dan terstruktur. Keberhasilan implementasi TQM ditentukan oleh sejauh mana perusahaan mengintegrasikan prinsip-prinsipnya dalam kegiatan operasional. Dengan pendekatan sistematis, TQM dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan memperkuat keunggulan kompetitif.

2.1.3 Hubungan antara *Total Quality Management* dan Kinerja Operasional

Teori-teori dari berbagai ahli memberikan landasan penting dalam memahami pengaruh TQM terhadap kinerja operasional. Sarkees dan Hulland, (2009), mengemukakan bahwa sebagian besar peneliti telah menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara TQM dan kinerja operasional. Wagara et al. (2018) menyatakan teori oleh Ishikawa yang menekankan pentingnya TQM sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja organisasi, serta teori oleh Deming yang mengidentifikasi 14 pedoman TQM untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Kaynak (2003) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM mengalami peningkatan kinerja operasional dan finansial yang substansial yang dicapai melalui pengurangan pemborosan dan pengoptimalan proses.

Maknun et al. (2024), mengungkapkan bahwa implementasi TQM seperti pemberdayaan karyawan**,** perbaikan sistem secara berkelanjutan**,** dan manajemen berbasis fakta terbukti memberikan pengaruh terhadap daya saing dan kinerja perusahaan. Selain itu, TQM memungkinkan dalam peningkatan berbagai aspek seperti efisiensi operasional, inovasi, kepuasan pelanggan, produktivitas dan kualitas produk. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sabil et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan TQM dengan manajemen berdasarkan fakta, pemberdayaan karyawan, peningkatan kualitas berkelanjutan, merupakan elemen kunci yang dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Selain itu, Sadewa et al. (2024) menunjukkan bahwa dengan peningkatan proses

bisnis, pengembangan sumber daya manusia, serta pengukuran kinerja dan pengelolaan data, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, memotivasi karyawan, dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data yang tersedia, pada akhirnya membantu perusahaan mencapai kualitas yang lebih tinggi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat posisi mereka dalam pasar yang kompetitif.

Berikut ini merupakan keterkaitan antara variabel-variabel TQM yang diterapkan dalam penelitian ini terhadap kinerja operasional.

1. **Pengaruh *Employee Empowerment* Terhadap Kinerja Operasional**

   Aized (2012) menjelaskan bahwa *Employee Empowerment* penting bagi setiap karyawan untuk memiliki kemandirian dalam melakukan hal yang benar sejak awal guna mencapai kinerja berkualitas tinggi. Dalam Rini et al. (2024), menurut Kotler dan Keller (2016) dengan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan karena memungkinkan mereka untuk berbagi ide inovatif serta membantu dalam penghematan biaya. Besterfield et al. (2019) mengartikan pemberdayaan karyawan merupakan suatu kondisi di mana setiap individu memiliki kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen untuk mengambil tanggung jawab dan rasa kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah-langkah yang diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Al-Ani dan Al-Mashhadani (2004) menyatakan bahwa karyawan tidak hanya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga dalam proses berpikir kreatif yang mendahului keputusan tersebut**.** Selain dilibatkan, mereka juga diberdayakan, yaitu diberi kepercayaan dan wewenang untuk mengeksekusi ide-ide perbaikan yang mereka ajukan. Pemikiran kreatif dan inisiatif dari karyawan akan meningkatkan peluang munculnya ide yang lebih baik, keputusan yang lebih tepat, kualitas yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, serta daya saing yang lebih kuat.

H1: Diduga *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

2. Pengaruh *Continuous Improvement* Terhadap Kinerja Operasional

Aized (2012: 226) menjelaskan bahwa *Continuous Improvement* adalah menemukan masalah, menganalisis akar penyebab yang penting, dan menghilangkan hambatan tersebut sepenuhnya. Sementara itu, Besterfield et al. (2019) mengartikan bahwa perbaikan berkelanjutan sebagai suatu pendekatan yang tidak hanya berhenti pada rasa puas terhadap hasil kerja atau proses yang telah berjalan dengan baik, tetapi juga menekankan perlunya upaya yang terus-menerus untuk menyempurnakan pekerjaan atau proses yang ada. Menurut Boer et al. (2001), perbaikan berkelanjutan yang terencana dan sistematis bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional.

Oleh karena itu, perbaikan berkelanjutan adalah siklus yang tak pernah berakhir dan menjadi fondasi utama bagi keunggulan operasional jangka panjang. Ross (1995) dalam Al-Ani dan Al-Mashhadani (2004) menyatakan bahwa proses perbaikan berkelanjutan meliputi beberapa langkah penting, yaitu:

1) Menentukan masalah dan mencari solusi yang mungkin.
2) Memilih dan menerapkan solusi yang paling efektif dan efisien.
3) Mengevaluasi kembali hasilnya, menetapkan standar baru, lalu mengulangi proses perbaikan.

H2: Diduga *Continuous Improvement* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

3. Pengaruh *Management by Facts* Terhadap Kinerja Operasional

Aized (2012: 226) menjelaskan bahwa *Management by Fact* merupakan pengambilan keputusan yang cepat dan penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode numerik dan perangkat statistik secara efektif. Penting juga untuk mengembangkan sistem informasi yang berkualitas dan menerapkan sistem ini secara efektif. Menurut Juran dan Godfrey (1999), pengumpulan dan analisis data merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja operasional. Analisis mengacu pada penggalian makna yang lebih luas dari data dan informasi untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan, dan peningkatan operasional.

Al-Ani dan Al-Mashhadani (2004) menyatakan bahwa manajemen berbasis fakta mencakup pengukuran, informasi, dan analisis. Pengukuran yang diterapkan menyesuaikan dengan strategi perusahaan, semua proses utama serta hasil dari proses tersebut harus diukur. Informasi yang dibutuhkan untuk menilai kinerja dan melakukan perbaikan harus diperoleh dari pelanggan, performa produk, kegiatan operasional, kondisi pasar, pemasok, tenaga kerja, serta informasi terkait biaya dan keuangan. Analisis yang dilakukan untuk mendukung evaluasi dan pengambilan keputusan di semua tingkatan perusahaan, sehingga mendukung perencanaan perusahaan, peninjauan kinerja, perbaikan operasi, serta perbandingan dengan pesaing.

H3: Diduga *Management by Fact* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa setiap variabel TQM, yaitu *Employee Empowerment*, *Continuous Improvement*, dan *Management by Fact* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar dalam penelitian ini, penting untuk meninjau penelitian-penelitian terdahulu untuk memberikan pandangan yang dapat membantu memperkuat dan memperjelas fokus penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

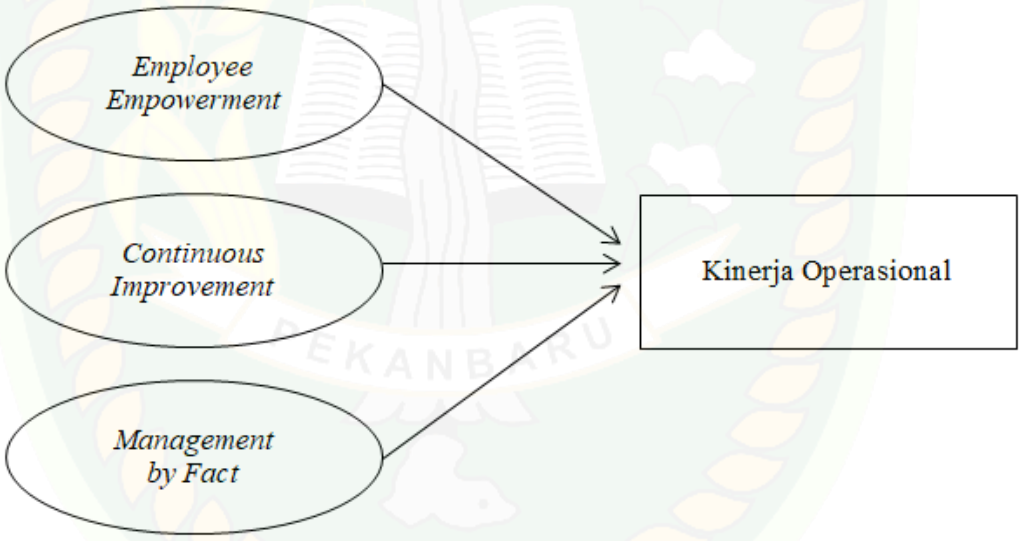
No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rhida Nurhidayah (2024)	Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing, Total Quality Management, Cost of Quality, Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pengolahan Industri Besar dan Menengah di Kota Pekanbaru)	Setiap variabel TQM, seperti fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data, berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kualitas hasil produksi.
2	Sabil, Nurnaningsih Utiarahman, Niel Ananto, Cherry Frame Lumingkewas (2023)	The Effect of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance in Garment Companies in Sukabumi	Perusahaan industri garmen (pakaian jadi) di Sukabumi dapat meningkatkan kinerja operasionalnya dengan mengadopsi praktik TQM yang berfokus pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, dan manajemen berbasis fakta.
3	Poppy Laksita Rini, Muhammad Ali Fikri, Rossa Al Hanifah (2024)	Application of Total Quality Management on Operational Performance	Penerapan TQM menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan menunjukkan pengaruh negatif pada kinerja operasional, sedangkan manajemen berbasis fakta memberikan pengaruh positif terhadap kinerja operasional.

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Muhammad kadafi R, Junaidin, Andi Irsandi Yusri (2024)	Implementation of Total Quality Management (TQM) on Company Operational Performance	Penerapan TQM yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan karyawan, merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan dalam mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas.
5	Yuyus Yudistira, Atty Tri Januarti, Ahmad Hidayat Sutawidjaya (2023)	Implications of Supply Chain Management and Total Quality Management Implementation for Operational Performance	Implementasi TQM menunjukkan pemberdayaan karyawan dan perbaikan berkelanjutan, berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Namun, perbaikan berkelanjutan merupakan dimensi TQM yang paling lemah implementasinya dan perlu ditingkatkan.
6	Teuku Roli Ilhamsyah Putra Mukhlis Yunus Teuku Hafiz Fakhreza (2021)	Total Quality Management in Affecting Company Operational Performance in Convection SMEs with Organizational Commitment as A Mediator	Adanya pengaruh antara TQM terhadap Kinerja Operasional Perusahaan kecil dan menengah, Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi dapat berperan sebagai partial mediator untuk memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja operasional Perusahaan.

2.3 Kerangka Penelitian

Sugiyono (2013: 60) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Penyusunan kerangka penelitian ini didasarkan pada teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Dengan adanya kerangka ini, diharapkan penelitian dapat berjalan secara sistematis dan fokus pada tujuan penelitian yang ingin dicapai. Berikut adalah kerangka penelitian yang telah disusun.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013: 7), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Untuk menguji hipotesis tersebut, diperlukan pengumpulan data dari sampel populasi yang diteliti. Proses mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, di mana setiap variabel harus diterjemahkan menjadi indikator yang terukur. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif, sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel TQM terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada beberapa industri konveksi di Kota Pekanbaru, khususnya pada Industri Kecil dan Menengah (IKM). Melalui TQM diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja operasional secara efektif dan efisien pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

3.3 Definisi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 38), variabel penelitian adalah suatu sifat atau nilai dari obyek mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyimpangan dalam membahas dan menganalisis permasalahan. Pada penelitian ini, terdapat dua variabel yang diuji keterkaitannya, yaitu:

1) Variabel Independen (X),

   Merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab. Pada penelitian ini yaitu variabel TQM, diantaranya adalah *Employee Empowerment*, *Continuous Improvement*, dan *Management by Facts*.

2) Variabel Dependen (Y)

   Merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel sebab. Pada penelitian yaitu Kinerja Operasional.

Untuk mengukur keberhasilan setiap variabel yang berpengaruh terhadap industri konveksi, diperlukan definisi yang jelas serta indikator pengukuran yang relevan, sehingga peneliti dan pembaca dapat memahami dengan tepat apa yang dimaksud dengan variabel tersebut dalam penelitian yang sedang dilakukan. Oleh karena itu, untuk merumuskan hipotesis dan mengembangkan pernyataan terkait penelitian diperlukan tabel operasional variabel yang menjelaskan definisi dan indikator pengukuran untuk masing-masing variabel.

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Employee Empowerment (X1)	Setiap karyawan diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. (Baihaqi & Yasin, 2024)	• Kewenangan dalam pelaksanaan kerja • Kesempatan memberikan saran perbaikan • Pelatihan peningkatan keterampilan kerja • Keterlibatan dalam pengambilan keputusan • Penghargaan terhadap hasil kinerja	Interval
Continuous Improvement (X2)	Proses sistematis untuk perbaikan berkelanjutan, yang diwujudkan melalui perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan dari hasil yang diperoleh. (Baihaqi & Yasin, 2024)	• Evaluasi berkala atas proses kerja • Upaya pengurangan tingkat kesalahan • Penetapan tujuan peningkatan dalam setiap periode kerja • Pembaruan alat dan metode dalam proses. • Penerapan standar kerja yang optimal.	Interval

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Management by Facts (X3)	Perusahaan berorientasi pada fakta dan data dalam mengambil setiap keputusan, bukan sekedar perasaan. (Baihaqi & Yasin, 2024)	• Analisis penyebab terjadinya masalah • Pencatatan data dan informasi kerja • Analisis data hasil pekerjaan • Pengukuran hasil kerja • Pelaporan rutin atas hasil pekerjaan	Interval
Kinerja Operasional (Y)	Efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam menjalankan proses bisnis untuk menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi standar mutu. (Ramadhan et al., 2025)	• Kesesuaian produk dengan pesanan • Waktu dalam penyelesaian dan pengiriman pesanan • Pengoptimalan pemakaian bahan baku dan mengurangi sisa bahan tak terpakai • Kemampuan penyesuaian terhadap perubahan tren • Peningkatan kapasitas produksi	Interval

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

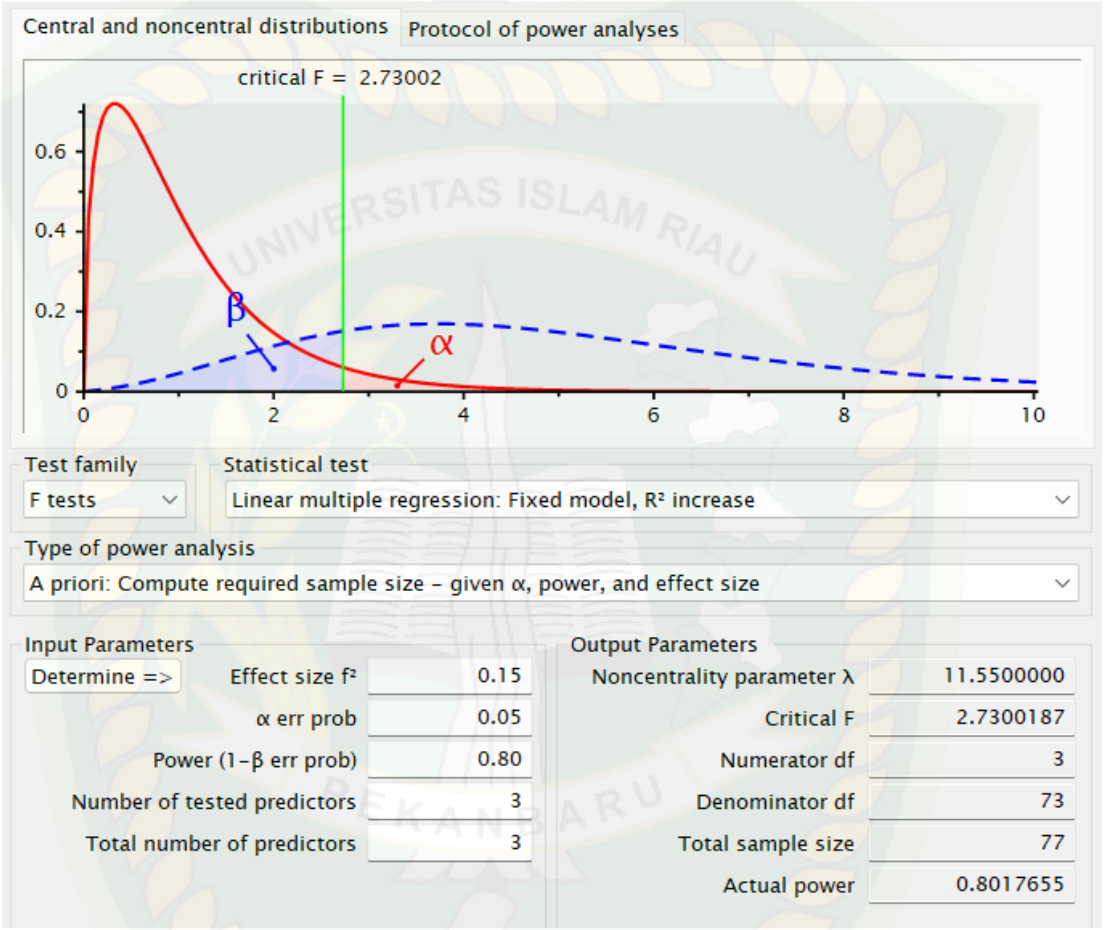
Menurut Sugiyono (2013: 80), populasi adalah semua objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian**.** Dalam penelitian ini, semua perusahaan yang bergerak dalam industri konveksi yang ada di Pekanbaru termasuk dalam populasi.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013: 81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Penelitian ini menggunakan metode *Convenience Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang dilakukan dengan memilih responden berdasarkan kemudahan akses, ketersediaan, dan kesediaan mereka untuk memberikan data. Metode ini dipilih karena praktis, hemat waktu, dan tidak memerlukan daftar populasi yang lengkap, sehingga cocok digunakan ketika jumlah populasi tidak diketahui secara pasti.

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel menggunakan bantuan perangkat lunak GPower dengan uji *Linear Multiple Regression: Fixed Model, R^2 increase*. Parameter yang digunakan adalah tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05, tingkat kekuatan uji (*power*) sebesar 0,80, dan ukuran efek (*effect size*) sebesar 0,15 yang merepresentasikan kategori sedang.

Jumlah prediktor yang digunakan sebanyak 4 variabel independen. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 77 responden.



Gambar 3.1 Penentuan sampel menggunakan Gpower

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada pemilik atau penanggung jawab perusahaan pada industri konveksi di Kota Pekanbaru. Kuesioner dibagikan secara langsung melalui kunjungan ke industri konveksi, di mana peneliti memberikan tautan Google Form agar responden dapat mengisi kuesioner secara online dengan lebih mudah dan fleksibel. Kuesioner dirancang dengan metode skala *Likert* untuk mengukur persepsi, sikap, atau tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang terkait dengan variabel penelitian. Responden diminta memberikan tanggapan dengan memilih salah satu dari beberapa tingkatan jawaban yang telah disediakan untuk mempermudah proses analisis data, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengkuantifikasi dan mengevaluasi pola tanggapan responden secara sistematis dan terukur. Berikut adalah tingkatan jawaban kuesioner.

SS = Sangat Setuju, diberi nilai 5

S = Setuju, diberi nilai 4

CS = Cukup Setuju, diberi nilai 3

TS = Tidak Setuju, diberi nilai 2

STS = Sangat Tidak Setuju, diberi nilai 1

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini akan menggunakan *teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menganalisis pengaruh variabel TQM (*Employee Empowerment, Continuous Improvement, dan Management by Fact*) terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru.

Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menangani model kompleks dengan banyak variabel laten, menguji hubungan kausal secara simultan antar variabel, serta cocok untuk sampel yang tergolong kecil dengan dan distribusi data yang tidak harus normal.

Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS SEM 4 yang berfungsi untuk memvisualisasikan model, menghitung estimasi parameter, serta melakukan evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas model yang digunakan. Analisis dilakukan dengan SmartPLS 4 melalui dua tahap, yaitu:

1. Penilaian Model Pengukuran (Outer Model)

   Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu menggambarkan kondisi nyata pada industri konveksi di Kota Pekanbaru, serta dapat mengukur secara akurat indikator TQM yang memengaruhi kinerja operasional. Evaluasi outer model dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu *Convergent Validity, Discriminant Validity,* dan *Construct Reliability*.

   Convergent Validity menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk benar-benar saling berkorelasi dan mampu merepresentasikan konstruk yang sama. Dalam PLS-SEM, *Convergent Validity* dievaluasi melalui Outer loading dan Average Variance Extracted (AVE)**.** Nilai Outer Loading yang baik adalah ≥ 0.70. Namun, jika nilai Outer Loading bekisar antara 0.40–0.70 masih dapat dipertimbangkan selama AVE dan reliabilitas konstruk tetap memenuhi kriteria.

Selanjutnya, AVE digunakan untuk menilai proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk secara keseluruhan. Nilai AVE ≥ 0.50 menunjukkan *Convergent Validity* yang memadai, karena konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% varians indikator-indikatornya (Hair et al., 2022).

Discriminant Validity menunujukkan kemampuan suatu konstruk untuk benar-benar berbeda dari konstruk lain dalam model. Artinya, suatu konstruk harus lebih merepresentasikan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan indikator konstruk lain. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) digunakan sebagai metode untuk menilai *Discriminant Validity.* Standar yang ditetapkan menyebutkan bahwa nilai HTMT < 0.90 (Hair et al., 2022).

Construct reliability menunjukkan tingkat konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur suatu konstruk laten. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha mengasumsikan bahwa seluruh indikator memiliki bobot yang sama, sehingga cenderung memberikan estimasi reliabilitas yang lebih konservatif. Sementara itu, Composite Reliability dianggap lebih sesuai untuk PLS-SEM karena memperhitungkan bobot indikator yang sebenarnya dihasilkan oleh model. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ≥ 0.70 menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai 0.60–0.70 masih dapat diterima pada penelitian eksploratif. (Hair et al., 2022).

2. Penilaian Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian serta mengevaluasi hubungan antar variabel, guna memastikan pengaruh indikator TQM terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru. Proses evaluasi mencakup beberapa aspek, diantaranya yaitu menghitung nilai *Coefficient Determination*, *Path Coefficient,* serta *Effect Size.*

Coefficient Determination digunakan untuk menilai kemampuan model struktural dalam menjelaskan varians konstruk endogen. Nilai R^2 menunjukkan proporsi varians pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yang memengaruhinya dalam model. Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar kemampuan prediktif model tersebut. Nilai R^2 sebesar 0.75 dikategorikan kuat**,** 0.50 dikategorikan sedang**,** dan 0.25 dikategorikan lemah (Hair et al., 2022)**.**

Path Coefficient dalam PLS-SEM menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antara konstruk eksogen dan konstruk endogen, yang signifikansinya diuji menggunakan T-value dan P-value melalui prosedur *bootstrapping.* Nilai T-value dibandingkan dengan nilai kritis sesuai jenis pengujian yang digunakan, yaitu *one-tailed*. Uji *one-tailed* digunakan karena hipotesis bersifat berarah, nilai kritisnya adalah 1.28 (α = 10%)**,** 1.65 (α = 5%), dan 2.33 (α = 1%). Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai T-value sama dengan atau melebihi nilai kritis yang digunakan dan T-value $\leq \alpha$. (Hair et al., 2017)**.**

Effect size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen secara individual, di luar sekadar signifikansi statistik. Nilai f^2 diperoleh dengan membandingkan perubahan nilai R^2 ketika suatu konstruk eksogen dimasukkan dan dikeluarkan dari model. Dengan demikian, f^2 memberikan gambaran mengenai kontribusi praktis suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f^2 sebesar 0.02 sebagai efek kecil**,** 0.15 sebagai efek sedang**,** dan 0.35 sebagai efek besar (Hair et al., 2022)**.**

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Profil Demografi Responden

Penyajian profil demografis responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik perusahaan yang menjadi objek penelitian. Informasi ini penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh berasal dari responden yang relevan dan memiliki pemahaman yang memadai terhadap kondisi perusahaan, khususnya dalam konteks industri konveksi di Kota Pekanbaru. Dengan mengetahui karakteristik responden berdasarkan jabatan, usia perusahaan, jumlah karyawan, dan omzet per bulan, diharapkan hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara lebih tepat serta mencerminkan kondisi nyata industri konveksi yang diteliti.

Responden dalam penelitian ini merupakan 80 perusahaan yang bergerak di bidang industri konveksi di Kota Pekanbaru. Dilihat dari jabatan responden, mayoritas pengisian kuesioner dilakukan oleh penanggung jawab perusahaan, yaitu sebanyak 70 responden atau 87.50%, sedangkan sisanya sebanyak 10 responden atau 12.50% merupakan pemilik perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar data diperoleh dari pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan operasional perusahaan konveksi sehari-hari.

Berdasarkan usia perusahaan, mayoritas perusahaan konveksi di Kota Pekanbaru yang menjadi responden telah beroperasi selama 6–10 tahun, yaitu sebanyak 38 perusahaan atau 47.50%. Selanjutnya, perusahaan dengan usia

kurang dari 5 tahun berjumlah 28 perusahaan atau 35.00%, sedangkan perusahaan yang telah beroperasi selama lebih dari 10 tahun berjumlah 14 perusahaan atau 17.50%. Kondisi ini menunjukkan bahwa industri konveksi di Kota Pekanbaru didominasi oleh perusahaan yang berada pada tahap perkembangan.

Berdasarkan jumlah karyawan, sebagian besar perusahaan memiliki jumlah tenaga kerja lebih dari 20 orang, yaitu sebanyak 47 perusahaan atau 58.75%. Perusahaan dengan jumlah karyawan 10–20 orang berjumlah 24 perusahaan atau 30%, sementara perusahaan dengan jumlah karyawan kurang dari 10 orang hanya berjumlah 9 perusahaan atau 11.25%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan konveksi telah memiliki skala usaha menengah.

Berdasarkan omzet per bulan, sebagian besar perusahaan memiliki omzet sebesar Rp50 juta hingga Rp100 juta, yaitu sebanyak 41 perusahaan atau 51.25%. Perusahaan dengan omzet di atas Rp100 juta berjumlah 24 perusahaan atau 30%, sedangkan perusahaan dengan omzet di bawah Rp50 juta berjumlah 15 perusahaan atau 18.75%. Hal ini menunjukkan bahwa industri konveksi di Kota Pekanbaru didominasi oleh perusahaan dengan tingkat omzet yang mencerminkan stabilitas usaha serta potensi pertumbuhan yang cukup baik.

Tabel 4.1 Profil Demografis Responden

	Jumlah	Persentase
Jabatan dalam Perusahaan Konveksi		
Pemilik	10	12.50%
Penanggung Jawab	70	87.50%
Usia Perusahaan Konveksi		
< 5 Tahun	28	35.00%
6 - 10 Tahun	38	47.50%
> 10 Tahun	14	17.50%
Jumlah Karyawan Perusahaan Konveksi		
< 10 Orang	9	11.25%
10 - 20 Orang	24	30.00%
> 20 Orang	47	58.75%
Omzet Perbulan Perusahaan Konveksi		
< 50 Juta	15	18.75%
50 - 100 Juta	41	51.25%
> 100 Juta	24	30.00%
Total	**80**	**100.00%**

Sumber: Data Olahan, 2025

Selanjutnya, hasil pengolahan data kuesioner disajikan dalam bentuk rekapitulasi jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian, yaitu *Employee Empowerment*, *Continuous Improvement*, *Management by Fact*, dan *Kinerja Operasional*. Penyajian ini dimaksudkan untuk menunjukkan pola kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator yang digunakan dalam penelitian pada perusahaan konveksi di Kota Pekanbaru. Rekapitulasi tersebut memberikan gambaran awal mengenai tingkat penerapan praktik manajemen dan pencapaian kinerja operasional sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel X1 (*Employee Empowerment*)

Employee Empowerment	Tingkatan Jawaban					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
Karyawan diberi kebebasan untuk menentukan cara kerja yang mendukung pencapaian hasil kerja.	4	10	15	35	16	3.61
Karyawan memiliki kesempatan memberikan masukan untuk meningkatkan pekerjaan.	6	3	19	32	20	3.71
Karyawan mendapatkan pelatihan yang mendukung peningkatan keterampilan.	6	6	15	38	15	3.63
Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait cara kerja dan perbaikan produksi.	6	3	15	36	20	3.76
Karyawan menerima penghargaan atas kontribusi terhadap pencapaian hasil kerja.	4	7	12	31	26	3.85

Berdasarkan Tabel 4.2, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Employee Empowerment* memiliki nilai rata-rata indikator yang berada pada rentang 3.61 hingga 3.85, yang mengindikasikan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap penyataan terkait pemberdayaan karyawan. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator karyawan menerima penghargaan atas kontribusi terhadap pencapaian hasil kerja, yang mencerminkan bahwa perusahaan konveksi telah memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator karyawan diberi kebebasan menentukan cara kerja, yang menunjukkan bahwa pemberian kebebasan dalam menentukan cara kerja belum sepenuhnya diterapkan secara optimal**.** Hasil ini menggambarkan bahwa praktik pemberdayaan karyawan telah berjalan, namun belum merata pada seluruh aspek.

Tabel 4.3 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel X2 (*Continuous Improvement*)

Continuous Improvement	Tingkatan Jawaban					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
Perusahaan mengevaluasi pekerjaan untuk memastikan sesuai standar dan menemukan peluang perbaikan.	7	6	15	41	11	3.54
Perusahaan mengurangi tingkat kesalahan dalam setiap tugas agar kualitas hasil kerja terjaga.	5	5	16	31	23	3.78
Perusahaan menetapkan tujuan peningkatan kinerja untuk mendorong perbaikan dan pencapaian hasil lebih baik.	5	5	13	37	20	3.78
Perusahaan memperbarui alat dan metode secara berkala guna menunjang kelancaran proses operasional.	5	6	10	32	27	3.88
Perusahaan menerapkan standar kerja baru jika terbukti dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas.	4	3	9	35	29	4.03

Berdasarkan Tabel 4.3, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Continuous Improvement* memiliki nilai rata-rata indikator yang berada pada rentang 3.54 hingga 4.03, yang mengindikasikan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap penyataan terkait perbaikan berkelanjutan. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator penerapan standar kerja baru yang lebih optimal, yang mencerminkan bahwa perusahaan konveksi telah melakukan pembaruan terhadap standar kerja. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator evaluasi pekerjaan untuk menemukan peluang perbaikan, yang menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi pekerjaan belum dilaksanakan secara konsisten dan sistematis. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik perbaikan berkelanjutan telah dilakukan, namun belum menjadi kebiasaan yang berkelanjutan.

Tabel 4.4 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel X3 (*Management by Fact*)

Management by Fact	Tingkatan Jawaban					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
Mengidentifikasi penyebab masalah agar perbaikan dapat dilakukan dengan tepat.	5	6	18	37	14	3.61
Mencatat data dan informasi pekerjaan secara sistematis untuk evaluasi kinerja.	5	4	17	34	20	3.75
Menganalisis data yang terkumpul untuk menilai hasil pekerjaan dan mendukung pengambilan keputusan.	5	4	14	34	23	3.83
Mengevaluasi hasil pekerjaan secara menyeluruh agar pencapaian kinerja jelas.	2	6	18	28	26	3.88
Melaporkan hasil pekerjaan secara rutin sebagai dasar pengambilan keputusan.	3	9	15	22	31	3.86

Berdasarkan Tabel 4.4, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Management by Fact* memiliki nilai rata-rata indikator yang berada pada rentang 3.61 hingga 3.88, yang mengindikasikan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pernyataan terkait manajemen berbasis fakta. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator evaluasi hasil pekerjaan secara menyeluruh, yang mencerminkan bahwa perusahaan konveksi telah menggunakan data dalam mengevaluasi hasil pekerjaan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator identifikasi penyebab masalah, yang menunjukkan bahwa proses identifikasi akar permasalahan belum dilakukan secara mendalam. Hasil ini menggambarkan bahwa penerapan manajemen berbasis fakta telah berjalan, namun masih terbatas pada aspek tertentu.

Tabel 4.5 Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel Y (Kinerja Operasional)

Kinerja Operasional	Tingkatan Jawaban					Rata-Rata
	1	2	3	4	5	
Perusahaan mampu meminimalkan kesalahan pada proses produksi.	13	5	9	36	17	3.49
Perusahaan mampu menyelesaikan pesanan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.	11	4	17	30	18	3.50
Perusahaan mampu menghemat penggunaan bahan baku dan meminimalkan sisa bahan.	10	7	11	28	24	3.61
Perusahaan mampu menyesuaikan model pakaian sesuai permintaan pelanggan.	8	6	9	28	29	3.80
Perusahaan mampu meningkatkan kapasitas produksi yang dihasilkan apabila permintaan meningkat.	5	5	14	31	25	3.83

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kinerja Operasional memiliki nilai rata-rata indikator yang berada pada rentang 3.49 hingga 3.83, yang mengindikasikan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap pernyataan terkait dengan kinerja operasional perusahaan. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator kemampuan meningkatkan kapasitas produksi saat permintaan meningkat, yang mencerminkan bahwa perusahaan konveksi telah mampu menyesuaikan kapasitas produksi dengan permintaan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator meminimalkan kesalahan proses produksi, yang menunjukkan bahwa pengendalian kesalahan dalam proses produksi belum dilakukan secara optimal. Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja operasional perusahaan telah berjalan, namun masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan.

4.2 Analisis Deskriptif dan Normalitas

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian. Statistik deskriptif pada penelitian ini meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), standar deviasi, skewness, dan kurtosis. Nilai mean seluruh indikator berada pada kisaran 3.50 hingga 3.87, sehingga menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian positif atau cenderung setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Hal ini mengindikasikan persepsi yang baik terhadap aspek pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, manajemen berdasarkan fakta, maupun kinerja operasional. Nilai standar deviasi yang berkisar antara 1.029 hingga 1.332 menunjukkan tingkat variasi jawaban responden yang moderat. Artinya, terdapat perbedaan pandangan di antara responden, tetapi penyebarannya tidak ekstrem dan tetap dalam batas kewajaran untuk data survei.

Hasil uji normalitas melalui skewness dan kurtosis menunjukkan bahwa seluruh nilai berada dalam kisaran −2 hingga +2, sehingga dapat disimpulkan bahwa data memenuhi asumsi normalitas. Nilai skewness pada indikator berada antara −0.708 hingga −1.069, yang berarti distribusi jawaban sedikit condong ke arah nilai tinggi, mencerminkan sebagian besar responden memberikan penilaian setuju. Nilai kurtosis yang berkisar antara −0.131 hingga 0.824 juga menunjukkan bahwa distribusi data tidak terlalu runcing maupun terlalu datar. Dengan demikian, data penelitian dapat dinyatakan layak untuk dianalisis pada tahap pemodelan struktural berikutnya.

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif dan Normalitas

Konstruk	Kode	Item	Min	Max	Mean	Stand Devia
Employee Empowerment (X1)	EE-1	Karyawan diberi kebebasan untuk menentukan cara kerja yang mendukung pencapaian hasil kerja.	1	5	3.612	1.0
	EE-2	Karyawan memiliki kesempatan memberikan masukan untuk meningkatkan pekerjaan.	1	5	3.712	1.1
	EE-3	Karyawan mendapatkan pelatihan yang mendukung peningkatan keterampilan.	1	5	3.625	1.1
	EE-4	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait cara kerja dan perbaikan produksi.	1	5	3.763	1.0
	EE-5	Karyawan menerima penghargaan atas kontribusi terhadap produktivitas.	1	5	3.850	1.1
Continuous Improvement (X2)	CI-1	Perusahaan mengevaluasi pekerjaan untuk memastikan sesuai standar dan menemukan peluang perbaikan.	1	5	3.538	1.0
	CI-2	Perusahaan mengurangi tingkat kesalahan dalam setiap tugas agar kualitas hasil kerja terjaga.	1	5	3.775	1.1
	CI-3	Perusahaan menetapkan tujuan peningkatan kinerja untuk mendorong perbaikan dan pencapaian hasil lebih baik.	1	5	3.775	1.0
	CI-4	Perusahaan memperbarui alat dan metode secara berkala guna menunjang kelancaran proses operasional.	1	5	3.875	1.1
	CI-5	Perusahaan menerapkan standar kerja baru jika terbukti dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas.	1	5	4.025	1.0

Konstruk	Kode	Item	Min	Max	Mean	Stand Devia
Management by Fact (X3)	MF-1	Mengidentifikasi penyebab masalah agar perbaikan dapat dilakukan dengan tepat.	1	5	3.612	1.0
	MF-2	Mencatat data dan informasi pekerjaan secara sistematis untuk evaluasi kinerja.	1	5	3.750	1.0
	MF-3	Menganalisis data yang terkumpul untuk menilai hasil pekerjaan dan mendukung pengambilan keputusan.	1	5	3.825	1.0
	MF-4	Mengevaluasi hasil pekerjaan secara menyeluruh agar pencapaian kinerja jelas.	1	5	3.875	1.0
	MF-5	Melaporkan hasil pekerjaan secara rutin sebagai dasar pengambilan keputusan.	1	5	3.862	1.1
Kinerja Operasional (Y)	KO-1	Perusahaan mampu meminimalkan kesalahan pada proses produksi.	1	5	3.487	1.3
	KO-2	Perusahaan mampu menyelesaikan pesanan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.	1	5	3.500	1.2
	KO-3	Perusahaan mampu menghemat penggunaan bahan baku dan meminimalkan sisa bahan.	1	5	3.612	1.3
	KO-4	Perusahaan mampu menyesuaikan model pakaian sesuai permintaan pelanggan.	1	5	3.800	1.2
	KO-5	Perusahaan mampu meningkatkan kapasitas produksi yang dihasilkan apabila permintaan meningkat.	1	5	3.825	1.1

Sumber: Data olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

4.3 Penilaian Model Pengukuran (Outer Model)

Penilaian model pengukuran atau outer model bertujuan memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu mengukur konstruk laten secara tepat dan konsisten. Evaluasi outer model dilakukan melalui tiga kriteria utama, yaitu *Convergent Validity, Discriminant Validity,* dan *Construct Reliability*. Ketiga pengujian ini penting karena memastikan bahwa indikator relevan terhadap variabel yang diukur, tidak tumpang tindih dengan konstruk lain, serta memiliki konsistensi internal yang memadai.

4.3.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity menggambarkan tingkat sejauh mana indikator-indikator dari satu konstruk memiliki kesamaan dan benar-benar mengukur konsep yang sama. Dua ukuran yang digunakan untuk menilai *Convergent Validity* dalam PLS-SEM adalah Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE).

1) Outer Loading

   Outer Loading adalah nilai yang menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruknya dalam model pengukuran. Semakin tinggi nilainya, semakin baik indikator tersebut merepresentasikan konstruk yang diukur. Secara umum, nilai ≥ 0.70 dianggap baik, sedangkan nilai 0.40–0.70 masih dapat diterima dengan pertimbangan teoritis.

Tabel 4.7 Hasil Outer Loading

	Employee Empowerment	*Continuous Improvement*	*Management by Fact*	Kinerja Operasional	KET
EE-1	0.870				Valid
EE-2	0.828				Valid
EE-3	0.895				Valid
EE-4	0.858				Valid
EE-5	0.807				Valid
CI-1		0.898			Valid
CI-2		0.874			Valid
CI-3		0.905			Valid
CI-4		0.852			Valid
CI-5		0.799			Valid
MF-1			0.854		Valid
MF-2			0.884		Valid
MF-3			0.879		Valid
MF-4			0.842		Valid
MF-5			0.829		Valid
KO-1				0.893	Valid
KO-2				0.900	Valid
KO-3				0.918	Valid
KO-4				0.866	Valid
KO-5				0.670	Valid

Sumber: Data olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil yang dipeoleh, seluruh indikator pada konstruk ini dinyatakan valid dan telah memenuhi kriteria karena seluruh indikator memiliki nilai yang berada diatas 0.40. Pada konstruk *Employee Empowerment*, nilai Outer Loading indikator EE-1 hingga EE-5 berada pada rentang 0.807–0.895**.** Pada konstruk *Continuous Improvement,* nilai Outer Loading indikator CI-1 hingga CI-5 berada pada rentang 0.799–0.905**.** Pada konstruk *Management by Fact,* nilai

Outer Loading indikator MF-1 hingga MF-5 berada pada rentang 0.829–0.884. Sementara itu, konstruk Kinerja Operasional**,** nilai outer loading indikator KO-1 hingga KO-5 yang berada pada rentang 0.670–0.918.

2) Average Variance Extracted (AVE).

AVE adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan varians kesalahan. Konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE ≥ 0.50.

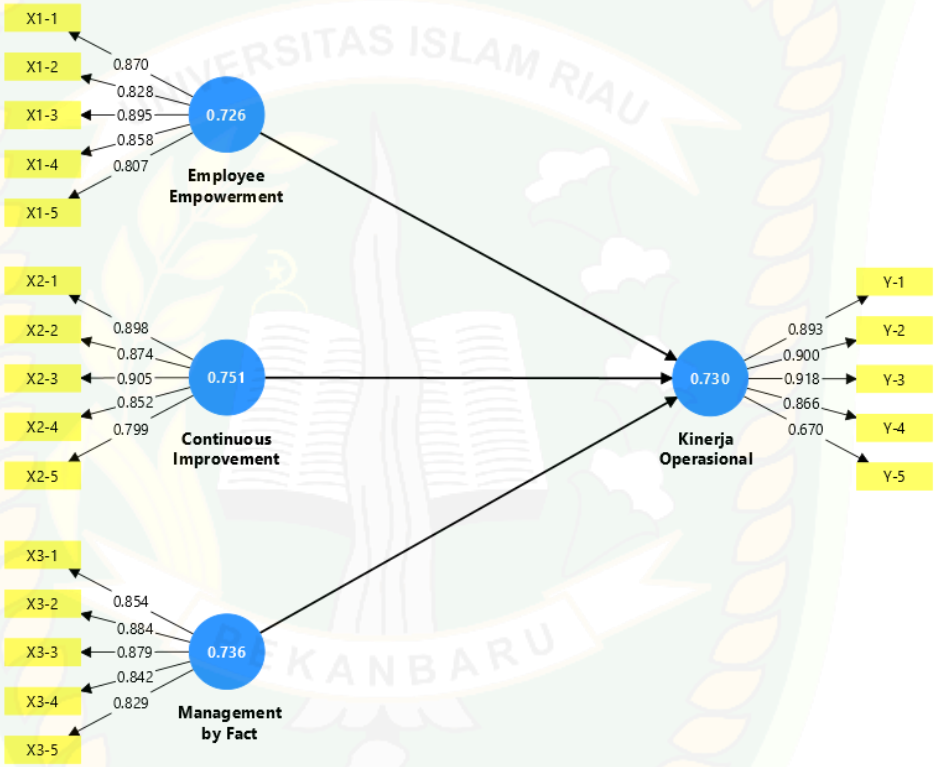
Tabel 4.8 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	**KET**
Employee Empowerment	0.726	Valid
Continuous Improvement	0.751	Valid
Management by Fact	0.736	Valid
Kinerja Operasional	0.730	Valid

Sumber: Data olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil yang diperoleh, nilai AVE *Employee Empowerment* sebesar 0.726, *Continuous Improvement* sebesar 0.751, *Management by Fact* sebesar 0.736, dan Kinerja Operasional sebesar 0.730. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0.50, maka dapat disimpulkan bahwa hasil menunjukkan sebagian besar varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruknya masing-masing.

Gambar 4.1 menampilkan hasil pengolahan data menggunakan PLS-SEM Algorithm**,** yang menunjukkan nilai Outer Loading pada setiap indikator serta nilai Average Variance Extracted (AVE) pada konstruk *Employee Empowerment*, *Continuous Improvement*, *Management by Fact*, dan Kinerja Operasional**.**



Gambar 4.1 Hasil PLS-SEM Algorithm

4.3.2 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Artinya, indikator yang digunakan untuk mengukur satu konstruk tidak boleh memberikan kontribusi lebih tinggi terhadap konstruk lain. Validitas diskriminan diuji menggunakan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT).

HTMT digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain**,** dengan membandingkan korelasi indikator antar konstruk yang berbeda dengan korelasi indikator dalam konstruk yang sama. Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT < 0.90.

Tabel 4.9 Hasil Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

	Employee Empowerment	*Continuous Improvement*	*Management by Fact*	Kinerja Operasioal
Employee Empowerment				
Continuous Improvement	0.825			
Management by Fact	0.748	0.866		
Kinerja Operasioal	0.707	0.653	0.668	

Sumber: Data olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil yang diperoleh, nilai HTMT *Employee Empowerment* → *Continuous Improvement* sebesar 0.825, *Employee Empowerment* → *Management by Fact* sebesar 0.748, serta *Continuous Improvement* → *Management by Fact* 3 sebesar 0.866, hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki tingkat perbedaan yang memadai meskipun terdapat nilai yang mendekati batas atas. Selanjutnya, nilai HTMT *Employee Empowerment*, *Continuous Improvement*, *Management by Fact* → Kinerja Operasional masing-masing sebesar 0.707, 0.653, dan 0.668, yang seluruhnya berada jauh di bawah batas maksimum.

4.3.3 *Construct Reliability*

Construct Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan konstruk. Reliabilitas dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha untuk menilai stabilitas antar indikator ataupun Composite Reliability untuk memberikan ukuran reliabilitas yang lebih komprehensif karena mempertimbangkan bobot loading masing-masing indikator.

Tabel 4.10 Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	**Composite Reliability**
Employee Empowerment	0.906	0.930
Continuous Improvement	0.916	0.938
Management by Fact	0.910	0.933
Kinerja Operasional	0.906	0.930

Sumber: Data olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil yang diperoleh, seluruh konstruk menunjukkan nilai reliabilitas yang sangat kuat. Seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas batas minimum 0.70, yakni *Employee Empowerment* memiliki nilai 0.906 dan 0.930, *Continuous Improvement* memiliki nilai 0,916 dan 0.938, *Management by Fact* memiliki nilai 0.910 dan 0.933, serta Kinerja Operasional memiliki nilai 0.906 dan 0.930. Maka konstruk dapat dinyatakan konsisten dalam mengukur variabel masing-masing.

4.4 Penilaian Model Struktual (Inner Model)

Penilaian model struktural atau inner model bertujuan memastikan bahwa hubungan antarvariabel laten dalam penelitian dapat dijelaskan secara empiris sesuai hipotesis yang diajukan. Evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa kriteria utama, yaitu *Coefficient Determination*, *Path Coefficient,* dan *Effect Size*. Pengujian ini penting karena memastikan bahwa variabel independen memiliki kekuatan penjelas terhadap variabel dependen, arah dan besarnya pengaruh dapat dipastikan, serta hubungan antarvariabel laten benar-benar signifikan secara statistik.

4.4.1 *Coefficient Determination*

Coefficient Determination / Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2, semakin besar tingkat kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel yang dipengaruhi (berkisar antara 0 sampai 1). Nilai R^2 umumnya dikategorikan menjadi tiga, yaitu 0.75 sebagai kuat, 0.50 sebagai sedang, dan 0.25 sebagai lemah.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, nilai R^2 adalah 0.494. Artinya, seluruh variabel independen dalam model mampu menjelaskan sekitar 49.4% variasi yang terjadi pada Kinerja Operasional. Sementara itu, nilai R^2 Adjusted yang diperoleh adalah 0.475. Secara keseluruhan, nilai ini menggambarkan bahwa model memiliki kekuatan prediktif yang berada pada kategori sedang.

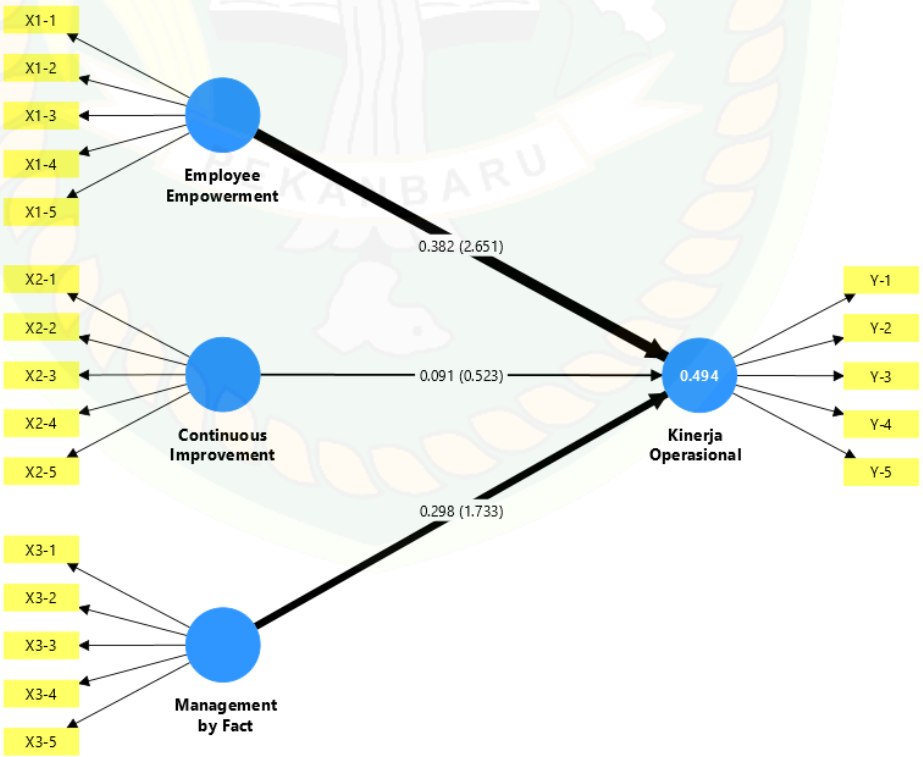
Tabel 4.11 Hasil R-square dan R-Square Adjusted

	R^2	R^2 Adjusted
Kinerja Operasional	0.494	0.475

Sumber: Data Olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

4.4.2 *Path Coefficient*

Path Coefficient / Jalur Koefisien digunakan untuk menggambarkan arah dan kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui proses *bootstrapping* menggunakan *one-tiled*. Angka koefisien ini berkisar antara –1 hingga +1, di mana nilai positif menunjukkan arah hubungan yang searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah.



Gambar 4.2 Hasil bootstrapping menggunakan one-tiled

Berdasarkan hasil yang diperoleh, nilai Path Coefficient *Employee Empowerment* sebesar 0.382, *Continuous Improvement* sebesar 0.091, dan *Management by Fact* sebesar 0.298. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja operasional.

Namun demikian, interpretasi Path Coefficient tidak berdiri sendiri, nilai ini harus didukung oleh hasil uji signifikansi seperti T-value atau P-values untuk memastikan bahwa pengaruh yang ditunjukkan benar-benar signifikan secara statistik. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila T-value lebih besar dari 1.65 atau P-values kecil dari 0.05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4.12 Hasil T-value dan P-values

	T-value	**P-values**	**KET**
Employee Empowerment	2.651	0.004	Diterima
Continuous Improvement	0.523	0.301	Ditolak
Management by Fact	1.733	0.042	Diterima

Sumber: Data Olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil yang diperoleh, menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* (2.651 dan 0.004) dan *Management by Fact* (1.733 dan 0.042) memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja Operasional, sehingga hipotesis didukung.. Sementara itu, *Continuous Improvement* (0.523 dan 0.301) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap Kinerja Operasional, sehingga hipotesis tidak didukung.

4.4.3 *Effect Size*

Effect size / Ukuran Efek (f^2) digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f^2 dibedakan menjadi beberapa kategori, yaitu 0.02 sebagai pengaruh kecil, 0.15 sebagai pengaruh sedang, dan 0.35 sebagai pengaruh besar.

Tabel 4.13 Hasil f-Square

	Effect Size	KET
Employee Empowerment → Kinerja Operasional	0.118	Sedang
Continuous Improvement → Kinerja Operasional	0.005	Kecil
Management by Fact → Kinerja Operasional	0.062	Kecil

Sumber: Data olahan menggunakan SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat diketahui bahwa nilai f^2 setiap variabel menunjukkan perbedaan tingkat pengaruh. *Employee Empowerment* memiliki nilai f^2 sebesar 0.118 (pengaruh sedang), menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memberikan kontribusi yang relatif lebih kuat dalam memengaruhi kinerja operasional dibandingkan variabel lainnya. Selanjutnya, *Management by Fact* memiliki nilai f^2 sebesar 0.062 (kecil), menunjukkan bahwa manajemen berbasis fakta memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional, namun dengan kekuatan yang terbatas. Sementara itu, *Continuous Improvement* menunjukkan nilai f^2 sebesar 0.005, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa perbaikan berkelanjutan belum memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja operasional dalam model penelitian ini.

4.5 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini disusun untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana variabel TQM berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru. Proses analisis tidak hanya berfokus pada penyajian hasil statistik dari pengolahan data melalui pendekatan PLS-SEM, tetapi juga menelaah makna hubungan antarvariabel berdasarkan kerangka teori TQM serta realitas empiris yang terjadi di sektor konveksi.

Oleh karena itu, bagian ini bertujuan mengintegrasikan hasil numerik dengan konteks operasional di lapangan guna menggambarkan secara lebih utuh pengaruh setiap dimensi TQM terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja operasional. Selanjutnya, pembahasan akan difokuskan pada pengaruh masing-masing variabel TQM terhadap kinerja operasional secara parsial berdasarkan hasil analisis yang telah diperoleh.

4.5.1 Pengaruh *Employee Empowerment* Terhadap Kinerja Operasional

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan karyawan, maka semakin baik pula kinerja operasional yang dicapai perusahaan. Pemberdayaan yang dimaksud tercermin melalui keterlibatan karyawan dalam proses kerja, kesempatan menyampaikan gagasan, pemberian pelatihan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta adanya penghargaan atas kontribusi kerja.

Secara operasional, industri konveksi di Kota Pekanbaru cenderung mengandalkan keterampilan manual dan pengalaman tenaga kerja dalam menjaga kualitas, ketepatan waktu produksi, serta efisiensi penggunaan bahan baku. Ketika karyawan diberi ruang untuk berinisiatif dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka menjadi lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja, sehingga kesalahan produksi dapat ditekan dan proses kerja berjalan lebih efektif. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik industri konveksi yang membutuhkan fleksibilitas dan respons cepat terhadap pesanan pelanggan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sabil et al. (2023) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional pada perusahaan pakaian jadi. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa pada industri berbasis manufaktur padat karya, seperti konveksi atau pakaian jadi, peran sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja operasional.

4.5.2 Pengaruh *Continuous Improvement* Terhadap Kinerja Operasional

Berbeda dengan hipotesis awal, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Continuous Improvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja operasional secara statistik.

Berdasarkan hasil deskriptif, *Continuous Improvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional karena sebagian besar perusahaan konveksi di Kota Pekanbaru belum benar-benar menjalankan perbaikan berkelanjutan secara konsisten. Meskipun perusahaan menyatakan melakukan evaluasi pekerjaan, proses evaluasi ini sering hanya sekadar mengecek apakah pekerjaan selesai, bukan mencari penyebab masalah secara mendalam. Akibatnya, peluang perbaikan yang ditemukan tidak ditindaklanjuti atau tidak ada langkah nyata untuk memperbaiki proses yang bermasalah.

Upaya perusahaan untuk mengurangi kesalahan juga tidak berjalan maksimal karena banyak pekerjaan masih dilakukan secara manual, bergantung pada kemampuan masing-masing karyawan. Tidak semua karyawan memiliki pemahaman yang sama tentang standar kerja, sehingga kesalahan tetap terjadi berulang. Selain itu, tujuan peningkatan kinerja yang ditetapkan perusahaan sering tidak jelas, tidak terukur, atau tidak disosialisasikan dengan baik. Hal ini membuat karyawan tidak menjadikan tujuan tersebut sebagai pedoman dalam bekerja.

Masalah lain yang sering muncul adalah minimnya pembaruan alat dan metode kerja. Banyak perusahaan enggan mengganti mesin lama atau mengadopsi metode baru karena keterbatasan biaya atau takut mengganggu proses produksi yang sudah berjalan. Akibatnya, meskipun CI menekankan pentingnya pembaruan berkala, kondisi lapangan tidak menunjukkan adanya perubahan berarti pada peralatan maupun cara kerja.

Selain itu, standar kerja baru jarang benar-benar diterapkan. Walaupun perusahaan membuat aturan atau prosedur baru, karyawan tetap cenderung kembali pada cara kerja lama karena tidak mendapatkan pelatihan yang cukup atau merasa cara lama lebih cepat dan familiar. Kurangnya pengawasan juga membuat standar baru tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Secara keseluruhan, program *Continuous Improvement* di industri konveksi belum menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari. Banyak langkah yang seharusnya dilakukan hanya berhenti pada pernyataan, tetapi tidak diwujudkan dalam tindakan nyata. Karena perbaikan tidak dilakukan secara terus-menerus dan tidak menyentuh akar masalah, maka perbaikan proses tidak memberikan dampak signifikan pada kualitas kerja, kecepatan produksi, maupun efisiensi operasional perusahaan konveksi di Pekanbaru.

Hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Sabil et al. (2023) yang menemukan bahwa perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan pakaian jadi di Sukabumi. Perbedaan hasil ini diduga disebabkan oleh perbedaan tingkat kematangan sistem manajemen kualitas. Perusahaan pakaian yang diteliti oleh Sabil dkk. cenderung telah menerapkan perbaikan berkelanjutan secara lebih sistematis dan terstruktur, sedangkan industri konveksi di Kota Pekanbaru masih berada pada tahap pengembangan dan adaptasi praktik TQM. Banyak perusahaan hanya melakukan evaluasi dan perbaikan ketika muncul masalah besar, bukan sebagai kegiatan rutin yang terencana.

Akibatnya, proses perbaikan tidak berjalan terus-menerus seperti konsep *Continuous Improvement* yang seharusnya. Perusahaan cenderung bersikap reaktif, yaitu menunggu sampai terjadi kesalahan yang mengganggu produksi sebelum melakukan tindakan, sehingga perbaikan yang dilakukan bersifat sementara dan tidak menyentuh akar masalah. Tanpa adanya pemantauan berkala, dokumentasi yang jelas, dan tindak lanjut yang konsisten, peluang untuk mengurangi *defect*, mempercepat waktu produksi, serta menekan biaya menjadi terabaikan. Pola kerja seperti ini membuat upaya perbaikan tidak menghasilkan perubahan yang berarti, karena tidak terintegrasi ke dalam budaya kerja sehari-hari dan tidak mendukung peningkatan kinerja operasional secara berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Continuous Improvement* belum menjadi budaya organisasi yang melekat, melainkan masih bersifat insidental. Hal ini menjelaskan mengapa variabel tersebut belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja operasional.

4.5.3 Pengaruh *Management by Fact* Terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Management by Fact* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru. Temuan ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang didasarkan pada data dan informasi faktual mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan.

Penerapan manajemen berdasarkan fakta tercermin melalui pencatatan data kerja, analisis hasil produksi, evaluasi kinerja, serta pelaporan rutin yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam konteks industri konveksi, penggunaan data membantu perusahaan dalam mengidentifikasi penyebab kesalahan produksi, mengendalikan pemborosan bahan baku, serta mengatur jadwal produksi secara lebih akurat. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan kapasitas produksi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sabil et al. (2023) yang menyatakan bahwa manajemen berdasarkan fakta merupakan salah satu faktor TQM yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan pakaian jadi. Kesamaan hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan berbasis data merupakan praktik manajemen yang relevan dan efektif, baik pada perusahaan garmen berskala lebih besar maupun industri konveksi skala kecil dan menengah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru**,** maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian wewenang, pengembangan kompetensi, serta penghargaan atas kinerja mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan konveksi.
2. *Continuous Improvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Perusahaan cenderung melakukan evaluasi dan perbaikan hanya ketika terjadi masalah, sehingga proses perbaikan tidak berlangsung terus-menerus dan tidak menyentuh akar permasalahan. Minimnya pembaruan alat, kurangnya pemahaman standar kerja, serta tujuan peningkatan yang tidak jelas membuat upaya perbaikan tidak terintegrasi dalam budaya kerja sehari-hari. Akibatnya, peluang untuk mengurangi kesalahan, mempercepat waktu produksi, serta meningkatkan efisiensi tidak dimanfaatkan secara optimal, sehingga *Continuous Improvement* belum mampu memberikan dampak nyata terhadap kinerja operasional perusahaan.

3. *Management by Fact* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berbasis data, pencatatan dan analisis informasi operasional, serta evaluasi kinerja yang terukur berperan penting dalam meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, dan fleksibilitas operasional.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM mampu menjelaskan variasi kinerja operasional industri konveksi di Kota Pekanbaru dengan tingkat kemampuan penjelasan yang berada pada kategori sedang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi pelaku industri konveksi di Kota Pekanbaru, disarankan untuk terus memperkuat penerapan *Employee Empowerment* dengan memberikan ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan program pelatihan keterampilan, serta memberikan penghargaan yang adil atas kontribusi karyawan terhadap produktivitas perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan penerapan *Management by Fact* melalui pengelolaan data operasional yang lebih sistematis, penggunaan indikator kinerja yang terukur, serta pemanfaatan data sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional.

2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel TQM lainnya, seperti fokus pada pelanggan, kepemimpinan, atau budaya kualitas, serta memperluas objek penelitian pada sektor industri yang berbeda atau wilayah yang lebih luas agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih komprehensif.

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

DAFTAR PUSTAKA

Aized, T. (2012). *Quality Management and Six Sigma.* InTech.

Al-Ani, R. Z., & Al-Mashhadani, A. H. M. (2004). Total Quality Management. *Journal of Engineering, 10*(3), 345–358. Baghdad University.

Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia dalam Infografis 2024* (Vol. 8). Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Baihaqi, A., & Yasin, M. (2024). Konsep Total Quality Management (TQM) dan Implementasi Konteks Pendidikan. *Al-Wildan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2*(1), 1–12.

Bani Ismail, Loiy (2012) *An evaluation of the implementation of Total Quality Management (TQM) within the construction sector in the United Kingdom and Jordan* (Doctoral thesis). University of Huddersfield.

Boer, L. D., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 7*(2), 75–89.

Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2019). *Total Quality Management* (5th ed.). Pearson Education.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Handoko T. H. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi* (1st ed.). BPFE Yogyakarta.

Juran, J., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.

Kadafi, M. R., Junaidin, & Yusri, A. I. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) on company operational performance. *Journal of Entrepreneurship & Business*, *7*(2).

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management, 21*(4), 405–435.

Maknun, A. I. L., Asmedi, N. M., & Safuan, S. (2024). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Syntax Admiration, 5*(8), 3209-3218.

Andy Neely, Mike Gregory, Ken Platts, (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management, 15*(4), 80-116,

Nurhidayah, R. (2024). *Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing, Total Quality Management, Cost Of Quality, Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pengolahan Industri Besar dan Menengah di Kota Pekanbaru).* Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Putra, T. R. I., Yunus, M., & Fakhreza, T. H. (2021). Total Quality Management In Affecting Company Operational Performance In Convection SMEs With Organizational Commitment As A Mediator. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 19*(3), 662–677.

Rini, P. L., Fikri, M. A., & Al Hanifah, R. (2024). Application of Total Quality Management on Operational Performance. *International Journal of*

Entrepreneurship and Business Management, 3(1), 23–33.

Sabil, Utiarahman, N., Ananto, N., & Lumingkewas, C. F. (2023). The Effect of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance in Garment Companies in Sukabumi. *The Eastasouth Management and Business, 1*(03), 105–110.

Sadewa, T., Azwan, M., & Hasibuan, A. (2024). Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Industri. *Kohesi: Jurnal Sains Dan Teknologi, 3*(4), 78–89.

Sadikin, M. A. (2023). Defect reduction in the manufacturing industry: Systematic literature review. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 5*(2), 73–83.

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*.

Safitri, D. A., & Nelfiyanti. (2025). Analisis Risiko Operasional Produksi pada Home Industry Konveksi Dengan Metode Failure Mode Effect Analysis (FMEA). *Jurnal Semnastek.*

Sarkees, M. & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons, 52*(1), 45- 55.

Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (19th ed.). Bandung: Alfabeta.

Tahiduzzaman, M., Rahman, M., Dey, S. K., & Kapuria, T. K. (2018). Minimization of sewing defects of an apparel industry in Bangladesh with 5S & PDCA. *American Journal of Industrial Engineering, 5*(1), 17–24.

Wagara, W. O., Riungu, I., & Nyaoga, R. B. (2018). Effect of total quality management practices on operational performance of food manufacturing

firms in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research, 6*(1), 1371–1385.

Yudistira, Y., Januarti, A. T., & Sutawidjaya, A. H. (2023). Implications of Supply Chain Management and Total Quality Management Implementation for Operational Performance. *Hong Kong Journal of Social Sciences, 62*, 59–74.

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

LAMPIRAN

Lampiran A Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
الجامعة الإسلامية الريوية

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284
Telp. +62 761 674674 Fax. +62 761 674681 Email : info@uir.ac.id Website : www.eco.uir.ac.id

Pekanbaru, 15 Januari 2025

Nomor : 40/E-UIR/27-Fekon/2025
Lampiran : -
Hal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth. : Penanggung Jawab Industri Konveksi
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wbr..

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa mahasiswa :

Nama : Farrell Cakra Pradipta
NPM : 215210623
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Riau
Jurusan/Program Studi : Manajemen

Mahasiswa berikut di atas bermaksud akan mengambil data dan informasi pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perkuliahan. Adapun judul penelititan mahasiswa tersebut :

"PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU"

Data/informasi yang Bapak/Ibu berikan akan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian dan tidak akan dipublikasikan.

Demikianlah kami sampaikan, atas kerjasamanya kami haturkan terima kasih.

Wassalam,
Wakil Dekan I

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAK. EKONOMI DAN BISNIS

Dina Hidayat, SE., M.Si., Ak., CA.
NPK. 19790914 200501 2 002

Lampiran B Kuesioner Penelitian

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KONVEKSI DI KOTA PEKANBARU

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,
Bapak/Ibu yang terhormat.

Perkenalkan saya Farrell Cakra Pradipta. Mahasiswa Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau.

Saya sedang melakukan penelitian terkait *Total Quality Management (TQM)* dan pengaruhnya terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru. Melalui kuesioner ini, saya berharap dapat mengumpulkan data yang akurat sebagai bagian dari penyusunan tugas akhir.

Partisipasi dan jawaban Bapak/Ibu sangat berarti untuk keberhasilan penelitian ini. Seluruh informasi akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk keperluan akademik. Terima kasih atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi formulir ini.

Farrell Cakra Pradipta	Farrellcakrapradipta @student.uir.ac.id	085179891553
Hafidzah Nurjannah, SE.,M.Sc.	HafidzahNurjannah @eco.uir.ac.id	085271777782

BAGIAN 1
INFORMASI UMUM

Tujuan dari bagian ini adalah untuk mengetahui informasi umum industri konveksi di Kota Pekanbaru. Harap mengisi seluruh pertanyaan dengan lengkap dengan memberi tanda **(√)** pada kotak yang telah disediakan.

Jabatan dalam Perusahaan Konveksi

- ☐ Pemilik
- ☐ Penanggung Jawan

Usia Perusahaan Konveksi

- ☐ < 5 Tahun
- ☐ 6 - 10 Tahun
- ☐ > 10 Tahun

Jumlah Karyawan Perusahaan Konveksi

- ☐ < 10 Orang
- ☐ 10 - 20 Orang
- ☐ > 20 Orang

Omzet Perbulan Perusahaan Konveksi

- ☐ < 50 Juta
- ☐ 50 - 100 Juta
- ☐ > 100 Juta

BAGIAN 2
PERNYATAAN KUESIONER

Tujuan dari bagian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi dari responden terkait penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja operasional pada industri konveksi di Kota Pekanbaru. Harap mengisi seluruh pertanyaan dengan lengkap dengan memberi tanda **(√)** pada kotak yang telah disediakan.

Keterangan:

— Nilai **1**, artinya **Sangat Tidak Setuju (STS)**
— Nilai **2**, artinya **Tidak Setuju (TS)**
— Nilai **3**, artinya **Cukup Setuju (CS)**
— Nilai **4**, artinya **Setuju (S)**
— Nilai **5**, artinya **Sangat Setuju (SS)**

Pernyataan *Employee Empowerment* (X1).

Employee Empowerment		**Tingkatan Jawaban**				
		1	2	3	4	5
1	Karyawan diberi kebebasan untuk menentukan cara kerja yang mendukung pencapaian hasil kerja.					
2	Karyawan memiliki kesempatan memberikan masukan untuk meningkatkan pekerjaan.					
3	Karyawan mendapatkan pelatihan yang mendukung peningkatan keterampilan.					
4	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait cara kerja dan perbaikan produksi.					
5	Karyawan menerima penghargaan atas kontribusi terhadap pencapaian hasil kerja.					

Pernyataan *Continuous Improvement* (X2).

Perbaikan Berkelanjutan		Tingkatan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan mengevaluasi pekerjaan untuk memastikan sesuai standar dan menemukan peluang perbaikan.					
2	Perusahaan mengurangi tingkat kesalahan dalam setiap tugas agar kualitas hasil kerja terjaga.					
3	Perusahaan menetapkan tujuan peningkatan kinerja untuk mendorong perbaikan dan pencapaian hasil lebih baik.					
4	Perusahaan memperbarui alat dan metode secara berkala guna menunjang kelancaran proses operasional.					
5	Perusahaan menerapkan standar kerja baru jika terbukti dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas.					

Pernyataan *Management by Fact* (X3).

Manajemen Berdasarkan Fakta		Tingkatan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Mengidentifikasi penyebab masalah agar perbaikan dapat dilakukan dengan tepat.					
2	Mencatat data dan informasi pekerjaan secara sistematis untuk evaluasi kinerja.					
3	Menganalisis data yang terkumpul untuk menilai hasil pekerjaan dan mendukung pengambilan keputusan.					
4	Mengevaluasi hasil pekerjaan secara menyeluruh agar pencapaian kinerja jelas.					
5	Melaporkan hasil pekerjaan secara rutin sebagai dasar pengambilan keputusan.					

Pernyataan Kinerja Operasional (Y).

Kinerja Operasional		Tingkatan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan mampu meminimalkan kesalahan pada proses produksi.					
2	Perusahaan mampu menyelesaikan pesanan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.					
3	Perusahaan mampu menghemat penggunaan bahan baku dan meminimalkan sisa bahan.					
4	Perusahaan mampu menyesuaikan model produk sesuai permintaan pelanggan.					
5	Perusahaan mampu meningkatkan kapasitas produksi yang dihasilkan apabila permintaan meningkat.					

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Lampiran C Data Tabulasi

Employee Empowerment					Continuous Improvement					Management by Fact				
X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4	X3-5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	2
4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3
4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5
4	4	3	3	3	3	3	3	2	5	1	1	2	2	2

Employee Empowerment					Continuous Improvement					Management by Fact				
X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4	X3-5
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	3	3	2	2	2	1	1	1	5	1	1	1	3	2
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4
3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	3	5
3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	3	3	3	2	4
3	1	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1
3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3
1	3	3	4	4	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	1	3	1	1	4	3	4	4	3	2	1	2	3
2	2	2	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	5	5
2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2
2	5	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	5	2
2	4	1	1	4	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4
2	1	1	1	5	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2
3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	2	3	2
1	1	3	1	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5

Employee Empowerment					Continuous Improvement					Management by Fact				
X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4	X3-5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3
5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
5	3	2	4	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	5
4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5

Employee Empowerment					Continuous Improvement					Management by Fact				
X1-1	X1-2	X1-3	X1-4	X1-5	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X3-1	X3-2	X3-3	X3-4	X3-5
4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5
4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4
4	4	4	4	4	1	2	3	5	5	3	5	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	4	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3
2	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	2
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
2	3	2	1	1	3	2	4	5	4	2	5	4	3	2
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5

Lampiran D Dokumentasi Penelitian


















R FIVE