

ANALISIS STRATEGI BISNIS DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA PT. ABC MELALUI VARIABEL MODERASI DAYA SAING

PENULIS

¹⁾Afrida Sary Puspita, ²⁾Aris Fatoni, ³⁾Titin Alfinatun

ABSTRAK

Kondisi ekonomi di berbagai negara akibat pandemi Covid-19 menimbulkan gejala ekonomi dunia dan menciptakan ketidakpastian lingkungan bisnis termasuk pada sebagian besar perusahaan di Indonesia. Strategi bisnis, *total quality management* (TQM) merupakan hal yang sangat penting dalam mendukung daya saing guna mencapai kinerja organisasi. Dalam mencapai kinerja organisasi PT. ABC perlu menyusun strategi bisnis yang tepat, implementasi penjaminan mutu secara menyeluruh sehingga menjadi daya saing organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Hasil penelitian ini menunjukkan Strategi Bisnis tidak berpengaruh terhadap Daya Saing, TQM terhadap Daya Saing, Strategi Bisnis secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja, TQM berpengaruh terhadap Kinerja, Daya Saing tidak berpengaruh terhadap Kinerja, Strategi Bisnis melalui Daya Saing tidak berpengaruh terhadap Kinerja, TQM melalui Daya Saing tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat dan karyawan tetap PT. ABC berdasarkan metode *non-probability* sampling dengan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara *online* (Google Form) pada media WhatsApp. Pengolahan dan analisis data menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* Smart PLS.

Kata Kunci

Strategi Bisnis, *Total Quality Management* (TQM), Kinerja, Daya Saing

AFILIASI

Prodi, Fakultas
Nama Institusi
Alamat Institusi

^{1,2,3)}Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
^{1,2,3)}Institut Bisnis dan Informatika (IBI) Kosgoro 1957
^{1,2,3)}Jl. M. Kahfi II No. 33, Jagakarsa, Jakarta Selatan, DKI Jakarta – 12640

KORESPONDENSI

Penulis
Email

Aris Fatoni
tony_fatt@yahoo.com

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

I. PENDAHULUAN

Strategi bisnis merupakan hal yang sangat penting sebagai acuan dalam mengarahkan perusahaan pada tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai hasil yang diharapkan. Selain itu, strategi bisnis adalah kegiatan terintegrasi untuk membangun keunggulan bersaing dalam mencapai tujuan perusahaan yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Sudaryati & Amelia, 2015). Dalam meningkatkan kinerja, Perusahaan harus mengimplementasikan TQM dengan fokus pada kualitas, efisiensi, partisipasi karyawan, dan kepuasan pelanggan (Fatoni & Lestari, 2021). Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam hal kinerja dan daya saing di pasar (Octoviani & Puspita, 2023). Daya saing mengacu pada kemampuan sebuah perusahaan untuk bersaing dalam pasar yang kompetitif, sementara kinerja perusahaan mencerminkan sejauh mana perusahaan tersebut berhasil mencapai tujuan dan targetnya (Fatoni, Aris dan Setyawan, 2023). Jadi, daya saing dan kinerja perusahaan adalah dua hal yang sangat terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Perusahaan yang mampu meningkatkan daya saingnya cenderung mencapai kinerja yang lebih baik, dan sebaliknya, perusahaan yang mencapai kinerja yang baik dapat mempertahankan atau meningkatkan daya saingnya di pasar yang kompetitif.

Dari uraian di atas, peneliti mengajukan judul penelitian, yaitu Analisis Strategi Bisnis dan TQM terhadap Kinerja PT. ABC melalui Variabel Moderasi Daya Saing. Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: 1) Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap daya saing PT. ABC? 2) Apakah TQM berpengaruh terhadap daya saing PT. ABC? 3) Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja PT. ABC? 4) Apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja PT. ABC? 5) Apakah daya saing berpengaruh terhadap kinerja PT. ABC? 6) Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja melalui daya saing PT. ABC? 7) Apakah *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja melalui daya saing PT. ABC?

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah hasil atau prestasi perusahaan yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional selama periode tertentu dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Menurut Mulyadi dalam (Nugrahayu, 2015) kinerja perusahaan merupakan keberhasilan secara menyeluruh yang diraih perusahaan dalam mencapai sasaran strategis melalui pemilihan berbagai alternatif-alternatif strategis yang paling baik (Setyawan & Fatoni, 2020). Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan efisien dan efektivitas penggunaan sumber daya yang menggambarkan sejauh mana perusahaan mencapai target/hasil setelah dibandingkan dengan kinerja sebelumnya dan kinerja perusahaan lain (*benchmarking*), serta sejauh mana perusahaan dapat meraih tujuan dan target yang telah ditentukan.

Secara umum kinerja perusahaan meliputi seluruh aspek-aspek perusahaan, tidak terbatas hanya pada aspek-aspek pengukuran di atas. Pendapat lain adalah menurut Koohang, Paliszkievicz dan Goluchowski dalam Santoso (2022:27) terdapat tujuh aspek, antara lain: 1) **Efektivitas** yang menunjukkan kemampuan SDM untuk mencapai hasil yang memenuhi tujuan perusahaan. 2) **Efisiensi** menunjukkan kemampuan SDM dalam menyelesaikan pekerjaan dengan usaha dan capaian waktu yang paling optimal. 3) **Kualitas** yang menggambarkan keunggulan produk dengan tidak adanya cacat produk, tidak terdapatnya penyimpangan yang berarti pada kondisi produk. 4) **Produktivitas** menunjukkan kapabilitas perusahaan untuk memproduksi, membuat, dan meningkatkan kualitas barang maupun jasa. 5) **Kualitas kerja** ditunjukkan dengan perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan (tenaga kerja) untuk meningkatkan kehidupan pribadinya, pengalaman kerja, dan lingkungan yang dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan. 6) **Inovasi** menunjukkan suatu proses mengubah ide menjadi barang dan jasa yang mampu menciptakan *value added* yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan. 7) **Profitabilitas** menunjukkan kapabilitas perusahaan dalam meningkatkan *competitive advantage* perusahaan.

2.2 Strategi Bisnis

Strategi bisnis perusahaan adalah alternatif pilihan yang didesain secara sengaja dalam menjelaskan bagaimana perusahaan melaksanakan kegiatan inti dan menjalankan rantai nilai untuk menciptakan keunikan nilai (David, 2011). Menurut Porter dalam Ismail (2012:196) strategi bisnis terdiri dari:

- 1) *Cost Leadership* (Kepemimpinan biaya)
Strategi ini berusaha mengimplementasikan keunggulan bersaing melalui efisiensi biaya/ biaya paling rendah dibanding dengan pesaing. Hal tersebut dapat dicapai melalui kemampuan perusahaan dalam mencapai skala ekonomi (*economies scale*), ketepatan dalam penerapan teknologi, akses kepada bahan baku yang lebih mudah dll. Keunggulan biaya ini dapat menjadi *entry barrier* bagi pesaing potensial pada industri yang sama.
- 2) *Differentiation* (Diferensiasi)
Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menciptakan atau menghasilkan keunikan produk yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Keunikan tersebut mampu memberikan nilai dimata konsumen. Dalam hal ini perusahaan berusaha menempatkan/memosisikan atribut yang dianggap penting oleh konsumen secara unik.
- 3) *Focus* (fokus)
Dalam strategi ini perusahaan berusaha mencari *niche*/segmen tertentu dari konsumen dan berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen tersebut yang tidak dapat dilayani oleh perusahaan lain. Dengan strategi melayani segmen tertentu ini, perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain meski mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif seluruhnya dalam sebuah industri.

2.3 *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Kiran (2016:2), TQM adalah dasar pengelolaan manajemen dan praktik perusahaan dengan tujuan menggunakan sumber daya manusia dan material dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Istikawa dalam Nasution (2015:17) memberikan penjelasan tentang TQM sebagai perpaduan semua orang dalam filosofi menyeluruh, semua bagian perusahaan, semua fungsi manajemen yang berlandaskan pada konsep standar kualitas. Menurut (Asy'ari, 2015) beberapa karakteristik TQM sebagai berikut:

- 1) Fokus pada pelanggan. TQM menganggap bahwa pelanggan terdiri dari dua pihak, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal berkontribusi pada penentuan standar kualitas, baik manusia, proses, dan lingkungan dalam hubungannya dengan penciptaan barang dan jasa. Pelanggan eksternal menilai kualitas produk sesuai harapannya dan apa yang telah dijanjikan oleh perusahaan.
- 2) Obsesi terhadap kualitas. Perusahaan harus punya optimisme yang tinggi untuk mencapai atau melebihi target kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini harus menjadi pemahaman seluruh karyawan sehingga perusahaan tersebut dapat memenuhi atau melampauinya dengan baik dan penentu akhir dari kualitas adalah pelanggan internal maupun eksternal.
- 3) Pendekatan ilmiah. Implementasi TQM sangat membutuhkan pendekatan yang bersifat ilmiah, terutama berkaitan dengan desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah. Untuk itu dibutuhkan data untuk menetapkan standar kualitas, pengukuran kinerja dan perbaikan.
- 4) Komitmen yang kuat, komitmen jangka panjang untuk membangun budaya kerja sangat diperlukan dalam proses bisnis, sehingga TQM dapat diimplementasikan dengan baik.
- 5) Kerja sama Tim (*Teamwork*). Kerja sama tim merupakan keharusan dalam mengimplementasikan TQM. Membangun kemitraan, membangun hubungan antara sesama karyawan perusahaan, pemasok, lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar harus dijalin dengan baik dan dipelihara.

- 6) Perbaiki sistem secara berkesinambungan. Proses bisnis yang telah berjalan harus dievaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan, sehingga semua proses bisnis dalam sebuah sistem dapat menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas dan terus meningkat.
- 7) Pendidikan dan pelatihan. Penerapan TQM perlu didukung dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai profesionalitas. Proses belajar harus berjalan secara terus menerus, sehingga pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental yang harus terus dilakukan.
- 8) Kebebasan yang terkendali. Proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang baik perlu melibatkan karyawan untuk mendapatkan saran dan masukan. Hal ini juga memberikan dampak pada meningkatnya rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan bersama yang telah diambil.
- 9) Kesatuan tujuan. TQM hanya akan dapat diimplementasikan jika semua anggota perusahaan memiliki kesamaan tujuan sehingga semua orang bergerak ke arah yang sama atas tujuan yang telah ditetapkan.
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Tanpa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, TQM tidak dapat diimplementasikan. Strategi melibatkan dan memberdayakan karyawan akan menghasilkan dua manfaat; pertama dapat menghasilkan keputusan yang baik, rencana yang disepakati bersama, dan perbaikan yang lebih efektif karena semua karyawan mendukung. Kedua, karyawan punya rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga merasa ikut bertanggungjawab terhadap keberhasilan perusahaan.

Menurut Prajogo dan Dermott dalam (Utami & Setyorini, 2014) , terdapat 6 indikator TQM, yaitu:

- 1) Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan organisasi pada visi, nilai-nilai organisasi, dan capaian kinerja. Pemimpin harus membangun hubungan yang baik dan harmonis dengan seluruh anggota perusahaan serta berupaya mengembangkan kepemimpinan dan calon pemimpin di masa yang akan datang.
- 2) Perencanaan Strategis. Peningkatan mutu dan kualitas barang dan jasa harus direncanakan dengan baik. dibutuhkan rencana strategis untuk mengimplementasikannya termasuk penyebarluasan rencana strategis tersebut kepada setiap karyawan perusahaan dan menetapkan sumber daya yang mampu menjalankan rencana strategis tersebut.
- 3) Fokus pada pelanggan. Perusahaan harus mengerti dan memahami kebutuhan, keinginan serta harapan pelanggan dan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk membangun loyalitas. Kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan merupakan tolak ukur pencapaian target pelanggan. Fokus pada pelanggan menekankan bahwa membangun hubungan merupakan bagian penting dari strategi keseluruhan perusahaan.
- 4) Analisa dan Informasi. Analisa dan informasi merupakan elemen yang sangat penting untuk melihat efektivitas capaian kinerja. Analisa dan informasi membantu perusahaan untuk menetapkan kebutuhan akan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan agar perusahaan menjadi tangguh dan unggul.
- 5) Manajemen dan Sumber Daya Manusia berperan dalam menciptakan dan menjaga tingkat kinerja yang tinggi serta kemampuan beradaptasi karyawan dengan menciptakan sistem kerja yang baik.
- 6) Manajemen Proses. Aspek penting proses manajemen organisasi diuji dalam manajemen proses. Manajemen proses bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatur standar kompetensi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas manajemen proses. Aspek tersebut diantaranya desain proses yang efektif, orientasi pencegahan terhadap kemungkinan yang terjadi pada pelanggan, pemasok, dan *stakeholder* yang lainnya.

2.4 Daya Saing

Daya saing merupakan keunggulan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan. Menurut Schermerhorn (2011) sumber daya saing antara lain: 1) Biaya dan kualitas, efisiensi perusahaan, dan kualitas barang maupun jasa, 2) Pengetahuan dan kecepatan, inovasi produk yang baik, kecepatan pengantaran ide menjadi produk pasar, 3) Hambatan masuk, menciptakan kekuatan pasar dengan membuat hambatan masuk yang sulit ditembus pesaing, 4) Sumber daya finansial, investasi yang menguntungkan, dan kerugian yang minimal dibanding pesaing

2.5 Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Daya Saing

Menurut Maryani dan Chaniago (2019) bahwa strategi bisnis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H₁: Strategi bisnis berpengaruh terhadap daya saing pada PT. ABC.

2) Pengaruh TQM Terhadap Daya Saing

Menurut Istikawa dalam Nasution (2015:17) menjelaskan bahwa “*TQM* didefinisikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen pada keseluruhan perusahaan yang dibangun berdasarkan konsep kualitas yang holistik”. Hardiani (2020) menyatakan bahwa *TQM* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

H₂: TQM berpengaruh terhadap daya saing PT. ABC.

3) Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja

Hal ini sesuai dengan temuan (Sukarya & Nurleli, 2021) bahwa strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H₃: Strategi Bisnis berpengaruh terhadap kinerja PT. ABC

4) Pengaruh TQM Terhadap Kinerja

TQM merupakan cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada setiap level operasi maupun proses dalam setiap area fungsional dan organisasi yang bersumber dari modal dan SDM secara terus menerus. (Samsinar, 2021) menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H₄: TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. ABC.

5) Pengaruh Daya Saing Terhadap Kinerja

Menurut Amirullah (2015:94), strategi penciptaan nilai perusahaan dikatakan berhasil apabila perusahaan mampu mengambil waktu/momen yang tepat dibandingkan dengan pesaing yang ada sekarang atau pesaing potensial. (Maryani & Chaniago, 2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H₅: Daya saing berpengaruh terhadap kinerja PT. ABC.

6) Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Melalui Daya Saing

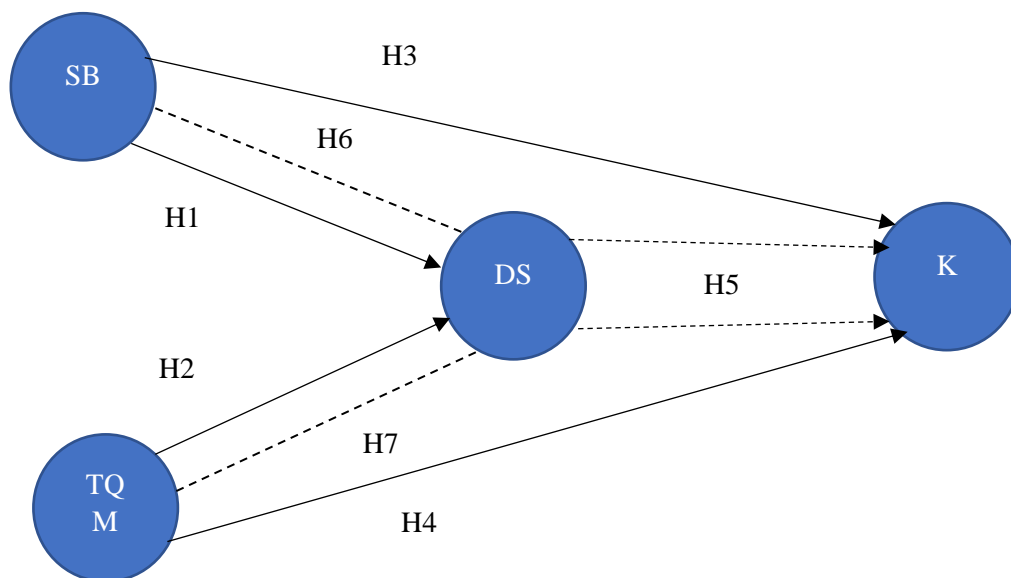
Strategi bisnis dirumuskan dengan melakukan dan menyusun langkah-langkah maju ke depan melalui pembangunan visi misi, menetapkan tujuan strategis organisasi, mempersiapkan kebutuhan finansial dan merancang strategi untuk mencapai tujuan guna menyediakan nilai terbaik untuk konsumen. (David, 2007).

H₆: Strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja melalui daya saing PT. ABC.

7) Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Melalui Daya Saing

Produk harus memiliki ciri khusus dalam merebut dan memenangkan hati konsumen untuk menilai bahwa produk kita merupakan produk yang spesial (Sunyoto, 2015). Hal ini sejalan dengan penelitian Hardiani (2020) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh kinerja melalui daya saing.

H₇: TQM berpengaruh terhadap kinerja melalui daya saing PT. ABC.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

1) Metode dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei.

2) Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel strategi bisnis dan *TQM* sebagai variabel laten eksogen (X), dan daya saing sebagai variabel mediasi (M) sementara kinerja sebagai variabel laten endogen (Y).

3) Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini seluruh pejabat dan karyawan tetap PT. ABC. Sampel dipilih dari seluruh populasi berdasarkan metode *non probability sampling* dengan teknik sampel jenuh.

4) Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup dengan skala *semantic differential*. Skala ini memiliki interval 1 dan nilai bobot antara 1 hingga 7, dengan rentang dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Kuesioner tersebut disebarluaskan melalui Google Form yang didistribusikan melalui media WhatsApp.

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

5) Teknik pengolahan dan analisis data

Dalam penelitian ini, analisis *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS)* digunakan untuk mengolah dan menganalisis data. Pemrosesan tersebut dilakukan dengan menggunakan *software* Smart PLS.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Pada bagian ini, akan dijelaskan tentang hasil penelitian yang meliputi beberapa aspek. Pertama, akan dipaparkan profil responden yang terlibat dalam penelitian. Selanjutnya, akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap model luar (*outer model*). Selain itu, juga akan dilakukan uji struktural terhadap model dalam (*inner model*). Terakhir, akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan.

4.1.1 Profil Responden

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini menurut jenis kelamin yang paling banyak yaitu 26 orang laki-laki atau 52.

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini menurut lama bekerja, yaitu sebanyak 17 orang atau 34% bekerja 1 tahun-5 tahun, 20 orang atau 40% bekerja 6 tahun-10 tahun, 13 orang atau 26% bekerja 11 tahun-11 tahun ke atas. Persentase responden berdasarkan lama bekerja memberikan informasi bahwa paling banyak responden bekerja 6 tahun-10 tahun.

4.1.2 Uji Model Pengukuran untuk Konstruk Reflektif

Kriteria pertama yang dinilai untuk model pengukuran konstruk reflektif adalah reliabilitas indikator dan reliabilitas konsistensi internal. Pada iterasi pertama, indikator SB 1, 2, 3, 5, 9, dan 10 untuk konstruk strategi bisnis, indikator TQM 1, 9 dan 11 untuk konstruk TQM, DS 1, 2, 5, dan 7 untuk konstruk Daya Saing, serta K 3 untuk konstruk kinerja memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,7. Oleh karena itu dilakukan penghitungan *algorithm* kembali dengan mengeluarkan 13 indikator tersebut. Hasilnya seperti terlihat pada Tabel 1, semua *item loading* telah melebihi nilai *threshold* yang disarankan 0,7.

Tabel 1. Validitas Konvergen

Kode	Loading	Evaluasi
SB4	0,923	Valid
SB6	0,937	Valid
SB7	0,962	Valid
SB8	0,794	Valid
TQM2	0,891	Valid
TQM3	0,847	Valid
TQM4	0,871	Valid
TQM5	0,887	Valid
TQM6	0,801	Valid
TQM7	0,891	Valid
TQM8	0,848	Valid
TQM10	0,896	Valid
TQM12	0,849	Valid
TQM13	0,901	Valid
TQM14	0,861	Valid
DS3	0,848	Valid
DS4	0,832	Valid
DS6	0,822	Valid
DS8	0,801	Valid
DS9	0,833	Valid
DS10	0,793	Valid
K1	0,840	Valid
K2	0,958	Valid
K4	0,824	Valid
K5	0,905	Valid
K6	0,931	Valid

Pengujian selanjutnya adalah validitas diskriminan dengan melihat nilai Fornell-Larcker, yaitu membandingkan nilai korelasi antar variabel itu sendiri dengan korelasi antar variabel lain. Nilai Fornell-Larcker dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Fornell-Larcker

Variabel	SB	TQM	DS	K
SB	0,906			
TQM	0,751	0,868		
DS	0,157	0,208	0,822	
K	0,785	0,871	0,198	0,893

Dari nilai Fornell-Larcker di atas menunjukkan bahwa tidak terdapat lack pada korelasi antara variabel. Kemudian seperti yang terlihat pada tabel 3 perhitungan nilai reliabilitas komposit semua *item loading* telah melebihi nilai *threshold* yang disarankan 0,7 sesuai dengan yang disarankan (Hair et al., 2017) dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,860 menunjukkan tingkat reliabilitas yang memuaskan. Kriteria kedua menilai validitas konvergen menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) semua konstruk juga telah melebihi *threshold* yaitu 0,5.

Tabel 3. Reliabilitas Internal Konsistensi, Reliabilitas Indikator, dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	AVE	Item	Faktor Loading
Strategi Bersaing	0,926	0,948	0,822	SB4	0,923
				SB6	0,937
				SB7	0,962
				SB8	0,794
TQM	0,967	0,971	0,754	TQM2	0,891
				TQM3	0,847
				TQM4	0,871
				TQM5	0,887
				TQM6	0,801
				TQM7	0,891
				TQM8	0,848
				TQM10	0,896
				TQM12	0,849
				TQM13	0,901
TQM14	0,861				
Daya Saing	0,913	0,926	0,675	DS3	0,848
				DS4	0,832
				DS6	0,822
				DS8	0,801
				DS9	0,833
				DS10	0,793
Kinerja	0,936	0,952	0,797	K1	0,840
				K2	0,958
				K4	0,824
				K5	0,905
				K6	0,931

Selanjutnya Tabel 4 merangkum hasil pengujian *cross-loading* dengan melihat perbedaan (diskriminan), antara nilai-nilai *loading* dari indikator yang merefleksikan suatu kontrak dengan nilai-nilai *loading* indikator tersebut terhadap konstruk lainnya.

Tabel 4. Validitas Diskriminan dengan Cross-loading

	SB	TQM	DS	K
SB4	0,923	0,617	0,211	0,659
SB6	0,937	0,679	0,079	0,794
SB7	0,962	0,653	0,182	0,770
SB8	0,794	0,651	0,099	0,601
TQM2	0,799	0,891	0,196	0,875
TQM3	0,717	0,847	0,172	0,841
TQM4	0,718	0,871	0,264	0,825

TQM5	0,637	0,887	0,235	0,783
TQM6	0,395	0,801	0,208	0,641
TQM7	0,657	0,891	0,170	0,712
TQM8	0,705	0,848	0,135	0,679
TQM10	0,590	0,896	0,177	0,773
TQM12	0,465	0,849	0,127	0,716
TQM13	0,525	0,901	0,155	0,714
TQM14	0,538	0,861	0,120	0,693
DS3	0,035	0,040	0,848	0,071
DS4	0,107	0,185	0,832	0,195
DS6	0,090	0,147	0,822	0,046
DS8	0,172	0,165	0,801	0,196
DS9	0,135	0,194	0,833	0,155
DS10	-0,047	0,011	0,793	-0,062
K1	0,711	0,684	0,069	0,840
K2	0,799	0,842	0,231	0,958
K4	0,542	0,624	0,281	0,824
K5	0,704	0,814	0,133	0,905
K6	0,721	0,888	0,182	0,931

Pada Tabel 4, terlihat semua nilai-nilai *loading* dari indikator yang merefleksikan variabel-variabel Strategi Bisnis, TQM, Daya Saing, dan Kinerja memiliki nilai *loading* yang lebih besar dibandingkan nilai-nilai *loading* untuk konstruk lainnya. Hal sesuai dengan syarat yang disebut *cross-loading* (Hair et al., 2011).

4.1.3 Uji Model Pengukuran untuk Konstruk Formatif

Untuk mengevaluasi pengukuran formatif yaitu dengan menilai multikolinieritas diantara item formatif dengan melihat *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF lebih dari 0,1 dan kurang dari 5, maka model terbebas dari multikolinieritas. Tabel 5 menunjukkan nilai VIF dari masing-masing variabel.

Tabel 5. Nilai VIF

Variabel	SB	TQM	DS	K
SB			2,048	2,049
TQM			2,048	2,088
DS				1,045
K				

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan nilai VIF semua variabel memiliki nilai VIF lebih dari 0,1 dan kurang dari 5, berarti model dalam pengujian data dalam penelitian ini terbebas dari multikolinieritas.

4.1.4 Koefisien Jalur Model Struktural

Pada langkah ini, tujuan utamanya adalah untuk menilai apakah indikator memiliki dampak yang signifikan pada konstruk yang dibentuk. Jika nilai statistik t melebihi ambang kritis sebesar 1,65, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien tersebut memiliki signifikansi statistik pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Efek Langsung	Koefisien Jalur	t-statistics	p-value	Pengujian Hipotesis
Strategi Bisnis -> Daya Saing (H1)	0,017	0,065	0,948	Tidak mendukung
TQM -> Daya Saing (H2)	0,195	0,703	0,482	Tidak mendukung
Strategi Bisnis -> Kinerja (H3)	0,330	2,243	0,025	Mendukung
TQM -> Kinerja (H4)	0,632	4,349	0,000	Mendukung
Daya Saing -> Kinerja (H5)	0,015	0,203	0,840	Tidak mendukung

Efek Tidak Langsung	Koefisien Jalur	t-statistics	p-value	Pengujian Hipotesis
Strategi Bisnis -> Daya Saing -> Kinerja (H6)	0,000	0,013	0,990	Tidak mendukung
TQM-> Daya Saing -> Kinerja (H7)	0,003	0,133	0,895	Tidak mendukung

- 1) Pengujian Hipotesis 1
 Pada pengujian pengaruh Strategi Bisnis terhadap Daya Saing, t statistik (0,065) < t kritis (1,65), dan *p values* (0,948) > 0,05 sehingga hipotesis null diterima. Artinya Strategi Bisnis tidak berpengaruh terhadap Daya Saing.
- 2) Pengujian Hipotesis 2
 Pengujian pengaruh TQM terhadap Daya Saing memiliki t statistik (0,703) < t kritis (1,65) sedangkan nilai *p values* (0,482) > 0,05. Dengan demikian maka hipotesis null diterima. Artinya TQM tidak berpengaruh terhadap Daya Saing.
- 3) Pengujian Hipotesis 3
 Pengujian pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja memiliki t statistik (2,243) > t kritis (1,65) sedangkan nilai *p values* (0,025) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis null pada pengujian hipotesis ketiga ini, ditolak. Artinya Strategi Bisnis memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja. Nilai koefisien jalur (*orginal sample*) sebesar 0,330, artinya bahwa Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 33%.
- 4) Pengujian Hipotesis 4
 Pengujian pengaruh TQM terhadap Kinerja memiliki t statistik (4,349) > t kritis (1,65) sedangkan nilai *p values* (0,000) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis null ditolak. Artinya TQM memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja. Nilai koefisien jalur (*orginal sample*) sebesar 0,632, artinya bahwa Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 63%.
- 5) Pengujian Hipotesis 5
 Pengujian pengaruh Daya Saing terhadap Kinerja memiliki t statistik (0,203) < t kritis (1,65) sedangkan nilai *p values* (0,840) > 0,05. maka hipotesis null diterima. Artinya Daya Saing tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja.
- 6) Pengujian Hipotesis 6
 Pada pengujian pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja melalui variabel mediasi Daya Saing, t statistik (0,013) < t kritis (1,65), dan *p values* (0,990) > 0,05 sehingga hipotesis null ditolak. Artinya Strategi Bisnis melalui variabel Daya Saing tidak berpengaruh terhadap Kinerja.
- 7) Pengujian Hipotesis 7
 Pada pengujian pengaruh TQM terhadap Kinerja melalui variabel mediasi Daya Saing, t statistik (0,133) < t kritis (1,65), dan *p values* (0,895) > 0,05 sehingga hipotesis null ditolak. Artinya TQM melalui variabel Daya Saing tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

4.1.5 Koefisien Determinan atau R-square (R²)

Tahap kedua adalah mengevaluasi *R-square* (R²), yaitu menilai kontribusi yang diberikan oleh Strategi Bisnis dan TQM terhadap Daya Saing, Strategi Bisnis dan TQM terhadap Kinerja. Kontribusi yang diberikan oleh Strategi Bisnis dan TQM terhadap Daya Saing nilai R² sebesar 0,043, artinya variabel Strategi Bisnis dan TQM memberikan kontribusi yang sangat rendah dalam menjelaskan variabel Daya Saing yaitu sebesar 4,3%. Kontribusi yang diberikan oleh Strategi Bisnis dan TQM terhadap Kinerja nilai R² sebesar 0,813, artinya variabel Strategi Bisnis dan TQM mampu menjelaskan variabel Kinerja sebesar 81,3%. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,813 termasuk dalam kategori kuat.

4.1.6 Effect Size f^2

Untuk mengevaluasi pengaruh parsial dari konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, digunakanlah *Effect Size* f^2 . Pengukuran ini melibatkan penghapusan salah satu konstruk eksogen dan mengamati seberapa besar dampaknya terhadap konstruk endogen. Pedoman dalam menilai f^2 adalah sebagai berikut: jika nilai $< 0,02$, maka efeknya diabaikan atau dianggap tidak ada. Jika nilai berada dalam rentang $0,02 \leq f^2 \leq 0,15$, maka pengaruhnya dianggap kecil. Sedangkan jika nilai berada dalam rentang $0,15 \leq f^2 \leq 0,35$, maka pengaruhnya dianggap sedang. Jika nilai $f^2 > 0,35$, maka pengaruhnya dianggap besar (Sarstedt, dkk., 2017).

Berdasarkan hasil output perhitungan *algorithm*, Nilai *effect size* f^2 dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai *effect size* f^2 variabel Strategi Bisnis terhadap Daya Saing diabaikan atau tidak ada efek, yaitu sebesar 0,000.
- 2) Nilai *effect size* f^2 variabel TQM terhadap Daya Saing diabaikan atau tidak ada efek, yaitu sebesar 0,019.
- 3) Nilai *effect size* f^2 variabel Strategi Bisnis terhadap Kinerja menunjukkan efek sedang, yaitu sebesar 0,284.
- 4) Nilai *effect size* f^2 variabel TQM terhadap Kinerja menunjukkan efek besar, yaitu sebesar 1,022.
- 5) Nilai *effect size* f^2 variabel Daya Saing terhadap Kinerja diabaikan atau tidak ada efek, yaitu sebesar 0,001.

Tabel 7. Effect Size f^2

Variabel	Daya Saing	Kinerja	Keterangan
Strategi Bisnis	0,000		Tidak ada efek
TQM	0,019		Tidak ada efek
Strategi Bisnis		0,284	Efek Sedang
TQM		1,022	Efek besar
Daya Saing		0,001	Tidak ada efek

4.1.8 Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance (Q^2) merupakan indikator kekuatan prediksi atau relevansi prediktif model. Blindfolding menggunakan strategi *cross-validation* dan melaporkan *cross validated redundancy* dan *cross validated communality* untuk konstruksi dan indikator. Dengan pendekatan *construct crossvalidated redundancy*, nilai Q^2 dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8. Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Strategi Bisnis	200,000	200,000	
TQM	550,000	550,000	
Daya Saing	300,000		- 0,030
Kinerja	250,000		0,612

Sedangkan dengan pendekatan *cross validated communality* nilai Q^2 dapat dilihat pada Tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9. Construct Crossvalidated Communality

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Strategi Bisnis	200,000	62,394	0,688
TQM	550,000	174,501	0,683
Daya Saing	300,000	182,671	0,391
Kinerja	250,000	79,496	0,682

Dari hasil pengolahan data penelitian ini menunjukkan bahwa, nilai Q^2 variabel mediator Daya Saing pada pendekatan konstruk *crossvalidated redundancy* sebesar -0,030 dan pada pendekatan konstruk *crossvalidated communality* sebesar 0,391. Sedangkan untuk nilai Q^2 variabel endogen Kinerja pada pendekatan konstruk *crossvalidated redundancy* sebesar 0,612 dan pada pendekatan konstruk *crossvalidated communality* sebesar 0,682.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Daya Saing

Dari hasil pengujian data dalam penelitian ini menunjukkan nilai t statistik Strategi Bisnis sebesar $0,065 < t$ kritis $1,65$ dengan *p values* sebesar $0,948 > 0,05$ berarti bahwa Strategi Bisnis tidak berpengaruh terhadap Daya Saing. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Maryani dan Chaniago (2019) bahwa Daya Saing dipengaruhi oleh Strategi Bisnis. Hal ini dapat dipahami bahwa Strategi Bisnis yang diwakili oleh *Cost Leadership* tidak secara langsung menjadi strategi yang mempengaruhi daya saing PT. ABC. Elemen pertama yaitu Strategi Bisnis yang mempengaruhi ketidakefektifan kegiatan karyawan yaitu banyaknya *resources sharing* antar departemen sehingga mengakibatkan penumpukan pekerjaan pada posisi atau jabatan tertentu.

Elemen kedua yaitu sistem pengendalian biaya yang ketat. Pengendalian biaya berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin ketat pengendalian biaya maka motivasi semakin menurun, sebaliknya pelonggaran sistem pengendalian biaya meningkatkan motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring dan Prasetyo (2018), sehingga semakin ketat pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT. ABC maka akan mengurangi motivasi kerja karyawan. Elemen ketiga yaitu fokus pada target pasar tertentu.

4.2.2 Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Daya Saing

Berdasarkan hasil pengujian data, ditemukan bahwa nilai statistik TQM sebesar $0,703$, yang lebih kecil daripada nilai kritis t sebesar $1,65$, dengan *p-value* sebesar $0,482$ yang juga lebih besar dari $0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa TQM tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Daya Saing. Temuan ini berbeda dengan penelitian Hardiani (2020) dan (Fatoni & Lestari, 2021) yang menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh positif terhadap Daya Saing.

Hal ini dapat dipahami bahwa pelaksanaan TQM di PT. ABC belum secara menyeluruh dilakukan. Pelaksanaan penjaminan mutu baru pada tahap evaluasi dan belum sampai pada tahapan pengendalian dan pengembangan, sehingga TQM yang dilaksanakan belum sampai pada tahap yang dapat mendukung daya saing PT. ABC. Meski demikian LPM PT. ABC telah memiliki dokumen mutu yang cukup baik.

4.2.3 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian data, ditemukan bahwa nilai statistik t untuk Strategi Bisnis adalah $2,243$, yang lebih besar daripada nilai t kritis $1,65$. Selain itu, nilai *p-values* adalah $0,025$, yang lebih kecil daripada nilai signifikansi $0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Strategi Bisnis memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja.

Pertama, strategi bisnis PT. ABC melalui *Cost Leadership* secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja. Kedua, Strategi *Cost Leadership* berdampak langsung pada kinerja melalui efisiensi berbagai sumber daya yang dimiliki oleh PT. ABC. Salah satu contoh efisiensi yang dilakukan yaitu, *resource sharing* untuk laboratorium dan perpustakaan. Ketiga, melalui Strategi Bisnis PT. ABC dapat mengukur dan menilai pencapaian Kinerja melalui indikator-indikator yang terdapat dalam Strategi Bisnis.

4.2.4 Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian data, ditemukan bahwa nilai statistik t untuk *Total Quality Management* (TQM) adalah $4,349$, yang melebihi nilai kritis t sebesar $1,65$. Selain itu, nilai *p-values* sebesar $0,000$ juga lebih kecil dari $0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa TQM memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

Beberapa pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dalam mengimplementasikan TQM yang berdampak langsung pada Kinerja yaitu Penetapan, Pelaksanaan, dan Evaluasi. Kegiatan ini telah banyak memberikan perubahan ke arah perbaikan PT. ABC. Saat ini kegiatan setiap unit kerja telah

dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan dievaluasi tingkat ketercapaiannya, meski demikian perlu dilakukan tindak lanjut untuk pengendalian dan peningkatan/pengembangan. Dalam pelaksana TQM PT. ABC juga telah melibatkan seluruh karyawan dalam upaya perbaikan kualitas, sehingga secara langsung dapat meningkatkan semangat kerja dan kreativitas dan rasa kepemilikan terhadap hasil kerjanya. Dengan pelaksanaan TQM juga telah mendorong kerja sama yang lebih baik antar tingkatan dan departemen di dalam organisasi. Beberapa hal di atas telah memberikan dampak pada kinerja PT. ABC.

4.2.5 Pengaruh Daya Saing Terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian data menunjukkan bahwa nilai t statistik $0,203 < t$ kritis $1,65$ sedangkan nilai p -values $0,840 > 0,05$. Hal ini berarti Daya Saing secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

Dari hasil pengujian strategi bisnis dan TQM menunjukkan bahwa keduanya tidak memiliki pengaruh terhadap daya saing. Hal ini juga berdampak pada tidak adanya pengaruh daya saing PT. ABC terhadap kinerja organisasi.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data di atas, ditemukan beberapa temuan sebagai berikut: (1) Strategi bisnis tidak memiliki dampak langsung terhadap tingkat daya saing, (2) *Total quality management* juga tidak memiliki pengaruh langsung terhadap daya saing, (3) Strategi bisnis memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, (4) *Total quality management* memiliki pengaruh terhadap kinerja, (5) Daya saing tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, (6) Strategi bisnis yang diimplementasikan melalui daya saing juga tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, (7) Begitu pula dengan *Total quality management* yang diimplementasikan melalui daya saing, tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

REFERENSI

- Aaker, David A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi kedelapan. Salemba Badan Pusat Statistik. (2020).
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Asy'ari, H. (2015). Perbandingan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 , Standard BAN- PT dan Total Quality Management di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. *Jurnal Pendidikan Islam*, IV(1), 141–157.
- Basterfield, Dale H, dkk. 2011. *Total Quality Management: Revised Third Edition*. Dorling Kindersley Pvt.Ltd. New Delhi, India.
- David Fred. 2007. *Strategic Management: Concepts & Cases*. 11th Edition, Prentice Hall
- David, Fred. 2010. *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12. Jakarta.
- Doarest, A., & Kamphuis, B. (2020). How COVID-19 is affecting firms in Indonesia. *BRIEF*, 4, 20–21.
- Fatoni, Aris dan Setyawan, I. (2023). Dampak E-commerce terhadap Munculnya Kreativitas Berwirausaha dan Daya Saing Usaha Mikro Kecil Muslimah Majelis Taqorrib Ilallah (MTI) Bekasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 145–150. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.3071>
- Fatoni, A. dan, & Lestari, N. (2021). Perbedaan Persepsi Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Gojek (GoRide) Di Kabupaten Bekasi. *Jurnal Bisnis, Logistik Dan Supllay Chain (Blogchain)*, 1, No.1, 16–23.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Square: KOnsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan*

- Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hajar, S., & Sukaatmadja, I. P. G. (2016). Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6580–6609.
- Ismail Solihin. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Kiran. 2016. *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. Butterworth-Heinemann, BS Publication
- Maryani, L., & Chaniago, H. (2019). Peran Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing di Industri Fashion. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 5(1), 48–60.
- Nugrahayu, E. R. (2015). *PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN Erika Ributari Nugrahayu*. 4(10).
- Nasution.M.N. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Cetakan 1,Edisi 3. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Octoviani, A., & Puspita, A. S. (2023). Implementasi Triple Helix dalam Meningkatkan Competitive Advantage Industri Kreatif universitas dan industri , serta pemerintah (disebut triple helix). *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)*, 3(1).
- Prayhoego, C., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1.
- Samsinar, A. (2021). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN YANG DIMODERASI BIAYA KUALITAS PADA PERUSAHAAN. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 1(2), 175–196.
- Setyawan, I., & Fatoni, A. (2020). Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Melalui Peningkatan Kinerja Anggota Pada Organisasi Nirlaba. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(3), 1455–1482.
- Sudaryati, E., & Amelia, F. (2015). ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PROSPECTOR DAN DEFENDER. *JURNAL RISET AKUNTANSI MERCU BUANA (JRAMB)*, 1(2).
- Sukarya, & Nurleli. (2021). Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan. *Prosiding Akuntansi*, 7(2), 518–521.
- Utami, P., & Setyorini, R. (2014). ANALYSIS THE EFFECT OF OTHERS SIX CRITERIA OF MALCOLM BALDRIGE FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCFPE) TO LEADERSHIP AT PT. KRAKATAU STEEL (PERSERO), TBK. *ISSN: 2355-9357 e-Proceeding of Management :*, 1(3), 515–533.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta