

Implementation Of Importance And Performance Analysis (IPA) With Diagonal Regression And Standard Error Of Estimate Approach On Total Quality Management (TQM) At PT. Jidosha Buhin Indonesia

Implementasi Importance And Performance Analysis (IPA) Dengan Pendekatan Diagonal Regresi Dan Standard Error Of Estimate Pada Total Quality Management (TQM) Di PT. Jidosha Buhin Indonesia

Ahmad Hidayat Permana^{1*}, Uus MD Fadli², Laras Ratu Khalida³

Universitas Buana Perjuangan Karawang^{1,2,3}

mn19.ahmadpermana@mhs.ubpkarawang.ac.id¹, uus.fadli@ubpkarawang.ac.id²,

laras.ratu@ubpkarawang.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation of Total Quality Management at PT. Jidosha Buhin Indonesia. The research design uses a quantitative approach and is conducted at PT. Jidosha Buhin Indonesia. From a population of 80 employees in the company, a sample of 75 employees was taken from Production, PPIC, and QC departments, including leaders and operators. Data collection techniques using questionnaires, interviews, and direct observations. The main data is measured using semantic differential scale. The data analysis method used is Importance and Performance Analysis with diagonal regression approach and standard error of estimate model. The results of the research show that the company's performance in implementing TQM is already high, with a score of 8.37 (on a scale of 1-10). However, the importance level is also high, with a score of 9.14 (on a scale of 1-10), indicating a gap of -0.78. The analysis using the importance and performance analysis method with diagonal regression approach and 5% standard error of estimate indicates that there are attributes that require high priority for improvement, including: Scientific approach in decision-making, Cultural change towards improvement, Continuous improvement in all departments, Regular skills training for employees, Recognition and rewards for employees by the company.

Keywords: Total Quality Management, Importance and Performance, Standar Error of Estimate

ABSTRAK

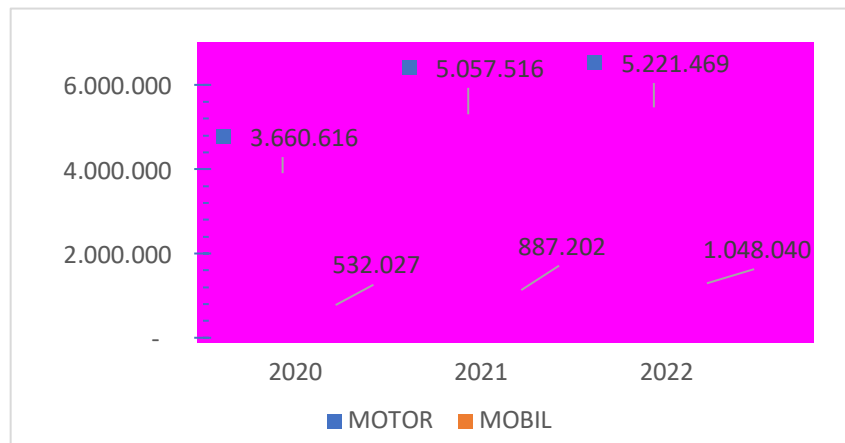
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Total Quality Management di PT. Jidosha Buhin Indonesia. Desain penelitian menggunakan kuantitatif, dilakukan di PT. Jidosha Buhin Indonesia. Dari populasi sebanyak 80 karyawan perusahaan tersebut kemudian diambil sampel sebanyak 75 karyawan yang berasal dari departemen Produksi, PPIC, dan QC dengan jabatan leader dan operator. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi langsung. Data utama berskala semantik deferensial. Metode analisis data menggunakan *Importance and Performance Analysis* dengan pendekatan diagonal regresi dan *standard error of estimate model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam implementasi TQM sudah tinggi yakni 8,37 (skala 1-10) namun tingkat kepentingannya juga tinggi yakni 9,14 (skala 1-10) sehingga masih terdapat gap sebesar -0,78. Hasil analisis menggunakan metode *importance and performance analysis* dengan pendekatan diagonal regresi dan *standard error of estimate* 5% menunjukkan atribut-atribut yang membutuhkan prioritas tinggi untuk dilakukan perbaikan yaitu : pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan, perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih baik, perbaikan terus menerus pada semua departemen, karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur, karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan.

Kata Kunci : Total Quality Management, Importance and Performance, Standar Error of Estimate

1. Pendahuluan

Hadirnya perdagangan internasional yang semakin mendorong globalisasi ditandai dengan semakin pesatnya perkembangan sistem inovasi teknologi dalam bidang informasi, perdagangan, politik, keuangan, dan investasi. Keadaan ini mendorong Indonesia untuk melibatkan diri dalam arus perdagangan bebas internasional dengan menjadi anggota *World Trade Organization (WTO)*, *Asia Pasific Economic Cooperation (APEC)*, *Asean Free Trade Area (AFTA)*, dan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Situasi ini menuntut setiap perusahaan untuk bersaing serta memperoleh keunggulan kompetitif dengan meningkatkan nilai tambah dan daya saing perusahaan.

Industri otomotif termasuk dalam industri yang harus memiliki daya saing tinggi apalagi saat ini perusahaan otomotif berada pada tren penjualan yang positif, fenomena ini dapat menjadi momentum kebangkitan pasca pandemi COVID-19 sekaligus menjadi momentum peningkatan daya saing industri otomotif di kancah global. Dikutip dari Asosiasi Industri Sepeda motor Indonesia (AISI), (2023) penjualan sepeda motor pada tahun 2020 membukukan angka 3.660.616 unit, angka ini meningkat pada tahun 2021 dengan jumlah penjualan sebesar 5.057.516 unit, pada penutupan penjualan tahun 2022 angka penjualan kembali meningkat menjadi sebesar 5.221.469 unit. Tren positif juga terjadi pada penjualan mobil, berdasarkan data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO), (2023) penjualan mobil pada tahun 2020 berada di angka 532.027 unit, penjualan meningkat pada tahun 2021 menjadi sebesar 887.202 unit, kemudian pada tahun 2022 penjualan meningkat lagi dengan capaian 1.048.040 unit.



Gambar 1. Data Penjualan Sepeda Motor dan Mobil

Sumber : AISI dan GAIKINDO, diolah Penulis, (2023)

Tren positif ini juga semestinya menjadi pemicu industri otomotif dalam meningkatkan kepercayaan konsumen dengan terus meningkatkan kualitas dimana kualitas merupakan kekuatan terpenting yang berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu berupaya mengembangkan produknya untuk menghadapi persaingan di pasar bebas. Seiring perkembangan teknologi, banyak terobosan baru yang dikembangkan oleh produsen yang intinya adalah untuk meningkatkan kualitas produk. (Anggreini et al., 2023)

PT. Jidosha Buhin Indonesia merupakan perusahaan yang berlokasi di Jl. Maligi II Lot C-7D Karawang International Industrial City, Desa Sukaluyu, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang. Perusahaan yang berdiri pada tahun 1996 ini adalah anak dari perusahaan IJT, co., Ltd. (Japan). PT. Jidosha Buhin Indonesia merupakan pemasok komponen kendaraan roda empat atau lebih bagi perusahaan otomotif terkemuka seperti PT. Isuzu Astra Motor Indonesia, PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia, PT. Astra Daihatsu Motor, dan lain-lain. Kualitas merupakan salah satu kunci kesuksesan PT. Jidosha Buhin Indonesia sehingga dapat

bertahan sampai saat ini dan dapat bermitra dengan perusahaan terkemuka serta terus menjaga kepercayaan pelanggannya. Salah satu sistem manajemen kualitas yang digunakan oleh PT. Jidosha Buhin Indonesia untuk mengelola kualitas produknya adalah *Total Quality Management*.

Berdasarkan pra-penelitian melalui wawancara dengan Staf *Production Control* PT. Jidosha Buhin Indonesia, *Total Quality Management* memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan, hal ini dibuktikan dengan adanya berbagai penghargaan yang berkaitan dengan kualitas salah satunya adalah penghargaan *Appreciation of Quality Achievement* tahun 2022 dari PT. Hino Motor Manufacturing Indonesia. Namun demikian, masih terdapat permasalahan produk cacat dalam proses produksi yang dinilai masih tinggi, rata-rata ppm pada tahun 2022 berada angka di 1.319 ppm, angka ini ditargetkan turun pada tahun 2023 menjadi rata-rata 750 ppm. Ppm adalah singkatan dari *parts per million* yaitu jumlah produk yang rusak dalam satu juta unit produksi, pengukuran ini biasa dilakukan perusahaan manufaktur untuk mengukur kuantitas produk rusak dalam aktivitas produksi.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas analisis implementasi *Total Quality Management*, antara lain penelitian yang dilakukan oleh (Indrasari et al., 2019) dengan judul Analisis Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Pada Pelayanan Kefarmasian Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang, penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari, R. dan Hidayati, I. N., 2022) dengan judul *Importance Performance Analysis* Sebagai Analisis *Total Quality Management (TQM)* Apotek kimia Farma di Kota Semarang, dan penelitian yang dilakukan oleh (Kafidzin, 2022) dengan judul Analisis Implementasi *Total Quality Management (TQM)* Pelayanan Rawat Inap di RS Kumalasiwi Mijen Kudus. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan rata-rata nilai kepentingan lebih tinggi dari rata-rata nilai kinerja artinya implementasi *Total Quality Management* belum mencapai harapan responden.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan menganalisis implementasi *Total Quality Management (TQM)* di PT. Jidosha Buhin Indonesia serta strategi untuk dapat meningkatkannya.

2. Tinjauan Pustaka

Rismawanti (2016) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* adalah upaya perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus dengan cara memperbaiki proses dan kemampuan sumber daya manusia sehingga nantinya akan mengurangi produk cacat dan pada akhirnya akan meningkatkan output. Dengan demikian, perusahaan semakin efisien dalam operasinya yang berarti daya saing perusahaan akan meningkat. Menurut Saputra dalam (Layaman dan Fauziah, 2018) *Total Quality Management* merupakan sebuah pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

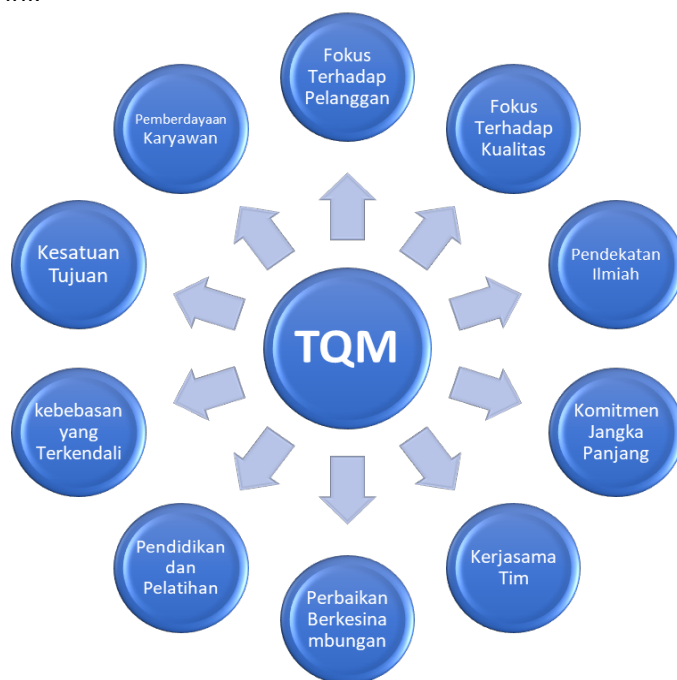
Total Quality Management mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi untuk mencapai peningkatan kualitas secara terus menerus pada barang dan jasa yang tujuannya adalah kepuasan pelanggan. Filosofi *Total Quality Management* ini menekankan pada sumber daya manusia dan hubungan antar manusia yang tidak hanya mengandalkan pemeriksaan kualitas pada akhir proses, tetapi lebih menitikberatkan pada proses pembentukan kualitas itu sendiri dengan cara menghilangkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses produksi. (Santioso dan Maharani, 2015). Berdasarkan pendapat diatas penulis mensitesakan bahwa *Total Quality Management* adalah sebuah upaya perbaikan yang melibatkan semua unsur dalam perusahaan secara sistematis dan berkesinambungan guna meningkatkan kualitas, produktivitas, dan profitabilitas dimana tujuan akhirnya adalah memuaskan pelanggan, meningkatkan output, serta meningkatkan daya saing perusahaan.

Menurut Prayhoego dan Devie (2013) *Total Quality Management* diukur dari delapan indikator yaitu *Top Management Support, Quality Information, Process Management, Product Design, Workforce Management, Supplier Involment, Customer Involment, Employee*

Empowerment. (Fatchurochman dan Yamit, 2022) menggunakan 4 indikator *Total Quality Management* yaitu fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, komunikasi, perbaikan berkesinambungan, dan pemusatan perhatian pada proses. Menurut Goetsch dan Davis dalam (Wahyuni et al., 2018.) terdapat 10 indikator *Total Quality Management* yaitu : fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah, memiliki komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan system secara berkesinambungan, pendidikan dan latihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Menurut Utami dan Setyorini dalam (Sufandy, 2018), terdapat 6 indikator *Total Quality Management* yaitu : kepemimpinan perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, analisis informasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses. Pendapat lain dikemukakan oleh (Dinata dan Purnawati, 2021) *Total Quality Management* ditinjau dari 5 indikator yaitu fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan kajian diatas, penelitian ini akan menggunakan 10 indikator sebagaimana gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2. Indikator Total Quality Management

Sumber : Kajian dari berbagai sumber, 2023

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono dalam (Djollong, 2014) metode penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui.

Penelitian dilakukan di PT. Jidosha Buhin Indonesia. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan berjumlah 80 orang yang berasal dari departemen Produksi, PPIC dan *Quality Control* dengan jabatan leader dan operator. Sampel yang diambil sebanyak 75 orang dengan tingkat kepercayaan 5%, teknik sampling menggunakan *simple random sampling*, data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner/angket dengan skala semantik diferensial yaitu skala dari skala 1 sampai dengan 10 yang berarti sangat tidak puas menuju sangat puas, sedangkan pada bagian kedua skala 1 sampai skala 10 berarti sangat tidak penting menuju

sangat penting. Skala semantik deferensial adalah alat ukur yang tepat untuk mengukur *importance and performance analysis* (IPA) karena model skala ini dapat mengukur perilaku secara akurat dan langsung dapat dipetakan dalam diagram pancar *importance and performance analysis* (IPA) pada sisi kepentingan dan kinerjanya. (Fadli et al., 2023). Data sekunder diambil menggunakan studi pustaka.

Indikator penelitian menggunakan 10 indikator *Total Quality Management* yang dibagi kedalam 21 atribut sebagaimana pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Indikator dan Atribut Total Quality Management

Indikator	Atribut
1. Fokus Terhadap Pelanggan	1. Berusaha memenuhi kepuasan konsumen
	2. Menyelesaikan permasalahan konsumen dengan cepat
2. Obsesi Terhadap Kualitas	3. Menerapkan sistem manajemen kualitas produk
	4. Setiap pengiriman produk sesuai harapan konsumen
3. Pendekatan Ilmiah	5. Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan
4. Komitmen Jangka Panjang	6. Perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih baik
	7. Manajemen mendemonstrasikan rencana jangka panjang
5. Kerjasama Tim	8. Bersama-sama bertanggungjawab terhadap kualitas kerja
	9. Saling berkontribusi dalam menjalankan tugas
6. Perbaikan Berkesinambungan	10. Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui peralatan baru
	11. Mempertimbangkan masukan dari konsumen
	12. Perbaikan terus menerus pada semua departemen
	13. Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui metode baru
7. Pendidikan Dan Pelatihan	14. Karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur
	15. Karyawan dilatih keterampilan untuk mengatasi masalah
8. Kebebasan Yang Terkendali	16. Perusahaan memberikan kebebasan menyampaikan pendapat
	17. Setiap karyawan berperan aktif dalam perbaikan perusahaan
9. Kesatuan Tujuan	18. Pimpinan dan karyawan selalu mematuhi peraturan
	19. Karyawan selalu diarahkan menjaga kesatuan tujuan
10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	20. Karyawan dilibatkan dalam mengidentifikasi permasalahan
	21. Karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan

Analisis data menggunakan *Importance and Performance Analysis (IPA)* dengan pendekatan diagonal regresi dan *standard error of estimate* 5%. Metode IPA biasanya digunakan untuk menganalisis tingkat kepentingan dan kinerja pelayanan dalam kajian bidang pemasaran, khususnya untuk menganalisis kepuasan pelanggan. Metode IPA juga memungkinkan digunakan dalam bidang pelayanan lain seperti dalam kajian sumber daya manusia, produksi, keuangan, jasa serta bidang bisnis lainnya. (Khalida et al., 2022). Data hasil angket diolah menggunakan Microsoft Excel. Analisis ini diawali dengan menganalisis alat ukur yang tepat untuk analisis IPA, dilanjutkan dengan menghitung average, analisis regresi, serta mengukur standar deviasi pendugaan (S_{yx} dan SEE) pada tingkat kesalahan 5%.

Standard Error of Estimate (SEE) digunakan untuk estimasi keseimbangan kesalahan pengukuran data dari garis normal regresi menggunakan formula standar pendugaan dari Freed et al. (2014). Garis model regresi keseimbangan dalam penelitian Bacon (2003) disebut ISO IPA regression, Sebaran data dari hubungan Performance (X) dan Importance (Y) dari garis regresi ISO IPA sebesar S_{yx} .

$$S_{yx} = \sqrt{\frac{\sum(y-\hat{y})^2}{n-2}} \text{ dan Standard Error Estimate } SEE = t(S_{yx}) \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{(x_0-\bar{x})^2}{(x_0-\bar{x})^2}}$$

Estimate penyebaran data:

$$\hat{y}_{x_0} \pm t(S_{yx}) \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{(x_0-\bar{x})^2}{(x_0-\bar{x})^2}} \text{ atau sebaran pendugaan data } \hat{y}_{x_0} \pm SEE$$

Sumber : Freed et al., (2014) dalam (Khalida et al., 2022: 198)

Selanjutnya, seluruh data dipetakan dalam diagram IPA. Gambar dan strategi yang dihasilkan merupakan perpaduan antara diagram IPA yang diperkenalkan oleh Martila dan James dan konsep IPA diagonal yang disampaikan oleh Bacon dalam (Khalida et al., 2022: 198).

Untuk membaca kajian dari diagram Analisis IPA diagonal regresi dan SEE pada diagram kartesius adalah sebagai berikut :

1. Indikator diatas garis diagonal ISO IPA.

Indikator yang semakin jauh dari titik diagonal keseimbangan (ISO-IPA) menunjukkan *focus on improvement high priority*, terdiri dari indikator yang memiliki prioritas tinggi untuk diperbaiki, area ini selanjutnya disebut kuadran I.

2. Indikator berada di sekitar keseimbangan garis ISO IPA pada tingkat kesalahan pendugaan 5%, menunjukkan indikator yang dinilai memiliki kinerja yang seimbang dengan tingkat kepentingannya sehingga perlu dipertahankan, area ini selanjutnya disebut kuadran ISO IPA.

3. Indikator dibawah diagonal ISO IPA, dibagi kedalam tiga kategori :

a. *Keep up the good performance*, walau berada dibawah garis keseimbangan (ISO IPA), indikator ini berada diatas rata-rata skor indikatornya, sehingga seluruh indikator yang ada di daerah ini perlu dipertahankan, area ini selanjutnya disebut kuadran II.

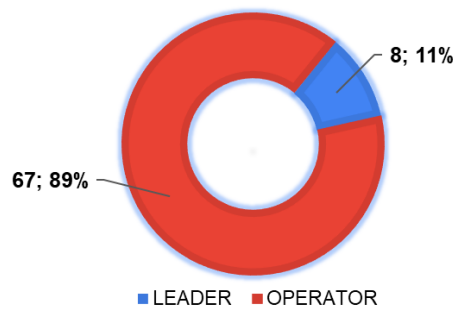
b. *Low priority*, terdiri dari indikator-indikator yang dinilai berada dibawah rata-rata indikator dan dibawah garis keseimbangan, sehingga dinilai memiliki prioritas rendah untuk diperhatikan sebagai pusat pengembangan perusahaan, area ini selanjutnya disebut kuadran III.

c. *Possible waste of resources*, terdiri dari indikator-indikator yang dinilai berlebihan, karena indikator memiliki nilai dibawah rata-rata dan dibawah garis keseimbangan, sehingga kinerjanya boleh diturunkan, area ini selanjutnya disebut kuadran IV.

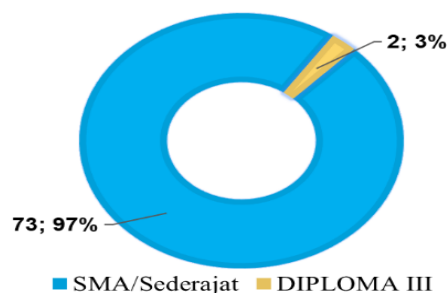
4. Hasil Dan Pembahasan

Profil Responden

Dalam penelitian ini dilakukan survei terhadap 75 orang karyawan PT. Jidosha Buhin Indonesia. Gambaran lebih luas mengenai profil responden tersebut diklasifikasikan menjadi beberapa karakteristik meliputi jabatan, tingkat pendidikan, dan area kerja. Gambar 3. Dibawah ini menjelaskan jabatan responden yang dominan adalah operator yaitu sebesar 89%.

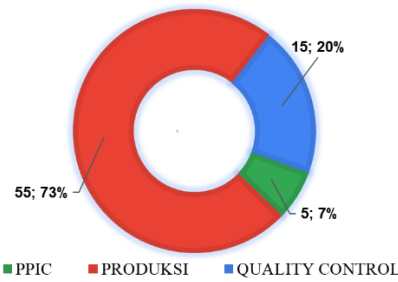


Gambar 3. Jabatan Responden



Gambar 4. Tingkat Pendidikan Responden

Gambar 4. menjelaskan tingkat pendidikan responden yang dominan adalah SMA/ sederajat yaitu sebesar 97%.



Gambar 5. Area Kerja Responden

Gambar 5. menjelaskan area kerja responden yang paling dominan adalah Produksi yaitu sebesar 73%. Selanjutnya untuk mengetahui harapan dari responden terhadap kinerja implementasi total quality management di PT Jidosha Buhin dijelaskan pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Perhitungan Rata-Rata Nilai Kinerja dan Kepentingan

No	Atribut	Performance	Importance	Gap	keterangan
1	Berusaha memenuhi kepuasan konsumen	8,92	9,44	-0,52	Belum Tercapai
2	Menyelesaikan permasalahan konsumen dengan cepat	8,84	9,33	-0,49	Belum Tercapai
3	Menerapkan sistem manajemen kualitas produk	8,91	9,47	-0,56	Belum Tercapai
4	Setiap pengiriman produk sesuai harapan	9,08	9,52	-0,44	Belum Tercapai
5	Pendekatan ilmiah dalam pengambilan	8,75	9,44	-0,69	Belum Tercapai
6	Perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih baik	8,37	9,27	-0,89	Belum Tercapai
7	Manajemen mendemonstrasikan rencana jangka panjang	7,67	8,71	-1,04	Belum Tercapai
8	Bersama-sama bertanggungjawab terhadap kualitas kerja	8,71	9,28	-0,57	Belum Tercapai
9	Saling berkontribusi dalam menjalankan tugas	8,33	9,03	-0,69	Belum Tercapai
10	Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui peralatan baru	7,99	8,92	-0,93	Belum Tercapai
11	Mempertimbangkan masukan dari konsumen	8,79	9,32	-0,53	Belum Tercapai
12	Perbaikan terus menerus pada semua departemen	8,19	9,15	-0,96	Belum Tercapai
13	Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui metode baru	8,16	8,99	-0,83	Belum Tercapai
14	Karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur	7,44	8,85	-1,41	Belum Tercapai
15	Karyawan dilatih keterampilan untuk mengatasi masalah	7,77	8,87	-1,09	Belum Tercapai
16	Perusahaan memberikan kebebasan menyampaikan pendapat	8,27	9,13	-0,87	Belum Tercapai
17	Setiap karyawan berperan aktif dalam perbaikan perusahaan	8,07	9,01	-0,95	Belum Tercapai
18	Pimpinan dan karyawan selalu mematuhi peraturan	8,32	8,90	-0,58	Belum Tercapai
19	Karyawan selalu diarahkan menjaga kesatuan tujuan	8,49	9,13	-0,64	Belum Tercapai

No	Atribut	Performance	Importance	Gap	keterangan
20	Karyawan dilibatkan dalam mengidentifikasi permasalahan	8,44	8,96	-0,52	Belum Tercapai
21	Karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan	8,17	9,24	-1,07	Belum Tercapai
Rata-rata		8,37	9,14	-0,78	

Dari tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa secara umum kinerja perusahaan dalam implementasi TQM sudah tinggi dengan rata-rata kinerja 8,37 dalam skala 1-10, tetapi tingkat kepentingannya juga tinggi yaitu 9,14 dalam skala 1-10 sehingga terdapat gap sebesar -0,78. Atribut utama penyebab gap antara lain, pelatihan keterampilan secara teratur (14), pelatihan keterampilan untuk mengatasi masalah (15), karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan (21), dan manajemen mendemonstrasikan rencana jangka panjang (7). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Indrasari et al., 2019), (Wulandari dan Hidayati, 2022), dan (Kafidzin, 2022) dimana dalam penelitiannya menunjukkan rata-rata nilai kepentingan lebih tinggi dari rata-rata nilai kinerja artinya implementasi TQM belum mencapai harapan responden.

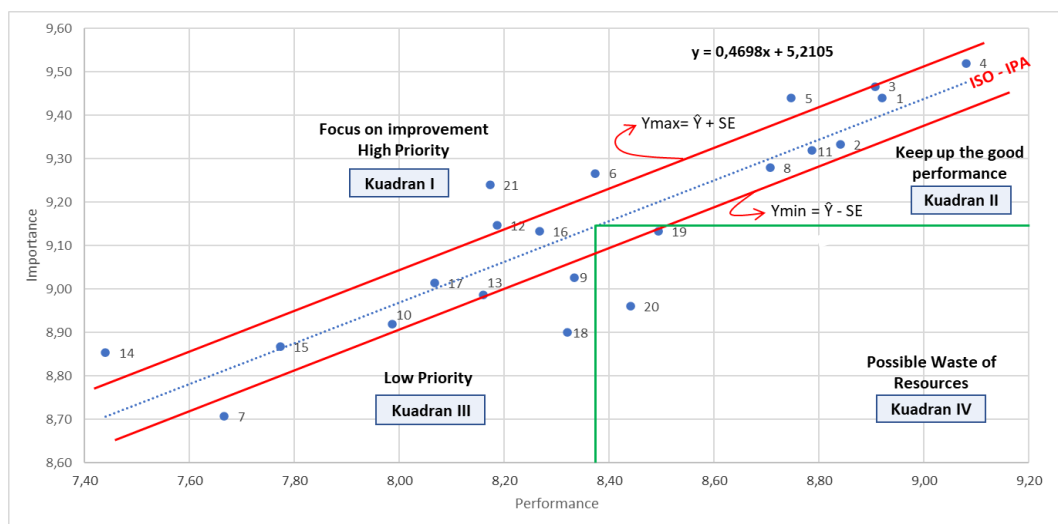
Importance And Performance Analysis Matriks Importance-Performance Diagram

Importance and Performance Analysis (IPA) dengan pendekatan diagonal regresi dan *Standard Error of Estimate (SEE)* digunakan sebagai penentuan prioritas perbaikan yakni dengan menggabungkan pengukuran faktor tingkat kinerja dan kepentingan dalam grafik dua dimensi yang memudahkan penjelasan data dan mendapatkan usulan praktis. Adapun hasil analisis Matriks *Importance-Performance* dari tingkat kinerja dan kepentingan sebagai berikut :

Tabel 3. Importance and Performance Analysis dengan SEE 5%

No	Atribut	Performance	Importance	\hat{Y}	$e=(y-\hat{Y})^2$	S_{yx}	$(X-\bar{X})^2$	F_k	$SE(\frac{1}{2}, 19)$	$\hat{Y} + SE$	$\hat{Y} - SE$
1	Berusaha memenuhi kepuasan konsumen	8,92	9,44	9,40	0,0015	0,111	0,308	0,36	0,08	9,48	9,32
2	Menyelesaikan permasalahan konsumen dengan cepat	8,84	9,33	9,36	0,0009	0,111	0,226	0,33	0,08	9,44	9,29
3	Menerapkan sistem manajemen kualitas produk	8,91	9,47	9,40	0,0051	0,111	0,293	0,35	0,08	9,48	9,31
4	Setiap pengiriman produk sesuai harapan konsumen	9,08	9,52	9,48	0,0019	0,111	0,511	0,42	0,10	9,57	9,38
5	Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan	8,75	9,44	9,32	0,0144	0,111	0,146	0,29	0,07	9,39	9,25
6	Perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih baik	8,37	9,27	9,14	0,0149	0,111	0,000	0,22	0,05	9,20	9,09
7	Manajemen mendemonstrasikan rencana jangka panjang	7,67	8,71	8,81	0,0112	0,111	0,488	0,42	0,10	8,91	8,72
8	Bersama-sama bertanggungjawab terhadap kualitas kerja	8,71	9,28	9,30	0,0004	0,111	0,117	0,28	0,06	9,37	9,24
9	Saling berkontribusi dalam menjalankan tugas	8,33	9,03	9,13	0,0098	0,111	0,001	0,22	0,05	9,176	9,08
10	Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui peralatan baru	7,99	8,92	8,96	0,0018	0,111	0,143	0,29	0,07	9,03	8,90

No	Atribut	Performance	Importance	\hat{Y}	$e=(y-\hat{Y})^2$	Syx	$(X-\bar{X})^2$	Fk	SE($\frac{1}{2}\alpha,19$)	$\hat{Y} + SE$	$\hat{Y} - SE$
11	Mempertimbangkan masukan dari konsumen	8,79	9,32	9,34	0,0003	0,111	0,178	0,31	0,07	9,41	9,27
12	Perbaikan terus menerus pada semua departemen	8,19	9,15	9,06	0,0081	0,111	0,032	0,24	0,05	9,11	9,00
13	Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui metode baru	8,16	8,99	9,04	0,0033	0,111	0,042	0,24	0,06	9,10	8,99
14	Karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur	7,44	8,85	8,71	0,0217	0,111	0,856	0,52	0,12	8,826	8,59
15	Karyawan dilatih keterampilan untuk mengatasi masalah	7,77	8,87	8,86	0,0000	0,111	0,350	0,37	0,09	8,95	8,78
16	Perusahaan memberikan kebebasan menyampaikan pendapat	8,27	9,13	9,09	0,0015	0,111	0,010	0,22	0,05	9,15	9,04
17	Setiap karyawan berperan aktif dalam perbaikan perusahaan	8,07	9,01	9,00	0,0002	0,111	0,089	0,27	0,06	9,06	8,94
18	Pimpinan dan karyawan selalu mematuhi peraturan	8,32	8,90	9,12	0,0482	0,111	0,002	0,22	0,05	9,17	9,07
19	Karyawan selalu diarahkan menjaga kesatuan tujuan	8,49	9,13	9,20	0,0046	0,111	0,016	0,23	0,05	9,25	9,15
20	Karyawan dilibatkan dalam mengidentifikasi permasalahan	8,44	8,96	9,18	0,0466	0,111	0,006	0,22	0,05	9,23	9,12
21	Karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan	8,17	9,24	9,05	0,0359	0,111	0,037	0,24	0,06	9,11	9,00
Rata-rata		8,37	9,14	9,14	0,01	-	-	-	-	9,21	9,07
Jumlah LOC		175,67	191,95	191,95	0,23	-	3,85	-	-	-	-



Gambar 6. Matriks Importance and Performance Analysis

Tabel 4. Rekapitulasi Kuadran IPA

No	Atribut	Nilai Rata-Rata		Kuadran
		Kinerja	Kepentingan	
1	Berusaha memenuhi kepuasan konsumen	8,92	9,44	ISO IPA
2	Menyelesaikan permasalahan konsumen dengan cepat	8,84	9,33	ISO IPA
3	Menerapkan sistem manajemen kualitas produk	8,91	9,47	ISO IPA
4	Setiap pengiriman produk sesuai harapan konsumen	9,08	9,52	ISO IPA
5	Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan	8,75	9,44	I
6	Perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih	8,37	9,27	I
7	Manajemen mendemonstrasikan rencana jangka	7,67	8,71	III
8	Bersama-sama bertanggungjawab terhadap kualitas	8,71	9,28	ISO IPA
9	Saling berkontribusi dalam menjalankan tugas	8,33	9,03	III
10	Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui peralatan baru	7,99	8,92	ISO IPA
11	Mempertimbangkan masukan dari konsumen	8,79	9,32	ISO IPA
12	Perbaikan terus menerus pada semua departemen	8,19	9,15	I
13	Mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui metode baru	8,16	8,99	ISO IPA
14	Karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur	7,44	8,85	I
15	Karyawan dilatih keterampilan untuk mengatasi masalah	7,77	8,87	ISO IPA
16	Perusahaan memberikan kebebasan menyampaikan pendapat	8,27	9,13	ISO IPA
17	Setiap karyawan berperan aktif dalam perbaikan perusahaan	8,07	9,01	ISO IPA
18	Pimpinan dan karyawan selalu mematuhi peraturan	8,32	8,90	III
19	Karyawan selalu diarahkan menjaga kesatuan tujuan	8,49	9,13	IV
20	Karyawan dilibatkan dalam mengidentifikasi	8,44	8,96	IV
21	Karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan	8,17	9,24	I

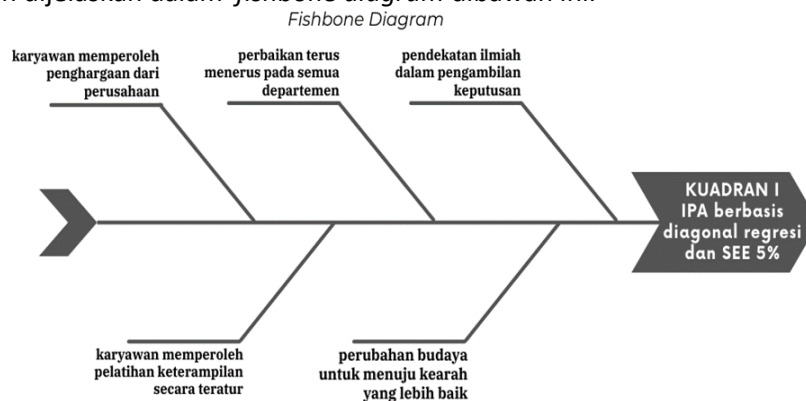
Berdasarkan gambar 6 dan tabel 4 hasil *importance and performance analysis* dengan pendekatan diagonal regresi dan *standard error of estimate* 5% didapatkan hasil dibawah ini.

1. Kuadran I (*focus on improvement high priority*) terdapat 5 atribut.
2. Kuadran II (*keep up the good performance*) tidak terdapat atribut.
3. Kuadran III (*low priority*) terdapat 3 atribut.
4. Kuadran IV (*possible waste of resources*) terdapat 2 atribut.
5. Kuadran ISO-IPA (Kesesuaian tingkat kinerja dan kepentingan) terdapat 11 atribut.

Pembahasan analisis atribut *Total Quality Management (TQM)* dengan pendekatan *Importance and Performance Analysis (IPA)* diagonal regresi dan *standard error of estimate* 5% didapat hasil sebagai berikut:

1. Kuadran I yakni *focus on improvement high priority*, atribut TQM yang masuk pada kuadran ini memiliki prioritas tinggi untuk diperbaiki. Terdapat 5 atribut atau 23,81% yang masuk pada kuadran ini, yaitu : pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan (5), perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih baik (6), perbaikan terus menerus pada semua

departemen (12), karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur (14), dan karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan (21). Kelima atribut diatas sebetulnya memiliki nilai kinerja yang tinggi namun belum mencapai harapan oleh karena itu perlu perbaikan. Adapun perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan dijelaskan dalam *fishbone diagram* dibawah ini.



Gambar 7. Fishbone Diagram

Tabel 5. Strategi Perbaikan Total Quality Management

X	Strategi Perbaikan
X1	Mengumpulkan fakta dan data sehingga pemecahan masalah tidak hanya berdasarkan asumsi sepihak tetapi dimusyawarahkan berdasarkan fakta lapangan didukung dengan teori yang konkrit. (Fadillah et al., 2013).
X2	Sosialisasi budaya organisasi kepada seluruh karyawan secara berkesinambungan agar menjadi pedoman karyawan dalam bekerja sehingga budaya organisasi tersebut dapat menjadi kesadaran kolektif yang dapat bermanfaat bagi semua pihak. (Ikhsan, 2016).
X3	Perbaikan berkesinambungan untuk pengembangan TQM dapat dilakukan pada proses produksi, produk, pelayanan, dan seluruh orang yang melaksanakannya. (Putu, et al., 2022)
X4	Dilakukan pelatihan secara teratur, karena pelatihan dan pendidikan yang dilakukan secara teratur pada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. (Nabila, 2022)
X5	Melakukan observasi mengenai apa yang karyawan inginkan untuk dapat lebih memotivasi karyawan dalam bekerja. karena motivasi bersifat pribadi dan apa yang dapat memotivasi satu karyawan mungkin berbeda dengan karyawan lainnya. (Njanja et al., 2013)

2. Kuadran II yakni *keep up the good performance*, kuadran ini berada dibawah garis keseimbangan (ISO-IPA) namun diatas rata-rata skor indikatornya, sehingga seluruh indikator yang ada di daerah ini perlu dipertahankan. Pada penelitian ini tidak ada atribut yang masuk dalam kuadran II.
3. Kuadran III yakni *Low priority*, terdiri dari atribut yang nilainya berada dibawah rata-rata indikator dan dibawah garis keseimbangan, sehingga dinilai memiliki prioritas rendah untuk diperhatikan sebagai pusat pengembangan perusahaan. Terdapat 3 atribut atau 14,29% yang masuk pada kuadran ini yaitu : manajemen mendemonstrasikan rencana jangka Panjang (7),

- saling berkontribusi dalam menjalankan tugas (9), pimpinan dan karyawan selalu mematuhi peraturan (18).
4. Kuadran IV yakni *Possible waste of resources*, terdiri dari atribut-atribut yang dinilai berlebihan, karena indikator memiliki nilai dibawah rata-rata dan dibawah garis keseimbangan, sehingga kinerjanya boleh diturunkan. Terdapat 2 atribut atau 9,52% yang masuk dalam kuadran ini yaitu : karyawan selalu diarahkan menjaga kesatuan tujuan (19), karyawan dilibatkan dalam mengidentifikasi permasalahan (20).
 5. Kuadran (ISO-IPA), hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 11 atribut dari 21 atribut atau sebesar 52,38% sudah sesuai antara kinerja dan kepentingannya dalam implementasi *Total Quality Management* di PT. Jidosha Buhin Indonesia sehingga atribut yang masuk dalam kuadran ini perlu dipertahankan. Atribut yang masuk dalam kuadran ini yaitu : berusaha memenuhi kepuasan konsumen (1), menyelesaikan permasalahan konsumen dengan cepat (2), menerapkan sistem manajemen kualitas produk (3), setiap pengiriman produk sesuai harapan pelanggan (4), bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja (8), mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui peralatan baru (10), mempertimbangkan masukan dari konsumen (11), mengamati peluang perbaikan berkelanjutan melalui metode baru (13), karyawan dilatih keterampilan untuk mengatasi masalah (15), perusahaan memberikan kebebasan menyampaikan pendapat (16), setiap karyawan berperan aktif dalam perbaikan perusahaan (17).

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan analisis implementasi *Total Quality Management* di PT. Jidosha Buhin Indonesia disimpulkan dibawah ini.

1. Nilai kinerja perusahaan dalam implementasi *Total Quality Management* sudah tinggi yakni mencapai 8,37 (skala 1-10) tetapi nilai kepentingan juga tinggi yakni 9,14 (skala 1-10) sehingga masih terdapat gap sebesar -0.78 dan perlu diperbaiki.
2. Strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam implementasi *Total Quality Management* berdasarkan kajian *Importance and Performance Analysis* dengan pendekatan diagonal regresi dan *standard error of estimate 5%* utamanya dengan meningkatkan atribut pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan, perubahan budaya untuk menuju kearah yang lebih baik, perbaikan terus menerus pada semua departemen, karyawan memperoleh pelatihan keterampilan secara teratur, dan karyawan memperoleh penghargaan dari perusahaan. Upaya perbaikan atribut-atribut tersebut dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan fakta dan data sebagai dasar pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, sosialisasi budaya organisasi, perbaikan berkesinambungan pada proses produksi, produk, pelayanan, dan sumber daya manusia melalui pelatihan secara teratur serta melakukan observasi mengenai hal yang dapat memotivasi karyawan.

Daftar Pustaka

- AISI.or.id. (2023, 20 Februari). *Penjualan Sepeda Motor di tahun 2022 Semakin Membaik*. Diakses pada 10 Mei 2023, dari <https://www.aisi.or.id/penjualan-sepeda-motor-di-tahun-2022-semakin-membaik/>.
- Anggreini, T. A., Ardiani & Sulistyawati, I. (2023). Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Terhadap Produk Rusak. *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 21(2), 593–604.
- Ayu, N. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Oleh Variabel Kinerja Karyawan di Perusahaan Java Bamboo Lamina Yogyakarta. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Indonesia.
- Dinata, I. M. W., & Purnawati, N. K. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bengkel Mobil Paramitha Auto Graha Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(5), 456. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i05.p03>.

- Djollong, A. F. (2014). Teknik Pelaksanaan Penelitian Kuantitatif. *Istiqra' : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*. (Vol. II No 1).
- Fadillah, A., Tinggi, S., & Kesatuan, I. E. (2013). Strategi Total Quality Management Studi Kasus Pada PT. Citra Abadi Sejati Bogor. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11268.17280>
- Fadli, U. M. D., Rismayadi, B., & Savitri, C. (2023). The Importance and Performance Analysis with Diagonal Regression Approach (pp. 487–494). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_62.
- Fatchurochman, N. A., & Yamit, Z. (2022). Artikel Hasil Penelitian Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus UMKM Makanan Kabupaten Temanggung). (Vol. 01, Issue 02). <https://journal.uii.ac.id/selma/index>.
- GAIKINDO.or.id. (2023, 16 Januari). *Indonesian Automobile Industry Data*. Diakses pada 10 Mei 2023, dari https://files.gaikindo.or.id/my_files/index.php?page=2.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* (Vol. 2, Issue 1).
- Indrasari, F., Suwarni, S., & Murti, E. S. (2019). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) Pada Pelayanan Kefarmasian Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang. *In Jurnal Farmasi & Sains Indonesia*, Oktober (Vol. 2, Issue 1).
- Intan Wahyuni, M., Jaya Yogyakarta, A., & Susty Ambarriani, A. (2018.). Penerapan Manajemen Kualitas Pada Hotel Non-Bintang Di Kota Yogyakarta. *MODUS*, 31(1), 61–71. <http://realestatestrategy.co.id>.
- Kafidzin, R. (2022). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) Pelayanan Rawat Inap Di Rs Kumalasiwi Mijen Kudus. <https://www.researchgate.net/publication/363295740>.
- Khalida, L. R. et al. (2022). *Kewirausahaan (konsep dan implementasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Layaman, L., & Fauziyah, P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Manajemen dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah*, 10(2), 283. <https://doi.org/10.24235/amwal.v10i2.3595>.
- Njanja, L. W., Maina, R. N., Kibet, L. K., & Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(21). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p41>.
- Prayhoego, C., & Devie, D. (2013). Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting*. (Vol. 1).
- Putu, L., Antari, R., & Setiawan, P. Y. (2022). Pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>.
- Rismawanti, E. (2016). Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Laba P.T. Joyfull Bakery Makassar. *Jurnal Ekonomix*. (Vol. 4 No.1).
- Santioso, L., & Maharani, C. (2015). Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management Dan Just In Time Pada Industri Manufaktur (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Bogor Dan Tangerang). *Jurnal Ekonomi*. Volume XX, No. 03, November 2015: 371-386.
- Sufandi. S. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) 46 Persero Tbk. Cabang Makassar. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Wulandari, R. & Hidayati, N. I. (2022). Importance Performance Analysis Sebagai Analisis Total Quality Management (TQM) Apotek Kimia Farma di Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan*. (Vol 21. No.1). 1412-6557.