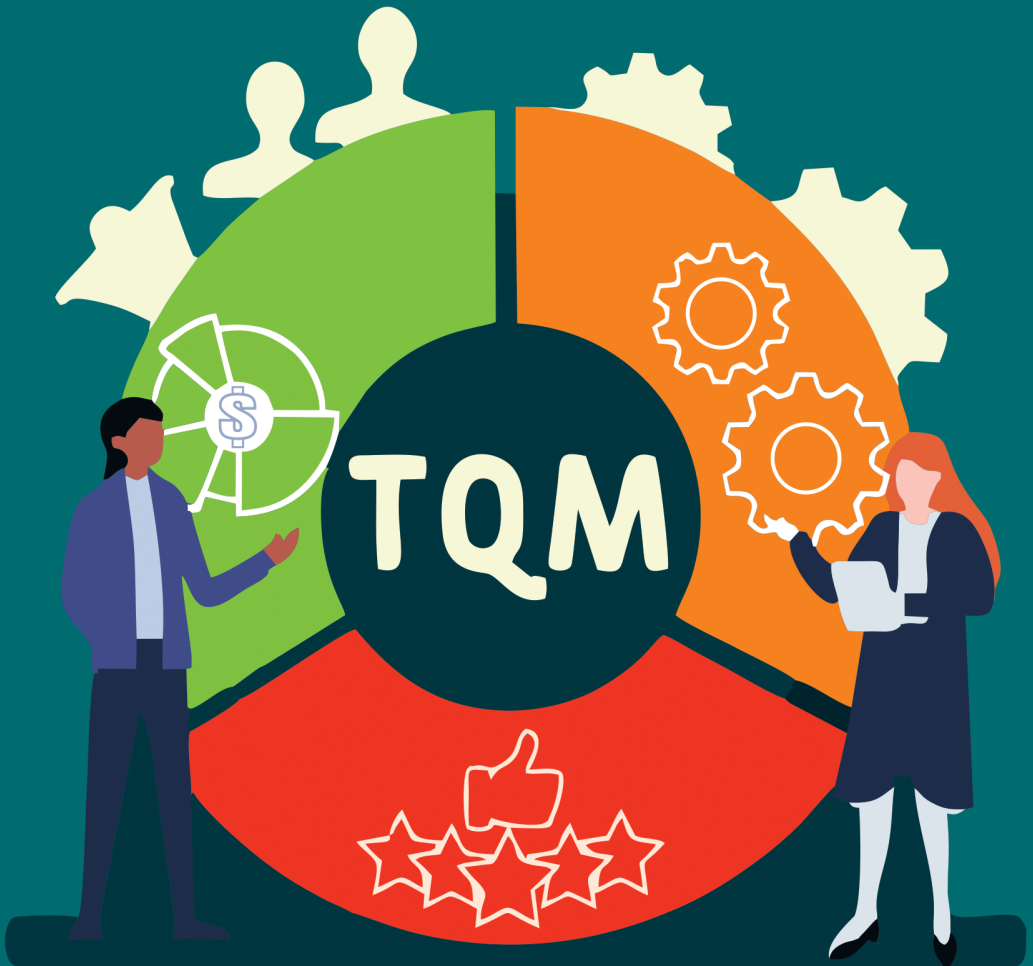


Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM



Total Quality Managament dan Daya Saing Organisasi

Total Quality Management dan
Daya Saing Organisasi

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN DAYA SAING ORGANISASI

Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM

Penerbit:



UPT Unhas Press

TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN DAYA SAING ORGANISASI

Hak Cipta © Musran Munizu. *All rights reserved.*
Hak cipta dilindungi undang-undang.

ISBN: 978-979-530-294-0

Penulis:

Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM

Desain Sampul & Tata Letak:

Bagus Sabrang M.C.A

Penerbit:

UPT Unhas Press

Keanggotaan:

IKAPI No.002/SSL/01 dan APPTI

Alamat Penerbit:

Gedung UPT Unhas Press

Kampus Unhas Tamalanrea, Jl. Perintis Kemedekaan Km.10

e-mail: unhaspress@gmail.com

Laman: unhaspress.unhas.ac.id

Makassar

Cetakan I, Maret 2021

Dilarang memperbanyak, mencetak dan menerbitkan sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara dan bentuk apapun tanpa seizin penulis dan penerbit.

“Buku ini penulis dedikasikan kepada Ayahanda Drs. H. Munizu Hawi (Alm.) dan Ibunda Hj. Munsia Baizu, serta Isteri Tercinta Waode Nining Yusniar, SE., dan Anak-anakku Tersayang (Yusran Eka Nandika, Dwini Adiningsih, dan Mahathir Wijaya)”



PRAKATA

Puji syukur penulis haturkan setinggi-tingginya pada Sang Pencipta, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, buku ini dengan judul: ***“Total Quality Management dan Daya Saing Organisasi”*** dapat diselesaikan tepat waktu.

Dinamika lingkungan bisnis global yang sangat kompetitif (*hyper competition*) di era industri 4.0, dan masyarakat (*society*) 5.0 menjadi pemicu bagi manajemen organisasi untuk merumuskan strategi dan metode yang tepat agar tetap memiliki daya saing dan kinerja yang unggul. TQM merupakan salah satu *best practices* di bidang manajemen operasional yang telah diadopsi secara luas oleh sejumlah organisasi bisnis kelas dunia, karena implementasinya terbukti dapat membawa pada meningkatnya daya saing dan kinerja organisasi.

Manajemen mutu total (TQM) disamping sebagai filosofi dan konsep yang memuat prinsip-prinsip manajemen modern, juga merupakan strategi, metode, dan seperangkat

alat-alat (*tools*) untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Selain itu, transformasi budaya organisasi menuju budaya mutu yang mendukung terciptanya daya saing dan kinerja organisasi dapat diinternalisasi melalui sejumlah aktivitas dan praktik-praktik manajemen mutu secara konsisten dalam organisasi.

Isi buku ini merupakan perpaduan antara telaah pustaka, gagasan, pengalaman, dan hasil-hasil riset yang penulis telah dilakukan. Oleh karena itu, buku ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan referensi tambahan bagi mahasiswa S1, S2, S3, akademisi dan praktisi yang menekuni bidang manajemen dan organisasi, manajemen operasional dan strategi perusahaan.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung proses penulisan buku ini hingga selesai. Penulis menyadari bahwa masih terdapat sejumlah kekurangan dari buku ini, karena itu saran dan kritik yang konstruktif senantiasa kami harapkan bagi penyempurnaan buku ini melalui email: m3.feunhas@gmail.com. Akhir kata *“Tak Ada Gading Yang Tak Retak, Namun Seretak-Retaknya Gading Semoga Ia Masih Memiliki Nilai”*.

Penulis

Ttd.

Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM



DAFTAR ISI

PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. <i>Research Gap</i>	6
1.3. Tujuan dan Manfaat	12

 BAB II. METODOLOGI	 15
2.1. Model Konseptual	15
2.2. Pendekatan Studi	21
2.3. Populasi dan Sampel	21
2.4. Variabel Penelitian dan Pengukurannya	24
2.5. Metode Pengumpulan Data	27
2.6. Uji Instrumen Penelitian	28
2.7. Metode Analisis Data	30
2.7.1. Analisis Statistik Deskriptif	30

2.7.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) ____	30
2.7.3. Analisis Kualitatif ____	31
 BAB III. TOTAL QUALITY MANAGEMENT ____	 35
3.1. Konsep Kualitas ____	35
3.2. Peranan Kualitas dalam Peningkatan Kinerja ____	39
3.3. Konsep <i>Total Quality Management</i> (TQM) ____	41
3.4. Evolusi <i>Total Quality Management</i> ____	46
3.5. Faktor-Faktor Keberhasilan Praktik TQM ____	51
3.6. Alat-Alat (<i>tools</i>) <i>Total Quality Management</i> ____	61
3.7. Studi Tentang Praktik <i>Total Quality Management</i> ____	66
 BAB IV. BUDAYA KUALITAS ____	 69
4.1. Konsep Budaya Kualitas ____	69
4.2. Budaya Kualitas Sebagai Bagian Budaya Organisasi ____	75
4.3. Budaya Kuat dan Budaya Lemah ____	78
4.4. Karakteristik Budaya Kualitas ____	81
4.5. Studi Tentang Budaya Kualitas ____	85
 BAB V. DAYA SAING DAN KINERJA PERUSAHAAN ____	 87
5.1. Konsep Daya Saing ____	87
5.2. Pengukuran Daya Saing ____	91
5.3. Konsep Kinerja Perusahaan ____	93
5.4. Pengukuran Kinerja Perusahaan ____	95
5.5. Studi Tentang Daya Saing dan Kinerja Perusahaan ____	98



BAB VI. TOTAL QUALITY MANAGEMENT: DETERMINAN BUDAYA MUTU, DAYA SAING DAN KINERJA ORGANISASI ____	101
6.1. Deskripsi Perusahaan Sampel ____	101
6.2. Pengujian Instrumen Penelitian ____	103
6.3. Analisis Nilai Bobot Faktor dan Rata-Rata Variabel ____	108
6.4. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) ____	111
6.5. Pembahasan Hasil Studi ____	118
 BAB VII. PENUTUP ____	 141
7.1. Kesimpulan ____	141
7.2. Rekomendasi ____	143
7.3. Kontribusi dan Keterbatasan Studi ____	145
 DAFTAR PUSTAKA ____	 151
PROFIL PENULIS ____	161

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Klasifikasi Variabel dan Indikator Penelitian	___ 26
Tabel 3.1. Elemen-elemen Penting TQM	___ 62
Tabel 4.1. Mekanisme Perubahan Budaya	___ 74
Tabel 4.2. Karakteristik Budaya Kualitas	___ 84
Tabel 6.1. Perusahaan Sampel Menurut Jenisnya	___ 102
Tabel 6.2. Deskripsi Karakteristik Sampel	___ 103
Tabel 6.3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	___ 105
Tabel 6.4. Nilai Bobot Faktor (<i>factor loading</i>) dan Rata-Rata Indikator	___ 108
Tabel 6.5. Hasil Uji <i>Goodness of fit indices Overall Model</i>	___ 112
Tabel 6.6. Hasil Uji Hipotesis Penelitian	___ 113



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian	___ 20
Gambar 3.1. Dua cara kualitas dalam meningkatkan keuntungan perusahaan (<i>profitability</i>)	___ 40
Gambar 3.2. Siklus Deming (<i>Deming Cycle</i>)	___ 55
Gambar 3.3. The Seven tools of TQM	___ 63
Gambar 4.1. Tingkatan Budaya dan Interaksinya	___ 77
Gambar 6.1. Model Struktural Pengaruh Praktik TQM terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing, dan Kinerja Perusahaan	___ 112

BAB I

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Industri manufaktur mempunyai peranan yang sangat penting bagi kemajuan perekonomian suatu negara. Keberhasilan industri manufaktur memiliki kontribusi secara langsung terhadap pembangunan ekonomi baik di negara maju maupun di negara-negara berkembang (*emerging countries*). Industri manufaktur merupakan pelopor dalam inovasi, memiliki fleksibilitas tinggi, sehingga memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Demirbag *et al.*, 2006).

Setiap perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan kinerjanya melalui kapabilitas yang dimiliki dalam organisasi. Kemampuan bersaing setiap perusahaan mengacu pada posisi relatif perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lain dalam pasar lokal maupun global. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki

kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Dengan demikian, maka produk-produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer & Render, 2012).

Pesatnya perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, politik dan sosial budaya telah mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi. Semakin singkatnya masa edar atau daur hidup produk, serta perubahan selera konsumen yang sangat cepat membawa dampak secara langsung pada rendahnya margin keuntungan yang diperoleh setiap perusahaan di Indonesia. Beberapa faktor yang menyebabkan menurunnya daya saing produk adalah iklim usaha dan perdagangan yang kontradiktif, yang dapat diamati dari kepastian hukum dan kebijakan pemerintah. Selain itu, budaya manajemen dan organisasi perusahaan di Indonesia secara umum masih bersifat feodalisme, kurangnya pemanfaatan IPTEK dalam operasi perusahaan, dan produktivitas sumber daya manusia yang relatif rendah (Bangun, 2008).

Bank Indonesia mencatat bahwa kinerja industri manufaktur nasional mendapat tantangan besar dari masuknya barang konsumsi impor, terutama yang berasal dari China. Sejak diterapkannya ASEAN-China *Free Trade Agreement* (ACFTA) pada awal tahun 2010 yang membuat pasar domestik dibanjiri barang-barang konsumsi impor, terutama dari China. Keberhasilan barang konsumsi impor masuk ke pasar domestik terjadi karena lemahnya daya saing barang industri manufaktur dalam negeri. Implementasi "*free trade agreement*", menyebabkan pengadaan barang impor

menjadi lebih murah dan mudah, karena peluang para importir mendatangkan barang dari luar negeri semakin terbuka (Bank Indonesia, 2012)

Industri manufaktur yang beroperasi di Kota Makassar merupakan bagian dari industri nasional secara langsung juga mengalami kondisi tersebut. Sektor industri manufaktur merupakan salah satu sektor yang memberikan peranan cukup besar terhadap struktur perekonomian wilayah di Kota Makassar. Dari 9 (sembilan) sektor atau lapangan usaha yang ada, sektor industri manufaktur memberikan peranan yang cukup berarti bagi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Pada tahun 2006 sampai 2010, sektor industri manufaktur memberikan kontribusi antara 23,50 sampai 25,14 persen. Selanjutnya dari semua sektor yang membentuk perekonomian Kota Makassar, industri manufaktur merupakan salah satu dari 3 (tiga) sektor utama yang membentuk struktur perekonomian selain sektor perdagangan, restoran, dan hotel, dan sektor jasa-jasa (BPS Kota Makassar, 2011).

Eksistensi industri manufaktur di Kota Makassar secara langsung telah memperluas kesempatan kerja, mengurangi pengangguran, mengurangi tingkat kemiskinan, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Agar industri manufaktur terus tumbuh berkembang, maka pemerintah daerah (Pemda) Kota Makassar bersama Provinsi Sulawesi Selatan telah menyediakan berbagai instrumen penting yang mampu mendorong pertumbuhan dan kinerja usaha tersebut.

Wujud kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung keberadaan industri manufaktur di Kota Makassar dapat diamati pada berbagai instrumen atau program yang telah direalisasikan sebagai berikut:

1. Adanya kemudahan bagi para investor dalam pengurusan izin usaha.
2. Tersedianya lahan atau kawasan bagi pendirian industri atau pabrikasi (Kawasan Industri Makassar = KIMA)
3. Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana transportasi darat (jalan dan jembatan)
4. Meningkatnya pelayanan pelabuhan peti kemas di Pelabuhan Soekarno Hatta.
5. Adanya perluasan dan pemindahan Bandar Udara Sulthan Hasanuddin
6. Penertiban pungutan liar bagi para pengusaha, dan berbagai fasilitas pendukung lainnya guna menunjang perkembangan Industri Manufaktur di Kota Makassar.

Secara empiris, pertumbuhan industri manufaktur di Kota Makassar dipengaruhi berbagai faktor baik yang bersumber dari luar perusahaan, maupun dari dalam perusahaan. Hasil studi yang dilakukan LP-Unhas (Lembaga Penelitian Unhas) menyimpulkan bahwa faktor bahan baku, sumber daya manusia, teknologi produksi, pengendalian kualitas, pemasaran, adalah faktor-faktor internal. Kemudian masalah ketersediaan sarana prasarana, iklim investasi dan kebijakan pemerintah yang pro bisnis merupakan faktor-faktor eksternal yang dapat mendorong dan menghambat pertumbuhan kinerja industri manufaktur di Kota Makassar (LP-Unhas, 2008). Fenomena yang terjadi pada tingkat nasional, kemudian diikuti pada tingkat lokal di Kota Makassar menunjukkan bahwa perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis baik pada bidang ekonomi, teknologi, politik dan sosial budaya yang diiringi dengan semakin tingginya intensitas persaingan pada lingkungan industri baik pada level

lokal, nasional, maupun global merupakan tantangan bagi setiap perusahaan yang harus dijawab dengan menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan memiliki daya saing.

Secara teoritis, daya saing dan kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui perbaikan secara terus-menerus pada keseluruhan aktivitas bisnis. Fokusnya adalah memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan. Aktivitas perbaikan terus menerus (*continoues improvement*) dilakukan pada keseluruhan organisasi yang menekankan pada komponen daya saing perusahaan (Krajewski *et al.*, 2015). Skinner mengembangkan 4 (empat) prioritas dalam persaingan yaitu: biaya (*cost*), kualitas (*quality*), kecepatan pengiriman (*speed of delivery*) dan fleksibilitas (*Flexibility*) untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan (Chase *et al.*, 2011).

Total Quality Management (TQM) disamping sebagai filosofi dan prinsip-prinsip manajemen, juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Gasperzs (2005), bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan pendapatan perusahaan.

Sebagai paradigma baru dalam menjalankan bisnis, TQM berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan

seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Chase *et al.*, 2011). *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Krajewski *et al.*, 2015). TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya (Hardjosoedarmo, 2004).

TQM juga dipandang sebagai suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003). Karena itu, TQM merupakan sistem manajemen yang mengedepankan kualitas sebagai strategi bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.

1.2. *Research Gap*

Implementasi praktik TQM dalam perusahaan menjadi lebih efektif apabila budaya organisasi kondusif untuk sebuah proses perubahan dan transformasi (Kujala & Lillrank, 2004; Jabnoun & Sedrani, 2005). Karena TQM pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan karena

praktik TQM sebagai alat tranformasi budaya. Sehingga perubahan budaya merupakan hasil dari program dan praktik TQM dalam organisasi perusahaan. Goetsch & Davis dalam Tjiptono & Diana (2003), dan Hardjosoedarmo (2004), menegaskan bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara empiris, studi yang dilakukan oleh Narasimhan & Jayaram (1998) menemukan bahwa praktik TQM dapat menghasilkan keunggulan daya saing lewat perbaikan pada dimensi-dimensi persaingan seperti kualitas dan biaya. Pengelolaan mutu yang baik memiliki dampak positif terhadap daya saing perusahaan. Praktik TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator biaya, kualitas, kecepatan pengiriman, dan fleksibilitas (Han *et al.*, 2007). Sedangkan Flyn *et al.* (1995) menemukan hasil yang berbeda yakni, pengaruh dari kualitas sebagai salah satu unsur TQM tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya saing perusahaan.

Implementasi praktik TQM dalam perusahaan menjadi lebih efektif apabila budaya organisasi kondusif untuk sebuah proses perubahan dan tranformasi dalam organisasi. TQM pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan. Sehingga perubahan budaya merupakan hasil dari program dan praktik TQM dalam setiap organisasi perusahaan. Beberapa studi yang telah menguji hubungan antara praktik TQM dengan budaya kualitas menyimpulkan bahwa praktik TQM efektif dapat mengembangkan elemen

budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses. Praktik TQM secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan yang diukur melalui level asumsi dasar (*basic assumption*) yakni persepsi karyawan terhadap: (1) misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan; (2) hakikat realitas dan kebenaran, (3) hakikat manusia dan interaksinya; dan (4) hakikat waktu dan ruang (Gore, 1999; Wicaksono, 2006).

Sejumlah penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* dalam strategi perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Terziovski & Samson, 1999; Huarng & Yao, 2002; Kaynak, 2003; Sila & Ibrahimpour, 2005; Demirbag *et al.*, 2006; Lakhali *et al.*, 2006; Prayogo & Hong, 2008; Arumugam *et al.*, 2009; Salehaldin, 2009; Miyagawa & Yosida, 2010; Idris, 2011). Secara umum mereka memandang TQM sebagai sebuah sistem yang terdiri dari beberapa praktik manajemen kualitas yang bersifat kolektif dan terjalin erat satu sama lain (*interlinked*) yang memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan.

Voss (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara adopsi praktik-praktik terbaik (*best practices*) dengan kinerja operasional. Perusahaan yang mengadopsi praktik-praktik terbaik menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mengadopsi. Hasil penelitian ini mendorong banyak perusahaan untuk mencari praktik-praktik terbaik seperti *total quality management* (TQM), *supply chain management* (SCM), *just in time* (JIT), dan *material requirement planning* (MRP) yang digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sementara itu penelitian lainnya menemukan bahwa praktik TQM tidak mempunyai pengaruh yang signifikan



terhadap kinerja perusahaan (Mohrman *et al.*, 1995; Sila, 2007). Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Terziovski *et al.* (2003) menyimpulkan bahwa sertifikasi ISO 9001 tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mendukung pandangan bahwa sertifikasi ISO 9001 sangat sedikit atau tidak mampu menjelaskan kekuatan kinerja organisasi. Prajogo & Brown (2004) yang menyimpulkan bahwa: (1) tidak ada perbedaan kinerja perusahaan yang diukur melalui kinerja mutu yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program TQM secara formal dengan organisasi yang mengadopsi praktik TQM secara non formal, (2) adopsi praktik manajemen kualitas terpadu (TQM) adalah hal yang lebih penting daripada sekedar program formal dalam perusahaan. Han *et al.* (2007) melakukan penelitian pada 441 Perusahaan bersertifikat ISO 9001 di USA. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktik TQM tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui indikator *return on investment* (ROI), dan pangsa pasar (*market share*).

Keterkaitan antara budaya perusahaan yang kuat dengan pengembangan daya saing perusahaan ditegaskan oleh Wirawan (2007), bahwa perusahaan-perusahaan yang mempunyai budaya organisasi yang kuat akan memiliki daya saing yang panjang. Contohnya: perusahaan Astra International, dan Indofood. Hal tersebut sejalan dengan Rosana (2009) yang melakukan kajian terhadap aplikasi manajemen mutu ISO 9001:2000 untuk mengembangkan budaya kualitas dan daya saing pada Universitas Negeri Yogyakarta. Hasil kajiannya menyimpulkan bahwa budaya kualitas yang kuat mampu mendukung daya saing organisasi dalam jangka panjang. Terbatasnya penelitian yang menguji

pengaruh budaya kualitas terhadap daya saing, menjadi dasar bagi penelitian ini untuk melakukan pengujian secara empirik pengaruh budaya kualitas terhadap daya saing pada konteks industri manufaktur di Kota Makassar.

Sejumlah studi yang dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan terutama, bila budaya itu kuat (Kotter & Heskett, 2006). Disisi lain, pengujian hubungan budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan secara spesifik masih sangat terbatas.

Budaya yang sesuai dan cocok merupakan variabel kunci yang memediasi pengaruh program dan praktik TQM terhadap komitmen dan kepuasan karyawan. Adopsi praktik TQM dalam organisasi perusahaan tidak akan mampu memberikan kinerja yang lebih baik, tanpa menciptakan budaya kualitas dalam seluruh bagian organisasi (Kanji & Wong, 1998). Oleh karena itu, budaya kualitas yang kuat dalam organisasi perusahaan akan mendukung daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Han *et al.* (2007) menemukan bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Kemudian penelitian lain menemukan bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator *price/cost*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan (Li *et al.*, 2006; Lakhal, 2009).

Hasil studi pendahuluan melalui wawancara dengan salah seorang manajer di KIMA (Kawasan Industri Makassar) menunjukkan bahwa secara umum perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Makassar (KIMA) telah mengadopsi dan menjalankan program dan praktik *total quality management* (TQM) sejak tahun 1990-an. Namun demikian secara faktual, derajat implementasi TQM pada setiap faktor atau aspek relatif berbeda-beda antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Adanya tekanan persaingan yang tinggi, baik pada konteks nasional, regional maupun internasional telah mendorong setiap perusahaan pada Industri Manufaktur yang beroperasi di Kota Makassar untuk mengoptimalkan kapabilitas dan kapasitas penggunaan sumberdaya organisasi perusahaan, agar mereka tetap bertahan dan memenangkan persaingan. Adopsi praktik-praktik terbaik dalam operasi seperti *total quality management* (TQM), *just in time* (JIT), *material requirement planning* (MRP) dan *enterprises resources planning* (ERP) telah menjadi kebutuhan utama dalam perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kebutuhan akan standarisasi produk seperti standarisasi jaminan kualitas ISO 9001, lisensi standarisasi kelayakan perusahaan dalam manajemen lingkungan ISO 14000, Standarisasi Nasional Indonesia (SNI), dan sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI) telah dilakukan pada beberapa perusahaan misalnya: PT. Indo Food Sukses Makmur, PT. Coca Cola Bottling Indonesia, PT. Pyramid Megah Sakti, PT. Cargill Indonesia, PT. Anugrah Sentosa, dan PT. Sermani Steel. Hal tersebut merupakan indikasi bahwa produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan

telah memenuhi syarat dan pengakuan secara nasional dan internasional untuk dapat bersaing di pasar global.

Berdasarkan telaah teoritik, empiris, dan studi pendahuluan ditemukan 7 (tujuh) celah penelitian (*research gap*) sebagai berikut:

1. Tidak konsistennya temuan pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan;
2. Terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas;
3. Tidak konsistennya temuan pengaruh praktik TQM terhadap daya saing;
4. Terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh budaya kualitas terhadap daya saing perusahaan;
5. Terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan;
6. Tidak konsistennya temuan pengaruh daya saing terhadap kinerja perusahaan; dan
7. Terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi budaya kualitas dan daya saing.

1.3. Tujuan dan Manfaat

Studi ini mencoba menguji, menganalisis, dan mengembangkan model penelitian yang telah dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Beberapa celah penelitian (*research gap*) akan diisi dengan cara menghubungkan variabel-variabel yang belum diteliti atau diuji pada penelitian sebelumnya. Secara umum tujuan studi ini adalah menguji dan menganalisis konsistensi pengaruh praktik *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang



dimediasi oleh budaya kualitas dan daya saing perusahaan pada konteks industri manufaktur di Kota Makassar. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap budaya kualitas perusahaan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap daya saing perusahaan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kualitas terhadap daya saing perusahaan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh daya saing terhadap kinerja perusahaan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas perusahaan.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya pada bidang ilmu manajemen operasional mengenai model hubungan antara praktik TQM, budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan serta pengaruh variabel-variabel intervening tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai salah satu acuan bagi pihak manajemen

perusahaan bersama pemerintah daerah (Pemda) sesuai dengan kewenangannya masing-masing dalam rangka memajukan Industri Manufaktur Nasional, khususnya Industri Manufaktur di Kota Makassar. Disamping itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang, utamanya pengujian tentang variabel yang belum seluruhnya diuji dalam penelitian ini. Lebih khusus, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengimplementasikan praktik TQM dalam perusahaan guna mendukung terciptanya budaya kualitas yang kuat, daya saing perusahaan yang semakin baik guna menunjang upaya peningkatan kinerja perusahaan yang lebih baik ke depan.



BAB II | Metodologi

2.1. Model Konseptual

Pemikiran yang mendasari penelitian ini berawal dari teori *Resources Based View (RBV)* yang dikemukakan oleh Barney (1991). Teori tersebut menyatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki suatu organisasi adalah merupakan sumber keunggulan bersaing. Setiap perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing apabila sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut bersifat langka, memiliki nilai (*value*), sulit ditiru atau diimitasi, dan tidak bisa disubstitusi.

Inti dari pendekatan RBV adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya. Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan sumber daya dan kompetensi perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Sumberdaya organisasi terdiri dari sejumlah pengetahuan,

aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud (*tangible assets*) dan tidak berwujud (*intangible assets*) lainnya yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar (Grant, 2007).

Menurut pendekatan RBV (*resource-based view*), keunggulan bersaing dapat diciptakan jika perusahaan secara efektif dapat mengidentifikasi, mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya strategisnya untuk memaksimalkan pendapatan. Sumber daya strategis merupakan sumber daya yang memenuhi kriteria bernilai, mempunyai hambatan untuk diduplikasi dan dapat menyesuaikan diri. Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing yang berasal dari sumberdaya strategis organisasi. Keunggulan bersaing memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja yang unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts & Lei, 2005).

Resource-Based View (RBV) menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari seberapa baik manajer membangun organisasinya dalam menangani sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan. Kemampuan unit bisnis untuk mencapai tujuan maksimalisasi laba merupakan fungsi dari kemampuan organisasi perusahaan untuk mengumpulkan dan menggunakan secara optimal sumberdaya organisasi guna mencapai keunggulan bersaing. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mengelola sumberdaya yang tersedia, relatif jarang ada, kurang bisa ditiru dan tidak mudah diganti. Perusahaan



merupakan sekumpulan sumberdaya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit ditiru pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan posisi bersaing (Barney, 1991).

Penyebab utama perbedaan kinerja diantara perusahaan adalah karena perbedaan sumber-sumberdaya khusus dan akumulasi kompetensi yang dimiliki perusahaan. Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan perusahaan merupakan konsekuensi dari sumberdaya khusus dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi (Pitts & Lei, 2005).

Daya saing berkaitan dengan kemampuan perusahaan secara luas dalam menciptakan posisi bertahan melebihi pesaingnya. Daya saing terdiri dari kemampuan-kemampuan yang membuat suatu organisasi berbeda dari pesaingnya dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya strategisnya. Chase *et al.* (2011) mengemukakan bahwa dimensi utama persaingan yang membentuk posisi bersaing suatu perusahaan meliputi: *cost, product quality and reliability, delivery speed, delivery reliability, flexibility and new product introduction speed*. Kemudian Krajewski *et al.* (2015) menegaskan bahwa *cost, quality, time, and flexibility* sebagai prioritas persaingan dan merupakan sumber-sumber keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Kualitas (*quality*) merupakan salah satu unsur sumber daya yang penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Karena itu, peningkatan kualitas dan pengelolaannya telah dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mening-

katkan pasar dan memenangkan persaingan. Salah satu cara yang dapat dilakukan manajemen dalam mengelola kualitas produk adalah melalui implementasi praktik *Total Quality Management (TQM)* dalam perusahaan.

Dilain pihak, organisasi harus memiliki nilai-nilai yang diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi penggerak seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan menjadikan nilai-nilai tersebut menjadi budaya organisasi. Karakteristik tertentu sebagai pembentuk budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terfokus pada budaya kualitas. Untuk memahami pengertian tentang budaya kualitas hendaknya diawali dari pemahaman terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan *subset* dari budaya organisasi (Kujala & Lillrank, 2004).

Budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi didasarkan pada kerangka teori budaya organisasi yang dikembangkan oleh Schein. Budaya organisasi berarti pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya. Budaya organisasi berguna untuk menangani lingkungan internal dan eksternal organisasi, sehingga perlu ditanamkan di kalangan anggota organisasi untuk dapat mengadakan persepsi, berfikir dan merasakan pekerjaannya secara benar (Schein, 2006)

Budaya organisasi dibangun dalam tiga tingkatan yakni: (1) tingkatan pertama adalah wujud nyata yang meliputi kegiatan dan kejadian sebagai hasil pemikiran (*artefacts and creation*), (2) tingkatan kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan (*values and beliefs*), dan (3) tingkatan ketiga adalah asumsi dasar (*basic assumption*) yang merupakan pandangan terhadap

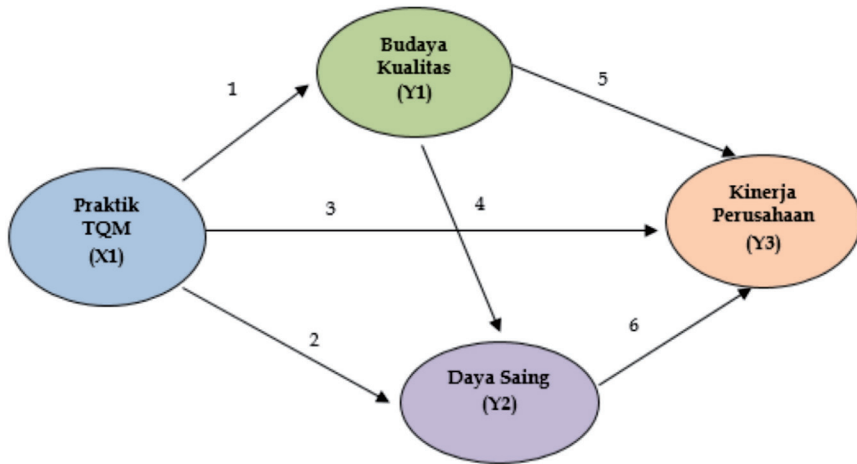


masalah (Schein, 2006). Schein selanjutnya menegaskan bahwa asumsi dasar dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya organisasi. Karena asumsi dasar menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota organisasi sebagai kenyataan dan mempengaruhi apa yang dipahami, dipikirkan, dan dirasakan oleh semua komponen organisasi. Asumsi-asumsi dasar yang terdapat dalam teori Schein terdiri dari 4 ukuran utama yakni: (1) visi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan; (2) hakikat kegiatan manusia; (3) hakikat realitas dan kebenaran, (4) hakikat ruang dan waktu.

Menurut Hardjosoedarmo (2004) dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (level pertama), maka yang diperoleh hanyalah "*cosmetic quality*" saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*basic assumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupan perusahaan yang lebih dikenal dengan istilah "budaya kualitas".

Kujala & Lillrank (2004) menjelaskan bahwa karakteristik budaya kualitas berdasarkan kerangka kerja Schein kajian utamanya tertuju pada level yang paling dasar yaitu analisa asumsi dasar (*basic assumptions*). Serangkaian integrasi asumsi dasar yang saling melengkapi membentuk budaya kualitas yang merupakan dasar bagi praktik manajemen kualitas dalam perusahaan. Implementasi praktik TQM yang efektif dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas. Budaya kualitas yang kuat membawa dampak pada meningkatnya daya saing, dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kerangka konsep yang dibangun dan diuji hubungannya dalam penelitian ini secara lengkap disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan sumber referensi:

- 1) Pengaruh praktik *total quality management* (TQM) terhadap budaya kualitas; Gore (1999), Wicaksono (2006).
- 2) Pengaruh praktik *total quality management* (TQM) terhadap daya saing; Mohrman *et al.* (1995), Narasimhan & Jayaram (1998), Tjiptono & Diana (2003), Han *et al.* (2007).
- 3) Pengaruh praktik *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan; Terziovski & Samson (1999), Kaynak (2003), Prajogo & Brown (2004), Lakhal *et al.* (2006), Demirbag *et al.* (2006), Prajogo & Hong (2008), Miyagawa & Yoshida (2010).
- 4) Pengaruh budaya kualitas terhadap daya saing perusahaan; Rosana (2009).
- 5) Pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan; Kanji & Wong (1998).
- 6) Pengaruh daya saing terhadap terhadap kinerja perusahaan; Li *et al.* (2006), Han *et al.* (2007), Lakhal (2009).

2.2. Pendekatan Studi

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*), yakni suatu pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-teori atau konsep melalui pengukuran variabel secara metrik/angka dan melakukan prosedur analisis data dengan peralatan statistik serta bertujuan untuk menguji hipotesis. Berdasarkan jenisnya, maka penelitian ini tergolong penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Penelitian eksplanasi digunakan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2009; Sugiyono, 2016).

Pendekatan kuantitatif (*positivism*) akan digunakan dalam penelitian ini sebagai metode analisis utama yang didukung dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam (*In-depth Interview*). Penggunaan kedua metode ini diharapkan mampu menjelaskan dan membahas hasil penelitian secara menyeluruh serta memberikan pemahaman yang lebih baik bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini.

2.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tergolong dalam kategori industri manufaktur (pengolahan) skala menengah dan skala besar yang beroperasi di Kota Makassar. Terdapat 167 perusahaan industri manufaktur yang beroperasi dengan penyerapan jumlah tenaga kerja sebesar 19.283 orang. Sebanyak 127 perusahaan terkonsentrasi di Kawasan Industri Makassar (KIMA), sedangkan sisanya

sebanyak 40 perusahaan berada di luar Kawasan Industri Makassar (BPS Makassar, 2011).

Kriteria industri manufaktur skala menengah dan besar merujuk pada UU No. 20 Tahun 2008, dan definisi yang dikeluarkan oleh BPS. Menurut UU No. 20 Tahun 2008: (1) Usaha Menengah; adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan yakni : (1) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah). (2) Usaha Besar; adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Badan Pusat Statistik mendefinisikan industri manufaktur skala menengah dan besar sebagai berikut: (1) Industri besar adalah perusahaan yang jumlah tenaga kerja atau pekerja 100 orang atau lebih; dan (2) Industri sedang atau menengah adalah perusahaan yang mempunyai jumlah pekerja atau



tenaga kerja 20-99 orang (BPS Kota Makassar, 2011). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini harus sesuai dengan metode analisis. Karena penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), maka jumlah minimum sampel yang diperlukan adalah 100 atau lebih (Hair *et al.* 2004; Ferdinand, 2010).

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel populasi (*population sampling*). Teknik ini digunakan dengan 2 (dua) pertimbangan: (1) jumlah populasi relatif sedikit, yakni hanya 167 perusahaan, dan (2) lokasi perusahaan relatif mudah dijangkau peneliti karena terkonsentrasi pada satu wilayah yakni, Kota Makassar.

Perusahaan sampel adalah perusahaan yang telah menjalankan unsur-unsur praktik *Total Quality Management* (TQM). Hal ini dilakukan berdasarkan pertimbangan bahwa tingkat adopsi TQM secara realitas dalam perusahaan berbeda antara satu dengan yang lain.

Karakteristik responden adalah manajer yang memiliki kemampuan yang memadai untuk memberikan jawaban dengan akurat terhadap kuesioner penelitian. Adapun jumlah responden pada setiap perusahaan adalah 1 orang yang memegang jabatan pada level manajemen yakni: manajer produksi/manajer operasional/pimpinan departemen mutu/supervisor. Program TQM dijalankan pada seluruh bidang fungsional, sehingga para manajer tersebut seharusnya memahami secara baik tentang pelaksanaan program dan implementasi praktik *total quality management* (TQM), budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 167 perusahaan. Sebagian kuesioner dikirimkan melalui pos dan sebagian lainnya diantarkan langsung oleh peneliti pada perusahaan. Kegiatan ini dilakukan sejak bulan Juni sampai Oktober 2011. Sampai dengan batas akhir waktu pengumpulan data, jumlah kuesioner yang terkumpul adalah 124 buah. Ada sejumlah kuesioner yang tidak dapat digunakan untuk analisis yakni: 8 kuesioner tidak terisi secara lengkap, dan 2 kuesioner rusak. Sehingga total kuesioner yang digunakan sebagai sampel untuk analisis lebih lanjut adalah sebanyak 114 buah. Secara metodologis, jumlah kuesioner tersebut sudah memenuhi kriteria untuk dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis SEM (*structural equation modeling*) (Hair *et al.*, 2004).

2.4. Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel yang diuji hubungannya dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen dan variabel endogen. Berdasarkan kerangka konsep penelitian yang disusun pada bagian sebelumnya, maka variabel yang akan diuji dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Praktik *total quality management* (TQM) adalah variabel eksogen (X_1)
2. Budaya kualitas adalah variabel endogen-1 (Y_1)
3. Daya saing perusahaan adalah variabel endogen-2 (Y_2)
4. Kinerja perusahaan adalah variabel endogen-3 (Y_3)



Pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan skala *Likert*. skala *Likert* didisain untuk menguji sampai sejauh mana tingkat kekuatan responden dari setuju sampai tidak setuju terhadap suatu pernyataan dalam lima skala. Dengan menggunakan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator. Kemudian indikator tersebut dijabarkan menjadi komponen-komponen atau item pernyataan yang dapat diukur secara tepat.

Komponen-komponen yang terukur ini kemudian dijadikan sebagai dasar bagi peneliti untuk menyusun item yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item pernyataan menggunakan Skala Likert 1-5, yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiyono, 2016).

Adapun secara lengkap variabel-variabel yang akan diuji hubungan dan pengaruhnya dalam penelitian ini, dapat diidentifikasi dengan jelas seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1. Klasifikasi Variabel dan Indikator Penelitian

Nama Variabel/ Simbol	Indikator/ Simbol	Sumber Rujukan	Skala Pengukuran
Praktik Total Quality Management (TQM) (X_1)	1. Peranan manajemen puncak ($X_{1.1}$) 2. Pelaporan data Kualitas ($X_{1.2}$) 3. Hubungan karyawan ($X_{1.3}$) 4. Manajemen kualitas pemasok ($X_{1.4}$) 5. Pelatihan ($X_{1.5}$) 6. Kebijakan kualitas ($X_{1.6}$) 7. Manajemen proses ($X_{1.7}$) 8. Disain produk ($X_{1.8}$)	Demirbag <i>et al.</i> (2006); dan Han <i>et al.</i> (2007)	1 = Sangat tidak setuju (STS) 2 = Kurang setuju (KS) 3 = Cukup setuju (CS) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat setuju (SS)
Budaya Kualitas (Y_1)	1. Misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan ($Y_{1.1}$) 2. Hakekat realitas dan kebenaran ($Y_{1.2}$) 3. Hakekat manusia dan interaksinya ($Y_{1.3}$) 4. Hakekat waktu dan ruang ($Y_{1.4}$)	Wicaksono (2006)	1 = Sangat tidak setuju (STS) 2 = Kurang setuju (KS) 3 = Cukup setuju (CS) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat setuju (SS)
Daya Saing (Y_2)	1. Biaya ($Y_{2.1}$) 2. Kualitas ($Y_{2.2}$) 3. Tingkat fleksibilitas ($Y_{2.3}$) 4. Kecepatan pengiriman ($Y_{2.4}$) 5. Inovasi produk ($Y_{2.5}$) 6. Tingkat respon pasar ($Y_{2.6}$)	Li <i>et al.</i> (2006); Han <i>et al.</i> (2007); Lakhali (2009)	1 = Sangat tidak setuju (STS) 2 = Kurang setuju (KS) 3 = Cukup setuju (CS) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat setuju (SS)
Kinerja Perusahaan (Y_3)	1. Pertumbuhan pangsa pasar ($Y_{3.1}$) 2. Pertumbuhan penjualan ($Y_{3.2}$) 3. ROI (<i>Return on Investment</i>) ($Y_{3.3}$) 4. Produktivitas tenaga kerja ($Y_{3.4}$)	Swink <i>et al.</i> , 2005; Han <i>et al.</i> (2007)	1 = Sangat rendah (SR) 2 = Rendah (R) 3 = Sedang (S) 4 = Tinggi (T) 5 = Sangat tinggi (ST)

Sumber: Telaah literatur (2011)



2.5. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan jenisnya adalah data kuantitatif, dan data kualitatif. Data-data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder.

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui kuesioner atau daftar pertanyaan yang diberikan kepada manajer perusahaan sebagai responden. Data primer juga bisa dalam bentuk hasil wawancara langsung dengan responden. Data yang dikumpulkan berupa tanggapan atau persepsi responden terhadap butir/item pernyataan tentang variabel praktik *total quality management* (TQM), budaya kualitas, daya saing dan kinerja perusahaan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui catatan-catatan/dokumen atau laporan tentang industri manufaktur dan lingkungannya yang bersumber dari Kantor BPS Kota Makassar, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Makassar, PT. Kawasan Industri Makassar (KIMA), dan dokumen-dokumen lainnya yang relevan misalnya: Laporan Bank Indonesia (BI), Kamar Dagang dan Industri (Kadin), dan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.

Studi ini menggunakan 2 (dua) metode atau pendekatan dalam pengumpulan data penelitian yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kuesioner; Teknik ini digunakan untuk kepentingan analisis kuantitatif. Kuesioner meliputi beberapa bagian pertanyaan tentang identitas responden dan perusahaan seperti: usia, posisi/jabatan, pendidikan, jenis usaha, bidang usaha perusahaan, dan sebagainya), dan butir/

item pernyataan tentang variabel-variabel yang akan diuji hubungannya dalam penelitian ini yang terdiri atas: (1) *praktik total quality management* (TQM), budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan.

2. Wawancara mendalam (*in-depth interview*); Teknik ini digunakan untuk kepentingan analisis kualitatif. Manfaat metode ini adalah untuk memperoleh gambaran secara mendalam tentang pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Seberapa besar peran dan wewenang yang dimiliki seorang manajer dalam meningkatkan keberhasilan praktik TQM, penciptaan budaya kualitas yang kuat dalam organisasi, dan mengelola sumber daya organisasi secara keseluruhan untuk mendukung peningkatan daya saing organisasi dan kinerja perusahaan.

2.6. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu instrumen kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Untuk memastikan hal tersebut, maka akan dilakukan analisis item/indikator dengan menggunakan metode *Korelasi Pearson Product Moment*. Nilai koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau instrumen tersebut dapat dikatakan valid. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasinya: $r \text{ kritis} > 0,30$ (Hair *et al.*, 2004; Sugiyono, 2016).



Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui keandalan suatu instrumen atau alat ukur. Suatu instrumen dikatakan reliabel atau andal jika alat tersebut mampu menghasilkan hasil-hasil yang konsisten. Dengan kata lain reliabilitas suatu instrument menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama pada waktu yang berbeda. Pada penelitian ini akan dilakukan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* (α). Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai $\alpha > 0,60$ (Hair *et al.*, 2004; Sugiyono, 2016).

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen selanjutnya dilakukan setelah pengambilan data penelitian dengan menggunakan analisis *confirmatory factor analysis* (CFA). Pada pengujian tersebut, suatu indikator dapat dinyatakan sebagai indikator yang valid apabila mempunyai nilai *loading factor* $> 0,50$ (Hair *et al.*, 2004; Ferdinand, 2010). Kemudian reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon\Phi}$$

Std. Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yakni nilai λ yang dihasilkan oleh masing-masing indikator. $\epsilon\Phi$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* sama dengan $1 - \text{reliabilitas indikator}$ yakni pangkat dua dari *standardized*

loading setiap indikator yang dianalisis. Adapun nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60.

Sebelum kuesioner digunakan dalam pengumpulan data, maka dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitasnya. Untuk keperluan tersebut, maka peneliti mengambil data pada 31 perusahaan manufaktur di luar Kota Makassar yakni: perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah Kabupaten Gowa, dan Kabupaten Maros.

Setelah data terkumpul, maka selanjutnya dilakukan pengujian validitas dengan menggunakan metode *Korelasi Pearson Product Moment* dan pengujian reliabilitas kuesioner dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* (α).

2.7. Metode Analisis Data

2.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendiskrisikan variabel penelitian tanpa menarik suatu generalisasi. Data yang telah dikumpulkan kemudian diedit, ditabulasikan, dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden, dan variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka baik dalam jumlah responden, nilai rata-rata (*mean*), maupun dalam persentase (%) untuk menggambarkan tingkat pertumbuhan atau perkembangan suatu variabel.

2.7.2. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis SEM digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen dalam sebuah

model penelitian. Analisis SEM pada hakekatnya terdiri dari analisis faktor konfirmatori (CFA), dan analisis regresi/analisis jalur (*path analysis*). Sehingga penggunaan analisis ini juga sekaligus dapat digunakan untuk memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan (Ferdinand, 2010).

Alasan digunakannya SEM, berdasarkan pertimbangan bahwa: (1) SEM cocok digunakan untuk mengkonfirmasi unidimensinalitas dari berbagai indikator untuk sebuah konstruk/konsep/faktor; (2) SEM cocok digunakan untuk menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; (3) SEM cocok digunakan untuk menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun dan diamati dalam model tersebut; dan (4) SEM bermanfaat untuk pemeriksaan besar kecilnya pengaruh, baik langsung, tidak langsung, ataupun pengaruh total variabel bebas (*exogenous variable*) terhadap variabel tergantung (*endogenous variable*). Oleh karena itu SEM dapat digunakan untuk menentukan variabel yang berpengaruh dominan (Ferdinand, 2010).

2.7.3. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan untuk mendukung dan mengungkap fakta-fakta dibalik fenomena temuan-temuan analisis kuantitatif. Hasil analisis kualitatif diharapkan mampu mendukung dan memperjelas pembahasan hasil-hasil penelitian. Data-data yang diperoleh peneliti dengan menggunakan pendekatan kualitatif dapat digunakan untuk membantu menjelaskan hasil analisis kuantitatif. Informan dalam analisis kualitatif merupakan bagian kecil

dari keseluruhan responden dalam penelitian ini. Jumlah informan ditentukan sesuai dengan kebutuhan penelitian, dan kesediaan informan dalam meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang relevan.

Adapun metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada pendekatan kualitatif adalah menggunakan teknik wawancara secara mendalam (*in-depth interview*). Menurut Creswell & Clark (2007), data dan informasi yang diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) menggunakan 2 (dua) metode yakni: (1) wawancara terbuka-tertutup menggunakan panduan wawancara; dan (2) dokumentasi hasil wawancara menggunakan bantuan audio visual seperti: *tape recorder*, *videotapes*, dan kamera digital. Hasil kegiatan ini akan digunakan sebagai informasi tambahan guna menjelaskan lebih dalam hasil-hasil yang telah dicapai melalui pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*).

Informan yang bersedia meluangkan waktu untuk diwawancarai melalui kegiatan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan peneliti sampai berakhirnya masa pengumpulan data adalah 4 orang yang terdiri atas: 2 orang manajer perusahaan logam, baja dan beton (Manajer SDM, dan Manajer Pabrik PT. Sermani Steel Makassar), dan 2 orang manajer perusahaan makanan, dan minuman (PT. Pyramid Megah Sakti, dan PT. Kopi Jaya Cocoa Makassar). Kegiatan wawancara dengan informan kunci sebagian direkam dengan menggunakan *tape recorder*, dan sebagian lainnya dicatat oleh peneliti. Data dan informasi yang diperoleh selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (1992) yang terdiri atas: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data,

verifikasi dan penarikan kesimpulan. Analisis ini dilakukan secara interaktif dan bolak balik untuk memastikan ketajaman kesimpulan.

BAB III

Total Quality Management

3.1. Konsep Kualitas

Kualitas produk dan jasa merupakan keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan. Gaspersz (2005) mengatakan bahwa kualitas atau mutu mengacu pada pengertian sebagai berikut:

- 1) Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan abstraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu; dan
- 2) Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Krajewski *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa mutu memiliki berbagai dimensi dalam benak konsumen dan satu atau beberapa definisi berikut ini dapat digunakan:

1. Kesesuaian dengan spesifikasi: konsumen berharap bahwa produk atau jasa yang mereka beli dapat memenuhi atau melampaui tingkat kinerja yang dijanjikan
2. Nilai: konsumen mendefinisikan mutu melalui nilai dan seberapa baik produk atau jasa menjalankan fungsinya pada harga yang konsumen bersedia untuk bayarkan. Seberapa besar suatu nilai suatu produk atau jasa dalam benak konsumen tergantung pada penghargaan konsumen sebelum melakukan pembelian produk atau jasa.
3. Kesesuaian dengan penggunaan: dalam menilai kesesuaian dalam penggunaan atau seberapa baik kinerja produk atau jasa, konsumen akan mempertimbangkan faktor mekanis produk atau kenyamanan dari suatu jasa. Aspek lain dari kesesuaian dalam penggunaan meliputi penampilan, gaya, daya tahan, keandalan, keahlian dan kepraktisan.
4. Pendukung: seringkali pendukung produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan dipandang oleh konsumen sama pentingnya dengan mutu produk atau jasa itu sendiri. Konsumen akan kecewa apabila laporan keuangan perusahaan tidak benar, tanggapan terhadap klaim jaminan tertunda atau iklan yang menyesatkan. Pendukung produk yang baik dapat menutupi keburukan mutu di bidang lain.
5. Kesan psikologis: seringkali orang mengevaluasi mutu produk atau jasa berdasarkan kesan psikologis, atmosfir, citra atau estetis.



Heizer & Render (2012) mengatakan kualitas adalah kemampuan suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kemudian definisi kualitas secara internasional adalah tingkat yang menunjukkan serangkaian karakteristik yang melekat dan memenuhi ukuran tertentu (Dale, 2003). Sedangkan menurut *American Society for quality Control*, kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Gasperz, 2005).

Sehubungan dengan pengertian kualitas, beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragam interpretasi. Juran (1995), mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*). Definisi ini mencakup keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi. Juran memberi tekanan pada pemahaman mengenai siapa yang menjadi pelanggan kita, dan apa yang mereka inginkan.

Deming menganggap kualitas sebagai *continous improvement*. Hal ini mengandung arti bahwa segala sesuatu akan mengalami perubahan secara terus menerus. Manajemen perusahaan harus memahami bagaimana mempertemukan kebutuhan dan harapan konsumen secara berkelanjutan atas harga yang telah mereka bayarkan melalui perbaikan terus menerus. Kualitas harus sesuai dengan kebutuhan pasar, sehingga perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Filosofi Deming adalah membangun kualitas sebagai suatu sistem. Sementara itu Crosby menggunakan frase “kesesuaian dengan persyaratan. Gagasannya yang terkenal adalah “*doing thing right the first time*” yakni mengerjakan

sesuatu dengan benar pada kesempatan pertama adalah lebih murah daripada memperbaiki kesalahan, dan “*quality is free*”, yakni kualitas adalah gratis (Tjiptono & Diana, 2003).

Kotler (2009) mengemukakan bahwa kualitas memiliki 8 (delapan) dimensi sebagai berikut:

- 1) Kinerja (*performance*), merupakan karakteristik operasi suatu produk atau jasa utama
- 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*feature*)
- 3) Keandalan (*reliability*): probabilitas suatu produk tidak berfungsi atau gagal
- 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*),
- 5) Daya tahan (*durability*),
- 6) Kemampuan melayani (*serviceability*)
- 7) estetika (*esthetic*): bagaimana suatu produk dipandang dirasakan dan didengarkan, dan
- 8) ketepatan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Kualitas berkaitan dengan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan adanya perubahan kualitas produk tersebut, maka diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Secara realitas, kualitas merupakan konsep yang cukup sulit untuk dipahami dan disepakati. Konsep dan terminologi kualitas mempunyai beragam interpretasi, sehingga tidak



dapat didefinisikan secara tunggal dan sangat tergantung pada konteksnya. Definisi kualitas atau mutu berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar organisasi, kejadian, produk, pelayanan, proses, orang, hasil, kegiatan, dan komunikasi (Dale, 2003).

Berdasarkan beberapa definisi kualitas yang dikemukakan diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kualitas atau mutu merupakan suatu nilai kepuasan yang dirasakan oleh pihak konsumen. Karena produk atau jasa yang dihasilkan oleh produsen harus sesuai dengan kebutuhan, keinginan atau syarat-syarat yang dituntut oleh konsumen atau pelanggan. Dengan kata lain, bahwa kualitas suatu produk atau jasa ditentukan oleh pelanggan. Karena itu, setiap perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

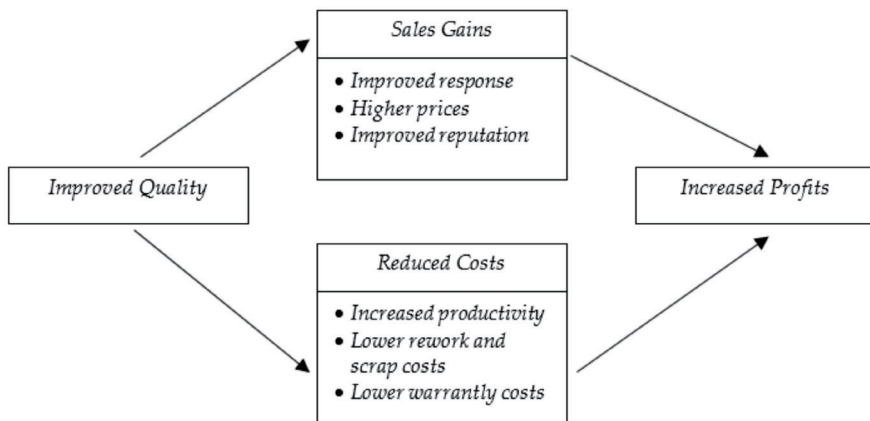
3.2. Peranan Kualitas dalam Peningkatan Kinerja

Perbaikan kualitas sangat penting bagi peningkatan kinerja perusahaan. Heizer & Render (2012) berpendapat bahwa kualitas terutama mempengaruhi perusahaan dalam 4 (empat) hal penting, yaitu:

1. Biaya dan pangsa pasar; kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya, keduanya juga dapat mempengaruhi profitabilitas.
2. Reputasi perusahaan; reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan. Kualitas akan muncul bersamaan dengan persepsi mengenai produk baru perusahaan, praktek-praktek penanganan pegawai, dan hubungannya dengan pemasok.

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

Lebih lanjut, Heizer & Render (2010), mengemukakan bahwa ada 2 (dua) cara kualitas dalam mempengaruhi tingkat keuntungan (*profitability*) perusahaan yakni melalui: (1) pendapatan penjualan, dan (2) pengurangan biaya. Cara kualitas dalam mempengaruhi keuntungan suatu perusahaan secara lengkap disajikan pada gambar berikut.



Gambar 3.1. Dua cara kualitas dalam meningkatkan keuntungan perusahaan (*profitability*)

Pentingnya kualitas dalam peningkatan kinerja perusahaan dapat dijelaskan dari dua sudut pandang yakni: (1) sudut pandang manajemen operasional; dan (2) sudut pandang manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut pandang manajemen operasional kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberikan kepuasan pada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing. Kemudian dari sudut pandang manajemen pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.

Tjiptono & Diana (2003) menambahkan bahwa dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus pada kualitas produk, maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui 2 (dua) jalur yakni:

- 1) Jalur pertama; yakni rute pasar dimana perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jual produknya dapat lebih tinggi.
- 2) Jalur kedua; perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasional perusahaan berkurang, sehingga laba yang diperoleh akan meningkat.

3.3. Konsep *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Montes *et al.* (2003) TQM adalah falsafah manajemen untuk melakukan tranformasi organisasi. *Total*

Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003).

Ishikawa (1987) menyatakan bahwa TQM sebagai filosofi atau pendekatan yang dicirikan dengan adanya sekumpulan prinsip dan nilai yang harus diintegrasikan secara penuh dalam sistem manajerial organisasi. TQM memiliki 3 (tiga) asumsi mengenai mutu, manusia dan top manajemen sebagai berikut:

1. Kerugian akibat mutu yang buruk lebih dibandingkan dengan biaya pengembangan proses untuk menghasilkan produk atau jasa berkualitas tinggi.
2. Karyawan akan memiliki inisiatif untuk meningkatkan mutu apabila diberikan peralatan dan pelatihan yang diperlukan dan mendapat perhatian dari manajemen.
3. Proses mutu dimulai dengan komitmen manajemen pada mutu.

Crosby berpendapat TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif (Gasperz, 2005). Kemudian Juran (1995) mendefinisikan manajemen kualitas atau TQM sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik:

1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen puncak.
2. Sasaran kualitas dimasukkan dalam sasaran bisnis.
3. Jangkauan sasaran diturunkan benchmarking, fokusnya

- adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi yang menjadi sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
4. Sasaran disebarkan pada tingkat yang mengambil tindakan.
 5. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat.
 6. Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
 7. Manajer puncak secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
 8. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik.
 9. Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

Kemudian Dale (2003) mendefinisikan TQM sebagai kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen. Menurut Heizer & Render (2012), TQM adalah sebuah konsep manajemen yang menyangkut seluruh organisasi sehingga organisasi dapat memperhatikan dan melakukan dengan baik seluruh aspek dari produk atau jasa yang dianggap penting oleh pelanggan. TQM adalah seperangkat praktik yang bersifat strategis dan jangka panjang yang memungkinkan manajemen untuk menyampaikan usulan-usulan perbaikan yang berkesinambungan di seluruh fungsi perusahaan. Meskipun TQM mungkin dimulai dari satu departemen, dengan berjalannya waktu TQM harus merembes keempat sudut perusahaan karena sebagian besar aktivitasnya saling terkait baik dalam departemen maupun dalam divisi.

Chase *et al.* (2011) menyatakan bahwa TQM adalah pengelolaan keseluruhan organisasi, oleh karenanya didasarkan pada keseluruhan dimensi produk dan jasa yang penting

bagi pelanggan. Lebih lanjut dikatakan bahwa elemen filosofis dari TQM lebih menekankan pada fungsi operasi perusahaan dalam menggunakan kualitas sebagai elemen yang terintegrasi. Melengkapi definisi tersebut Krajewski *et al.* (2015) menyatakan bahwa TQM menekankan pada 3 (tiga) prinsip yakni; kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, dan perbaikan secara terus-menerus dalam kualitas.

Konsep TQM juga dikemukakan oleh Handoko (2016), dimana secara rinci membaginya kedalam 3 kata yakni: (1) Total; TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung; (2) Kualitas; TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis; (3) Manajemen; TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Hardjosoedarmo (2004) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa tidak adanya satu definisi tunggal yang sama tentang konsep TQM, sehingga konsep ini dalam aplikasinya agak ambigu (Svensson, 2005). Meskipun definisi-



definisi yang ada tidak persis sama, akan tetapi semuanya mengacu pada dasar-dasar yang membentuk kerangka teori TQM, dimana tanpanya sistem manajemen yang diterapkan pada organisasi tidak dapat disebut sebagai TQM (Montes *et al.*, 2003). Oleh karena itu, TQM bersifat kontigensi dengan versi atau manifestasi berbeda pada sektor yang berbeda dibawah kondisi pasar yang berbeda dan pada tahapan pengembangan mutu yang berbeda.

Ada dua aspek TQM yakni: (1) *hard side* (teknikal); dan (2) *soft side* (falsafah). Sisi teknikal mengacu pada peralatan manajemen, teknik, dan praktik, sedangkan sisi falsafah berkaitan dengan konsep dan prinsip-prinsip manajemen. Sekalipun perbedaan kedua substansi aspek tersebut telah diketahui, namun secara umum tidak ada kesepakatan tentang apa yang sesungguhnya membentuk setiap aspek manajemen mutu.

TQM dapat dipandang dari dua aspek yaitu aspek *hard side of quality* yang mencakup semua upaya perbaikan proses produksi, mulai dari *design product* sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian kualitas seperti: *quality function defloyment*, *just in time* dan *statistical process control*. Apabila suatu perusahaan sudah melakukan upaya perbaikan kualitas ini, maka perusahaan tersebut sudah menerapkan TQM. Aspek kedua menyangkut *hard of quality* yang lebih menitik beratkan pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas (Vouzaz & Psychogios, 2007)

Oleh karena itu *soft TQM* meliputi kepemimpinan, perencanaan kualitas strategik, keterlibatan manajemen dan karyawan, manajemen pemasok, fokus pada pelanggan,

manajemen proses, perbaikan terus-menerus, informasi dan analisis, pengetahuan dan pendidikan. Kemudian hard TQM terdiri atas sejumlah teknik-teknik, dan alat-alat kualitas.

3.4. Evolusi *Total Quality Management*

Awal mula TQM dan alur pendiriannya berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi lain yang tumbuh setelah periode Perang Dunia II, seperti *management by objective* (MBO), *time-based management*, dan *strategic management of core competencies*. Evolusi gerakan kualitas total dimulai dari masa studi waktu dan gerak (*time and motion study*) oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling penting dari manajemen ilmiah adalah pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Manajemen ilmiah Taylor mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dengan membuat satu departemen kualitas yang terpisah dari departemen lainnya dalam organisasi (Tjiptono & Diana, 2003).

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit dipertahankan. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas yang akhirnya mengarah pada konsep control charts dan statistical process control. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari *total quality management* (TQM). Krajewski *et al.* (2015), telah membedakan tahapan evolusi manajemen kualitas tersebut berdasarkan periode tahun sebagai berikut:

1. Pada tahun 1950 sampai 1960: kualitas sangatlah menyedihkan, mengingat kerusakan industri akibat perang dunia.
2. Awal tahun 1970: W. Edward Deming dan Joseph M Juran, mulai menerapkan kualitas sebagai prioritas kompetitif. Menurut filosofi Deming kualitas merupakan tanggung jawab manajemen. Juran percaya bahwa perbaikan berkelanjutan, campur tangan manajemen, dan pelatihan menjadi dasar meraih kualitas yang tinggi.
3. Tahun 1980: mengubah pandangan yang meremehkan kualitas menjadi standar terbaik secara global (menyeluruh).
4. Tahun 1990 dan selanjutnya: perusahaan menyediakan sekumpulan barang maupun jasa berkualitas tinggi. Dua prioritas kompetitif kualitas yang utama yaitu desain yang berkinerja tinggi dan konsistensi kualitas.

British and International Standards dalam Dale (2003) membagi evolusi TQM menjadi empat tahapan yaitu:

1. Inspeksi (*inspection*): evaluasi konfirmasi melalui observasi dan penilaian atas hasil pengukuran, pengujian, atau pendugaan.
2. Pengendalian kualitas (*quality control*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada pemenuhan standar kualitas.
3. Jaminan kualitas (*quality assurance*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada penyajian kepercayaan bahwa tolok ukur kualitas akan selalu terpenuhi.
4. Manajemen mutu terpadu (*total quality management*): melibatkan aplikasi prinsip-prinsip manajemen kualitas pada semua aspek.

Perkembangan konsep kualitas mengarah pada pendekatan manajemen kualitas dimana era kualitas di bagi dalam 4 tahapan yakni:

1. Inspeksi Kualitas; pendekatan ini mulai diterapkan pada awal abad ke-19. Pendekatan kualitas mencakup beberapa model yang seragam ari suatu produk untuk mengukur kinerja yang sesungguhnya. Inspeksi kualitas dimulai dengan pendekatan metode inspeksi yang bergerak dalam fungsi proses sebagai bagian dari sistem pengukuran dan pengujian yang dihubungkan dan dibandingkan dengan kebutuhan yang terspesifikasi. Sistem tersebut dalam proses jasa atau manufaktur berperan penting disaat produk telah mencapai tahap akhir proses, dan nilai kualitas baru ditentukan setelah suatu produk telah pada tahap akhir proses. Konsep inspeksi kualitas tidak berhubungan secara langsung dengan konsumen, pemasok dan distributor. Sejak awal abad ke-20, kegiatan inspeksi dikaitkan secara formal dengan pengendalian kualitas, dimana kualitas itu sendiri dipandang sebagai fungsi manajemen yang berbeda.
2. Pengendalian Kualitas Secara Statistik (*Statistical quality control*); bersifat pengujian produk dan aktivitas dokumentasi dari spesifikasi kualitas produk dengan sasaran untuk mendapatkan verifikasi derajat kualitas proses dan produk yang terbaik dan sekaligus untuk mereduksi adanya cacat produk/proses yang terjadi. Sasaran utama pada kontrol kualitas adalah dapat dibangunnya suatu mekanisme mode preventif di dalam segenap aktivitas proses. Selain itu sasaran kendali kualitas juga mengarah pada terbentuknya suatu mekanisme

otomasi pengendalian kualitas produk dan sistem dalam operasional proses. Penggunaan teknik statistik untuk sampling dilakukan secara terbatas pada setiap kelompok produk dengan tujuan trade-off antara biaya tinggi akibat inspeksi 100% dan risiko dengan salah satu keadaan: (1) menerima suatu kelompok produksi yang sesungguhnya terdiri dari item-item rusak dalam persentase tinggi; atau (2) menolak suatu kelompok produk yang sesungguhnya memenuhi standar kualitas. W.A. Shewhart seorang peneliti kualitas dari Bell Telephone Laboratories memberikan kontribusi pada era ini dengan menyatakan bahwa: variabilitas merupakan suatu kenyataan dalam industri dan hal ini dapat dipahami dengan menggunakan prinsip probabilitas dan statistik. Kontribusi utamanya adalah bagan pengendalian proses untuk merencanakan nilai produksi guna menentukan apakah nilai tersebut masuk dalam rentang yang dikehendaki.

3. Jaminan Kualitas (*quality assurance*); Pada era ini terdapat pengembangan empat konsep baru yang penting mengenai jaminan kualitas yakni: biaya kualitas, pengendalian kualitas terpadu (*total quality control*=TQC), *reliability engineering* dan *zero defect*. Biaya kualitas merupakan istilah yang diciptakan Joseph M. Juran. Menurutny biaya untuk mencapai kualitas tertentu dapat dibagi menjadi biaya yang dapat dihindari dengan biaya yang tidak dapat dihindari. TQC merupakan pemikiran dari Armand Feigenbaum yang dikemukakan pada tahun 1956. Pendapatnya adalah bahwa pengendalian kualitas harus dimulai dari perancangan produk dan berakhir hanya jika produk telah sampai ke tangan pelanggan yang puas.

Reliability engineering (rekayasa keandalan) muncul pada dekade 1950-an yang didorong oleh kebutuhan angkatan bersenjata USA untuk memiliki peralatan elektronik dan senjata udara yang apat diandalkan, bekerja lebih baik, dan menghindari kebutuhan untuk penggantian suku cadang yang mahal. *Zero defect* (kesalahan nol) pertama kali dimunculkan oleh Martin Company paa tahun 1961-1962. Konsep ini muncul karena kebutuhan pelanggan militer akan produk yang tidak hanya bekerja baik saat pertama kali, tetapi juga diserahkan tepat waktu. Konsep ini lebih dipusatkan pada harapan manajemen dan hubungan antar pribadi daripada keterampilan rekayasa. Tujuan utamanya adalah mengharapkan kesempurnaan pada saat pertama dan fokusnya adalah idntifikasi masalah pada sumbernya dengan perhatian khusus untuk mengoreksi penyebab umum kesalahan karyawan. Menurut konsep ini kesalahan yang disebabkan oleh pengetahuan dapat diatasi dengan menggunakan teknik-teknik pelatihan moderen, kesalahan karena kurangnya fasilitas yang memadai dapat diatasi dengan survey pabrik dan peralatan secara periodik, sedangkan kesalahan karena kurangnya perhatian, kesadaran, dan motivasi karyawan merupakan tantangan tersulit bagi manajemen untuk mendeteksinya. Oleh karena itu dibutuhkan komitmen manajemen secara total untuk mengatasinya melalui pendekatan humanistik.

4. Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*); adalah level tertinggi dalam aspek inisiatif kualitas yang lebih banyak memanfaatkan aplikasi-aplikasi atau perangkat kerja kualitas dan prinsip-prinsip manajemen dalam segenap aktivitas proses bisnis, termasuk di dalam-

nya adalah penyusunan dan penetapan visi dan misi organisasi bisnis, fokus pada kebutuhan, keinginan dan ekspektasi konsumen (internal maupun eksternal). Inisiatif manajemen kualitas total/TQM tidak hanya berorientasi pada kualitas produk saja, tetapi juga berorientasi pada seluruh aspek kualitas disegenap aktivitas organisasi bisnis yang di dalamnya mencakup aspek pemasaran, aspek finansial, aspek personil dan fungsi-fungsi non-manufaktur lainnya (Tjiptono & Diana, 2003).

Sesuai dengan tahapan perkembangan konsep manajemen kualitas di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas total (TQM) terbentuk dalam 3 (tiga) tahapan yang terdiri dari: metode inspeksi, metode statistic quality control dan metode *quality assurance*. Era jaminan kualitas (*quality assurance*) merupakan titik balik yang menentukan dari perkembangan konsep dan praktik TQM dalam organisasi.

TQM atau lebih dikenal dengan manajemen kualitas total adalah tahap terakhir dari perkembangan konsep kualitas yang menempatkan keterlibatan penuh dari fungsi-fungsi organisasi yang terlibat dalam aktivitas proses bisnis, khususnya fungsi atau peranan komitmen manajemen puncak dalam membangun komitmen organisasi secara menyeluruh dalam operasionalisasi perusahaan.

3.5. Faktor-Faktor Keberhasilan Praktik TQM

Pemahaman tentang TQM dapat dibedakan dalam dua aspek, yakni: (1) menguraikan apa yang dimaksud dengan TQM, dan (2) bagaimana mencapai TQM. Oleh karena itu, yang membedakannya dengan pendekatan-pendekatan manajemen lainnya adalah aspek bagaimana mencapainya.

Menurut Tjiptono & Diana (2003) pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*)
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan; dan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Prinsip-prinsip dari kunci keberhasilan implementasi praktik TQM dalam organisasi perusahaan juga dijelaskan oleh Hashmi (2004) sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi).
2. Pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh.
3. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta: *stastistical process control, the seven statistical tools*.
4. Perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistimetis dan fokus pada biaya non kualitas (*cost of non quality*); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas



fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standar.

5. Fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanandengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi, standar oleh konsumen.

Hasibuan (2007) berpendapat bahwa kegiatan operasional TQM dapat dijabarkan melalui empat (4) pendekatan utama yaitu:

1. Mengutamakan kepuasan pelanggan.
2. Melaksanakan siklus pengendalian yang kontinyu/ perbaikan terus menerus.
3. Menganalisis masalah hanya berdasarkan fakta.
4. Menghormati martabat manusia.

Keempat pendekatan dalam aktivitas manajemen kualitas total atau TQM di atas secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

ad. 1. Mengutamakan kepuasan pelanggan

Proses produksi barang dan jasa selalu melibatkan dua sistem, yaitu eksternal yakni pemakai akhir produk dan pemasok bahan dan internal yakni semua bagian atau karyawan. Oleh karena itu, aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan secara baik untuk memuaskan para pelanggan tersebut.

Pelanggan dalam sudut pandang TQM terdiri dari dua yaitu pelanggan *internal* dan pelanggan *eksternal*. Pelanggan internal adalah orang yang berada di adalam perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam pandangan TQM karyawan harus berpikir tidak hanya sebagai anggota fungsi produksi semata tetapi merupakan

anggota suatu proses yang berkesinambungan yang penting untuk menghasilkan barang dan jasa.

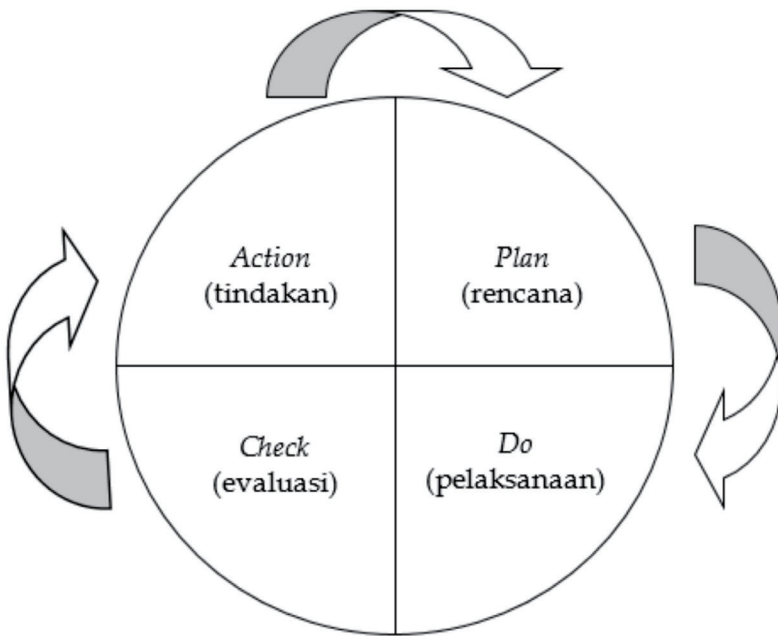
Bila karyawan berpikir bahwa dirinya hanya sebagai anggota dalam suatu proses produksi maka mereka akan bertindak secara parsial sesuai fungsinya dan tidak akan peduli dengan kualitas hasil akhir, sedangkan dalam pola pikir sebagai anggota suatu proses yang berkesinambungan maka mereka akan memberikan kontribusi nyata dalam setiap langkah proses produksi agar produk/jasa dapat mencapai kualitas maksimal yang dapat memuaskan pelanggan berikunta. Untuk mencapai hal tersebut maka pelanggan internal diusahakan harus dipuaskan terlebih dahulu sebelum menjual produk/jasa kepada pelanggan eksternal yang memberikan *revenue* dan *profit*. Dalam upaya memuaskan pelanggan internal, maka semua faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan internal, seperti sistem upah, promosi, hubungan dengan atasan, rekan kerja disesuaikan dengan praktik TQM. Oleh karena itu, kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan harus sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup pelanggan. Sehingga, semakin tinggi nilai produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, maka semakin besar pula kepuasan yang diterima oleh para pelanggan.

Fokus utama perusahaan seharusnya pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan menyerahkan barang atau jasa yang berkualitas, karena pelanggan yang puas akan memberikan *revenue* dan *profits*. Demming dan Juran menyatakan bahwa *promoted costumer satisfaction as the ultimate goal of TQM*.



ad.2. Melaksanakan siklus pengendalian

Kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam rangka pengendalian mutu atau peningkatan mutu pada dasarnya menerapkan prinsip *Plan-Do-Check-Action* atau PDCA cycle. Siklus tersebut biasa juga dikenal dengan istilah *Deming's cycle/wheel* seperti pada pada gambar berikut.



Gambar 3.2. Siklus Deming (*Deming Cycle*)

Siklus Deming ini dikembangkan produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumberdaya semua departemen (riset, disain, produksi, pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Tahap-tahap siklus Deming adalah sebagai berikut:

- 1) Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya di dalam perencanaan produk (*plan*).
- 2) Menghasilkan produk (*do*).
- 3) Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai rencana (*check*).
- 4) Memasarkan produk tersebut (*act*).
- 5) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

Aktivitas atau kegiatan pengendalian mutu harus didasarkan pada data. Karena itu kegiatan peningkatan atau pengendalian mutu produk biasanya menggunakan alat-alat bantu untuk mengolah atau menganalisis data sebelum masalah dipecahkan. Alat bantu yang biasa digunakan dalam kegiatan praktik TQM terdiri atas 7 *tools* yakni: (1) lembar periksa (*check sheet*), (2) stratifikasi, (3) diagram sebab akibat, (4) diagram pareto, (5) diagram tebar, (6) peta kontrol dan, (7) histogram.

ad.3. Menganalisis masalah hanya berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia selalu berorientasi pada fakta dalam pengambilan keputusan. Identifikasi masalah, pencarian sebab-sebab masalah serta penentuan tindakan pemecahannya harus selalu didasarkan pada fakta. Hal ini untuk menghindari adanya unsur subyektivitas. Pengambilan keputusan selalu cepat dan bersifat sederhana dimana semua informasi dikumpulkan dari berbagai sumber yang relevan. Berdasarkan data dan informasi yang terkumpul, maka pihak manajemen perusahaan mengambil keputusan.

Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. *Pertama*, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa



perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. *Kedua*, variasi atau variabilitas kerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

ad.4. Menghormati martabat manusia

Setiap perusahaan kelas dunia memandang karyawan sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Sumber daya manusia di dalam perusahaan melebihi sumber daya-sumber daya lainnya, seperti sumber daya alam, modal atau uang, karena itu harus mendapatkan perlakuan yang istimewa. Artinya, para karyawan harus dihargai secara manusiawi, tidak semata-mata sebagai bagian dari pabrik, tidak juga hanya semata-mata berdasarkan status atau kedudukan dalam hirarki saja, tetapi atas dasar prestasi serta keahlian mereka masing-masing.

Semua karyawan yang ada dalam perusahaan berkepentingan terhadap kemajuan organisasi, oleh karena itu dalam implementasi TQM keterlibatan karyawan sangat penting dalam kaitan ini Krajewski *et al.* (2015) menyatakan bahwa salah satu “pembicaraan” penting dalam roda TQM adalah keterlibatan karyawan. Suatu program lengkap mengenai keterlibatan karyawan akan meliputi perubahan budaya organisasi, pengembangan individual melalui pelatihan, penetapan penghargaan dan insentif serta mendorong pelaksanaan kerja team.

Tantangan implementasi manajemen kualitas adalah menanamkan kesadaran kepada kualitas kepada seluruh karyawan dan memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kualitas produk atau jasa. Kegiatan ini memerlukan perubahan budaya bisnis dalam organisasi dan perubahan ini seharusnya datang dari CEO. Dengan demikian CEO harus memberikan arahan tentang budaya kualitas kedalam seluruh aktivitas perusahaan. Keberhasilan perbaikan atau peningkatan kualitas tidak akan berhasil tanpa adanya *support* yang penuh pengertian dan pemahaman dari top manajemen. Lebih lanjut Sawarjuwono menyatakan bahwa upaya menanamkan budaya kualitas top manajemen perlu memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan dan memanfaatkan pengetahuan mereka guna mencapai potensi yang optimal. Hal ini menyiratkan bahwa sumber daya manusia adalah masalah yang krusial dalam perusahaan.

Pemahaman atas kebutuhan dan pemanfaatan pengetahuan karyawan hanya akan berhasil jika top manajemen memiliki cara pandang (*mindset*) sebagai berikut:

1. Karyawan adalah manusia yang harus dimanusiakan dan bukan sebagai faktor produksi,
2. Karyawan sebagai manusia pada dasarnya baik,
3. Birokrasi menghambat dan bahkan membunuh inisiatif, dan
4. Tugas top manajemen adalah menyediakan fasilitas, dan memberikan dukungan bagi karyawan (Harjosudarmo, 2004).

Selanjutnya, beberapa kunci keberhasilan implementasi TQM pada level mikro telah diidentifikasi oleh *the US Federal Quality Institute* (Paskard, 1995) sebagai berikut:

1. Dukungan manajemen puncak diperlukan dan direpresentasikan sebagai bagian perencanaan strategis TQM.
2. Fokus pada konsumen merupakan prakondisi terpenting, karena TQM menyangkut peningkatan kualitas atas tuntutan konsumen.
3. Karyawan atau kelompoknya harus dilibatkan sejak awal, khususnya dalam hal pelatihan dan pengakuan eksistensi karyawan, dan isu-isu pemberdayaan karyawan dan kelompok kerja. Perhatian pada isu-isu tersebut penting dalam perubahan budaya organisasi yang mengarah pada kelompok kerja, serta fokus pada konsumen dan kualitas.
4. Pengukuran dan analisis proses dan produk, serta jaminan kualitas adalah elemen terakhir yang perlu mendapat perhatian.

Berkaitan dengan faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM, Feng *et al.* (2006) menggunakan 2 (dua) pendekatan dalam praktek TQM, yakni (1) MBNQA *criteria: leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, people management, process management, business results*; dan (2) SQA *criteria: leadership, planning, information, people, processes, customers, results*.

Demirbag *et al.* (2006) membagi praktek TQM kedalam 7 unsur penting yaitu: (1) peranan manajemen puncak; (2) pelaporan data kualitas, (3) hubungan karyawan; (4) manajemen kualitas pemasok, (5) pelatihan; (6) kebijakan kualitas dan (7) manajemen proses. Penelitiannya dilakukan untuk menguji dampak orintasi pasar dan implementasi TQM pada kinerja SMEs dengan menggunakan 141 perusahaan industri tekstil di Turki.

Han *et al.* (2007) melakukan penelitian pada industri manufaktur di Amerika Serikat yang telah memiliki sertifikasi ISO 9001. Indikator praktik TQM yang digunakan dalam penelitiannya terdiri atas: hubungan dengan pemasok, keterlibatan pelanggan, pelatihan, informasi dan analisis, komitmen manajemen puncak, dan disain produk. Prayogo & Hong (2008) menggunakan kriteria MBNQA sebagai variabel praktik TQM yakni: kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen SDM, dan manajemen proses. Sedangkan *business results* tidak dimasukkan karena merupakan variabel kinerja bisnis dalam perusahaan.

Penelitian lainnya mengenai variabel praktik TQM dikemukakan oleh Salaheldin (2009), implementasi TQM dapat dibagi dalam 3 (tiga) tingkatan atau level yakni: (1) *strategic factors*; (2) *tactical factors*; (3) *operational factors*. Arumugam *et al.* (2009) melakukan penelitian pada 299 manajer senior pada Industri Manufaktur di Malaysia. Adapun variabel praktik TQM yang digunakan dalam penelitiannya terdiri atas: *leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, human resource development and management, process management, and supplier relationship*.

Miyagawa & Yoshida (2010) mengembangkan dimensi praktek TQM menjadi 9 dimensi yaitu: (1) *quality leadership*; (2) *quality information & analysis*; (3) *strategic planning process*; (4a) *support of hrd*; (4b) *employee participation*; (5) *quality assurance of products and services*; (6) *supplier quality*; (7) *quality and operational results*; (8) *customer focus and satisfaction*; (9) *general matters such as public responsibilities, employee training*. Selanjutnya Idris (2011) menggunakan 7 dimensi penting dari praktik TQM pada saat melakukan kajian implementasinya



di Perusahaan Malaysia. Ke-tujuh dimensi tersebut meliputi *Leadership, Strategy/Objectives, Best practices, Productivity focus, Customer Focus, Community focus, and Employee focus*.

3.6. Alat-Alat (tools) Total Quality Management

Chase *et al.* (2011) menyatakan bahwa elemen filosofis dari TQM lebih menekankan pada fungsi operasi perusahaan dalam menggunakan kualitas sebagai elemen yang terintegrasi. Alat-alat (*tools*) generik yang digunakan dalam TQM adalah:

1. Metode SPC (*statistical process control*), yang digunakan untuk pemecahan masalah dan perbaikan terus menerus oleh tim kualitas/GKM;
2. *Quality function deployment* (QFD), yang secara khusus digunakan oleh para manajer dalam mendorong suara konsumen (*voice of customers*) kedalam organisasi perusahaan.

Krajewski *et al.* (2015) menyatakan bahwa alat untuk mencapai TQM adalah: *bencmarking, product and service design, process design, purchasing, and problem-solving*. Pada dasarnya TQM adalah sistem manajemen terpadu yang sifatnya terbuka dan terdiri dari tiga (3) sisi yakni: kesisteman, piranti dan sumber daya manusia. Dari sisi kesisteman, TQM antara lain terdiri dari: *company standarts, quality assurance, quality qontrol circle, policy management deployment, suggestion systems*. Dari sisi piranti antara lain: *seven QC Tools, 7 Management Tools, SPC*. Secara singkat unsur-unsur penting dan peralatan tersebut disajikan pada tabel berikut.

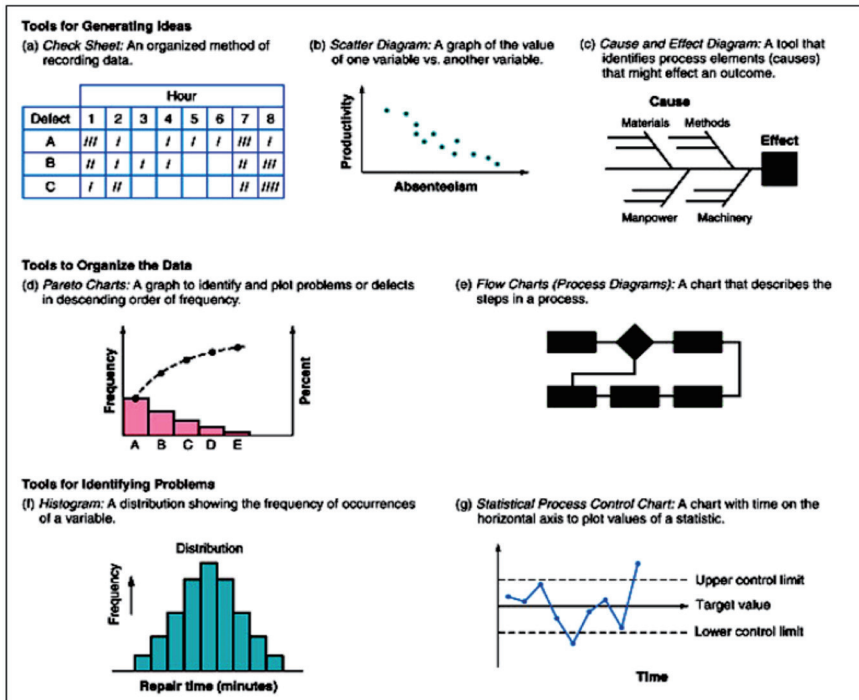
Tabel 3.1. Elemen-elemen Penting TQM

Unsur-unsur Filosofis	Alat-Alat Generik	Alat-alat Departemen Kualitas
- Standar mutu yang memperhatikan pelanggan - Kepemimpinan - Perbaikan yang berkesinambungan - Partisipasi karyawan dan pengembangan - Respon yang cepat - Kualitas disain dan pencegahan - Manajemen berdasarkan fakta - Pengembangan kemitraan - CSR dan citizenship	- Alat-alat SPC (<i>statistical process control</i>) 1. <i>Process flow chart</i> 2. <i>Check sheets</i> 3. <i>Pareto analysis and histogram</i> 4. <i>Cause and effect/ fishbone diagram</i> 5. <i>Run charts</i> 6. <i>Scatter diagram</i> 7. <i>Contol chart</i> - <i>Quality function deployment</i>	Metode SQC (<i>statistical quality control</i>): 1. Sampling plans 2. Process capability 3. Taguchi methods

Sumber: Chase *et al.* (2011)

Heizer & Render (2012) membagi 7 peralatan (*tools*) TQM kedalam 3 (tiga) kelompok yakni: (1) peralatan untuk menghasilkan ide; (2) peralatan untuk mengorganisasi data; dan (3) peralatan untuk mengidentifikasi masalah. Alat-alat yang digunakan untuk menghasilkan ide (*tools for generating ideas*) terdiri atas: lembar kontrol, diagram pencar, dan diagram sebab akibat. Alat-alat yang digunakan untuk mengelola data (*tools to organize the data*) terdiri atas: diagram pareto, dan diagram alur. Kemudian alat-alat yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah (*tools for identifying problems*) terdiri atas: histogram dan SPC chart. Adapun peralatan (*tools*) yang dimaksud secara lengkap disajikan pada gambar berikut.





Gambar 3.3. *The Seven tools of TQM*

Pada penerapannya, *total quality management* (TQM) menggunakan 7 (tujuh) alat yang umumnya dipergunakan dalam pengendalian kualitas perusahaan (Tjiptono & Diana, 2003). Secara lebih jelas ketujuh alat pengendalian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Lembar pengumpulan data (*check sheet*)

Lembar pengumpulan data dirancang sendiri dalam organisasi perusahaan sesuai dengan keperluan dengan memperhatikan tingkatan atau stratifikasi. Disamping itu lembar pengumpulan data juga digunakan dalam perusahaan untuk:

- a. Membantu memahami situasi
- b. Memudahkan menganalisis data
- c. Mengendalikan proses/pekerjaan
- d. Mengambil keputusan
- e. Membuat rencana pekerjaan
- f. Membuat perbaikan produk.

2. Stratifikasi (*stratification*)

Stratifikasi bertujuan untuk menguraikan atau mengklasifikasikan persoalan menjadi kelompok dan golongan sejenis yang lebih kecil atau menjadi unsur-unsur tunggal dari persoalan. Alat ini juga digunakan untuk menghilangkan salah interpretasi terhadap data. Stratifikasi juga berguna untuk melihat dengan terinci karakteristik kualitas, dan juga akibat dari pelaksanaan asumsi pada karakteristik kualitas tersebut.

3. Diagram pareto (*pareto charts*)

Diagram pareto menggambarkan perbandingan masing-masing jenis masalah terhadap masalah keseluruhan. Pada diagram ini, area masalah dipersempit karena selalu ada yang masalah yang dominan. Karena itu, penggunaan diagram pareto dalam organisasi perusahaan dapat menggambarkan jenis persoalan sebelum dan sesudah perbaikan mutu produk. Diagram pareto juga dapat memberikan informasi tentang masalah-masalah yang harus segera diselesaikan dalam kegiatan pabrikasi.

4. Diagram sebab-akibat (*cause and effect diagram*)

Diagram sebab-akibat ini dikenal dengan istilah *fish bone* atau diagram tulang ikan, karena bentuknya mirip dengan



tulang ikan. Diagram ini juga biasa dikenal dengan diagram Ishikawa. Hal-hal yang penting dalam diagram sebab-akibat, antara lain:

- 1) Menentukan faktor-faktor yang berpengaruh pada karakteristik mutu;
- 2) Prinsipnya bebas terhadap penyebab-penyebab yang sebenarnya dan masing-masing berdiri sendiri;
- 3) Untuk pengisian dilakukan sumbang saran;
- 4) Untuk membantu dalam menentukan faktor-faktor yang berpengaruh digunakan 4M dan 1L, yaitu: (a) mesin/ peralatan, (b) manusia, (c) metode/ cara, (d) material/ bahan baku, dan (3) lingkungan.

5. Histogram

Histogram digunakan dalam kegiatan pengendalian kualitas untuk memudahkan manajemen dalam mengetahui penyebaran data yang ada agar persoalan dapat dilihat dengan jelas. Dalam hal ini diperlukan pengetahuan tentang statistik distribusi normal sehingga batasan rata-ratanya dapat lebih jelas terlihat. Histogram merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah-masalah kualitas.

6. Diagram pencar atau korelasi

Diagram ini memperlihatkan hubungan/korelasi dari suatu penyebab atau faktor yang berkesinambungan terhadap karakteristik mutu. Interpretasi suatu diagram pencar tersebut dapat berupa:

- a. Adanya korelasi positif;
- b. Adanya korelasi positif tetapi mungkin dai faktor lain yang berpengaruh;
- c. Tidak tampak adanya korelasi, dan
- d. Adanya korelasi negatif.

7. Grafik atau bagan pengendalian mutu

Grafik pengendalian mutu dapat berupa: grafik balok, grafik lingkaran, atau grafik garis. Grafik dibuat dengan maksud agar data lebih cepat tersedia, mudah untuk dibaca, jelas, dan menarik untuk dilihat pihak pengambil keputusan (*decision maker*). Sedangkan bagan pengendalian mutu merupakan grafik garis yang mencantumkan batas maksimum dan batas minimum. Garis tersebut merupakan batas pengendalian mutu produk, sehingga penyimpangan dapat diamati dengan cepat dari waktu ke waktu.

3.7. Studi Tentang *Praktik Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Secara historis, TQM telah mendapat perhatian besar dari para manajer dalam dua dekade terakhir (1800-an), karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Krajewski *et al.*, 2015). Filosofi TQM adalah menggunakan pendekatan holistik yang berusaha mengintegrasikan semua fungsi-fungsi organisasional untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan sasaran-sasaran organisasional.

Ada banyak prinsip TQM, tetapi dalam praktiknya setiap perusahaan mungkin mengikuti model standar yang telah diketahui dan diterima sebagai pedoman untuk melakukan manajemen kualitas. Beberapa prinsip-prinsip TQM yang diwujudkan dalam praktik bisnis dan digunakan sebagai standar evaluasi praktik kualitas dalam perusahaan adalah:



kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), *Singaporean Quality Award* (SQA), *Japan Quality Award* (JQA) dan *Deming Prize* (DP).

Studi tentang pengembangan konstruk dan pengukuran TQM dilakukan oleh Motwani (2001), yakni mengembangkan konstruk TQM menjadi 7 faktor-faktor kritis yakni: komitmen manajemen puncak, pengukuran kualitas dan benchmarking, manajemen proses, disain produk, pelatihan karyawan dan pemberdayaan, manajemen kualitas pemasok, dan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

Studi selanjutnya mengembangkan dan melakukan validasi ulang konstruk praktik TQM, kemudian dikaitkan peningkatan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh Terziovski & Samson (1999), Terziovski *et al.* (2003), Kaynak (2003), Prajogo & Brown (2004), Demirbag *et al.* (2006), Han *et al.* (2007), Prajogo & Hong (2008), Salaheldin (2009); Fotopoulos & Psomas (2009), Miyagawa & Yoshida (2010), dan Idris (2011).

Pemetaan (*mapping*) hasil penelitian empirik tentang konstruk praktik TQM menunjukkan 3 (tiga) tahapan perkembangan (Kaynak, 2003) yakni: (1) mengembangkan konstruk instrumen yang mampu mengukur TQM practices, (2) menganalisis hubungan antara praktik TQM dengan kinerja organisasi pada berbagai ukuran dan tingkatan, dan (3) menganalisis teknik dan sistem manajemen mutu dan pengaruhnya pada kinerja (Brah & Lim, 2006; Feng *et al.*, 2006; Fotopoulos & Psomas, 2009).

Sampai saat ini belum ada konsensus atau kesepakatan dari para pakar tentang komponen praktik *total quality management* (TQM). Studi tentang TQM dari tahapan pengembangan konstruk, pengujian hubungan praktik TQM

dengan kinerja, dan hubungan teknik dan sistem manajemen mutu terhadap kinerja menghasilkan hasil-hasil yang berbeda. Hal ini disebabkan antara lain: (1) TQM dioperasionalkan sebagai konstruk tunggal (*single construct*) dan konstruk yang multi dimensi dalam menganalisis hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan, misalnya: Demirbag *et al.* (2006) menggunakan *single construct* TQM, sedangkan Terziovski & Samson (1999), serta Salehaldin (2009) menggunakan *multidimensional construct* TQM, (2) Ukuran kinerja perusahaan yang digunakan berbeda-beda diantara peneliti, misalnya Terziovski (1999) & Samson mengukur kinerja perusahaan hanya pada tingkat operasional, dan Salehaldin (2009) mengukur kinerja perusahaan dalam ukuran keuangan dan non keuangan, dan (3) Metode atau pendekatan yang digunakan berbeda dalam menganalisis penelitian. Keterbatasan peralatan analisis mengakibatkan beberapa hubungan yang seharusnya ada dalam model penelitian tidak dapat diungkapkan secara tepat.

BAB IV

Budaya Kualitas

4.1. Konsep Budaya Kualitas

Salah satu tugas manajemen yang paling sulit adalah merubah perilaku dan sikap mental karyawan. Tugas tersebut memerlukan kekuatan besar dan ketrampilan persuatif dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju ke arah budaya kualitas (Dale, 2003).

Adapun pengertian budaya kualitas menurut Goetsch & Davis dalam Tjiptono & Diana (2003) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas. Sedangkan menurut Hardjosoedarmo (2004), pengertian budaya kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan,

asumsi dasar dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Boan (2004) telah mengembangkan budaya kualitas melalui pendekatan efektivitas kinerja kelompok, ada 5 (lima) faktor-faktor dinamis yang diyakini merupakan komponen budaya kualitas dan merupakan dasar bagi pengembangan partisipasi, yaitu:

1. *Shared mental model*: visi atau representasi kelompok yang ditunjukkan oleh anggotanya dan membantu orang-orang menetapkan tujuan untuk kemajuan kelompok. Hal ini penting bagi motivasi dan pemberdayaan kelompok.
2. *Perception*: persepsi merupakan pandangan yang ditunjukkan budaya kelompok, apa yang menjadi perhatian mereka berdasarkan apa yang telah dilihatnya.
3. *Communication*: kelompok yang efektif ditunjukkan oleh aktivitas dasar maupun perilaku komunikasi yang kompleks.
4. *Hierarchy*: Kelompok yang terorganisir melalui pendistribusian tanggung jawab dan pengambilan keputusan secara non-hierarki.
5. *Leadership*: kepemimpinan bagi kualitas, yaitu kepemimpinan yang mengkomunikasikan kualitas dengan jelas dan semua harapan yang berkaitan dengan perilaku mendukung kualitas merupakan nilai-nilai utama organisasi. Kebutuhan dukungan dan partisipasi kepemimpinan bagi peningkatan kualitas harus diketahui dan dipahami dengan baik.

Selanjutnya untuk lebih memahami operasional budaya kualitas, Sashkin & Keiser dalam Hardjosoedarmo (2004),



telah menguraikan kompleksitas budaya kualitas tersebut ke dalam delapan unsur budaya sebagai berikut:

1. Informasi mengenai kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengawasi anggota.
2. Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab.
3. Harus ada penghargaan terhadap hasil yang dicapai.
4. Kerjasama, bukan persaingan yang menjadi dasar bagi bekerja kelompok.
5. Karyawan harus memperoleh jaminan keamanan kerja.
6. Harus terdapat iklim keadilan.
7. Kompensasi harus adil.
8. Setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa ikut memiliki organisasi.

Menurut Tjiptono & Diana (2003), budaya kualitas perusahaan dapat diamati wujudnya melalui unsur-unsur sebagai berikut:

1. Perilaku sesuai dengan slogan.
2. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
3. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan.
4. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim.
5. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan: tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan.
6. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus.
7. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan ketrampilan

yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.

8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus.
9. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal.
10. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

Tjiptono & Diana lebih lanjut menegaskan bahwa pembentukan budaya kualitas organisasi memerlukan perubahan budaya organisasi dari yang sifatnya tradisional menuju budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas memerlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan: budaya kualitas menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berinteraksi. Apakah suatu organisasi telah memiliki budaya kualitas, maka perlu dilakukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya kualitas yang dicirikan sebagai berikut:
 - Komunikasi yang terbuka dan terus-menerus
 - Kemitraan internal yang saling mendukung
 - Pendekatan kerjasama tim dalam proses mengatasi masalah
 - Obsesi terhadap perbaikan terus-menerus
 - Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas
 - Menginginkan masukan dari pelanggan.
2. Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan: penilaian secara komprehensif budaya organisasi yang ada saat ini juga mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan



dalam *status quo*. Perubahan ini didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan.

3. Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan: rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model Siapa-Kapan-Dimana-Bagaimana. Masing-masing elemen tersebut merupakan bagian penting dari rencana.
4. Memahami proses transisi emosional: manajemen harus memahami fase-fase transisi emosional yang dilewati seseorang bila menghadapi perubahan. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase, yaitu: goncangan (*shock*), penolakan (*denial*), realisasi (*realization*), penerimaan (*acceptance*), pembangunan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*).
5. Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan: orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah maupun menghambat pelaksanaan perubahan tersebut. Orang kunci harus diidentifikasi, dilibatkan, dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan. Pihak manajemen perusahaan merupakan personel kunci yang mampu mendorong perubahan pada karyawan dalam perusahaan.
6. Menerapkan *hearts and minds approach*: orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan level emosional (*hearts*) daripada level intelektual (*minds*), paling tidak pada permulaannya. Oleh karena itu para pendukung perubahan perlu menerapkan strategi komunikasi yang rutin dan terbuka.

7. Menerapkan strategi *courtship* (kemesraan): merupakan tahap dimana suatu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti ke arah yang diharapkan. Bila pendukung perubahan menganggap hubungannya dengan penentang potensial sebagai hubungan yang mesra, maka mereka akan dapat melibatkan para penentang tersebut dengan lebih baik dan akhirnya dapat mengubah mereka menjadi pendukung perubahan.
8. Memberikan dukungan: strategi ini meliputi dukungan material, moral, emosional yang dibutuhkan orang dalam menjalani perubahan pada suatu organisasi yang sedang bertransformasi.

Sehubungan dengan perubahan budaya ada suatu mekanisme perubahan dari budaya tradisional kearah budaya kualitas sebagaimana disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.1. Mekanisme Perubahan Budaya

Fokus	Dari Budaya Tradisional	Menjadi Budaya Kualitas
1. Rencana	Anggaran jangka pendek	Isu-isu strategi masa depan
2. Organisasi	Hierarkis --- rantai komando	Partisipasi/empowerment
3. Pengendalian	Laporan varians	Ukuran dan informasi kualitas untuk self control
4. Komunikasi	Top-down	Top-down dan bottom up
5. Keputusan	Ad hoc/manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6. Manajemen fungsional	Parochial, kompetitif	Cross function, integratif
7. Manajemen kualitas	Fixing/one-shot manufacturing	Preventif/berkelanjutan, semua fungsi dan kualitas

Sumber: Ross dalam Tjiptono & Diana (2003)

4.2. Budaya Kualitas Sebagai Bagian Budaya Organisasi

Untuk memahami pengertian tentang budaya kualitas hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan *subset* dari budaya organisasi (Kujala & Lillrank, 2004).

Kreitner & Kinicki (2006) memandang budaya perusahaan sebagai perekat sosial diantara anggota-anggotanya yang dinyatakan sebagai berikut: *“social glue that binds members of organization together through shared value, symbolic devices, and social ideals.”* Sedangkan menurut Narayanan dan Nath (1993), budaya perusahaan mempunyai lima pola budaya yang dipegang yang terdiri dari *artifact*, keyakinan, norma, nilai dan dasar pemikiran. *Artifact* adalah manifestasi budaya yang tampak, termasuk dalam *artifact* misalnya perilaku anggota-anggota yang dapat diamati seperti struktur, sistem, prosedur, aturan-aturan dan aspek fisik perusahaan lainnya. Keyakinan adalah asumsi yang muncul ke permukaan seperti ide, pengetahuan, kebiasaan, takhayul, dan legenda. Norma adalah aturan-aturan standar yang diterima oleh organisasi yang menentukan perilaku yang tepat ataupun tidak. Norma biasanya ditunjukkan melalui *rewards* atau hukuman. Nilai merupakan tingkat keyakinan tertentu yang dipegang oleh anggota sebuah organisasi mengenai apa yang diinginkan atau baik atau apa yang harus. Nilai dapat positif atau negatif. Nilai positif adalah nilai yang diinginkan sebaliknya nilai negatif tidak diinginkan. Dasar berfikir dinyatakan dengan kerja analitik atau spekulasi intuitif atau tidak dinyatakan dengan kata-kata yang dihasilkan dari pengamatan di luar.

Tjiptono & Diana (2003) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat dari bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Schein (2006) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai budaya organisasi berarti pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya. Budaya organisasi berguna untuk menangani lingkungan internal dan eksternal organisasi, sehingga perlu ditanamkan di kalangan anggota organisasi untuk dapat mengadakan persepsi, berfikir dan merasakan pekerjaannya secara benar.

Schein membagi budaya dalam 3 (tiga) tingkatan. *Artifact*, nilai-nilai yang didukung dan asumsi yang mendasari. *Artifacts* adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. *Artifact* dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, bila Anda memasuki sebuah perusahaan besar mungkin Anda dapat melihat peralatan kantornya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya. Contoh lain bisa kita lihat, sebuah perusahaan melayani pelanggannya dengan biasa-biasa saja, tetapi pada perusahaan lain pelayanannya sangat luar biasa, setiap pelanggan yang datang diberi minuman atau permen. Dari contoh-contoh di atas dapat kita lihat dan rasakan adanya perbedaan dari kedua perusahaan tersebut.



Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan menunjukkan 2 (dua) tipe elemen yaitu elemen yang dapat dilihat seperti simbol, pahlawan dan ritual, dan elemen yang tidak dapat dilihat berupa nilai. Elemen-elemen yang tampak menunjukkan bagaimana anggota-anggota organisasi melakukan sesuatu; dan elemen yang tidak tampak menunjukkan organisasi tanpa disadari. Keduanya secara bersama-sama membentuk lingkungan internal organisasi yang merekatkan organisasi dengan subsistem organisasi lainnya secara bersama-sama.

4.3. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Setiap organisasi dalam kehidupannya dapat dibedakan antara budaya kuat (*strong culture*) dengan budaya lemah (*weak Culture*). Budaya kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Budaya kuat dapat menunjukkan semakin sedikitnya jumlah karyawan yang absen dan tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Budaya kuat dapat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara para anggotanya dalam



mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan semacam itu menunjukkan tingginya keterlibatan dan komitmen para anggota terhadap organisasi. Selanjutnya, gambaran seperti ini akan mengurangi karyawan meninggalkan perusahaan. Disamping itu, budaya kuat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi.

Budaya perusahaan kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan *shared values* dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian eksekutif perusahaan (*chief executive officer=CEO*).

Secara logika dapat dinyatakan bahwa perusahaan yang berkinerja tinggi, berarti memiliki daya saing yang tinggi pula. Dengan demikian, budaya kuat dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kotter & Heskett (2006) mengemukakan bahwa budaya kuat mempengaruhi kinerja berlandaskan pada tiga gagasan. Pertama, penyelarasan sasaran (*goal alignment*), perusahaan yang berbudaya kuat, karyawannya cenderung mengikuti pemimpin yang sama. Suatu pernyataan yang diungkapkan CEO perusahaan skala menengah akhir-akhir ini: "Saya tidak bisa membayangkan bila saat ini

harus menjalankan perusahaan yang berbudaya lemah, atau tanpa budaya sama sekali". Karena semua staf akan berjalan menurut keinginannya masing-masing pada berbagai arah yang berbeda. Kedua, perusahaan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Suatu tindakan untuk mendorong karyawan agar dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan cara seperti ini, para karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja, sehingga mereka terdorong untuk bekerja keras. Mereka juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka dalam perusahaan. Ketiga, menyediakan struktur dan pengendalian tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi.

Sebagai konsensus dalam perusahaan tersebut menuju budaya kuat, antara lain adalah:

1. Rasa hormat pada martabat dan hak semua karyawan,
2. Memberi layanan terbaik pada pelanggan, dan
3. Bekerja keras meraih sasaran dengan tujuan melaksanakan tugas dengan cara-cara yang unggul (Kotter & Heskett, 2006).

Pentingnya budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Newstrom & Davis (2005) dengan beberapa alasan yakni: (1) budaya memberikan identitas bagi karyawannya, (2) budaya juga penting sebagai sumber stabilitas dan kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi anggotanya. Pada saat yang sama pengetahuan suatu budaya organisasi membantu karyawan baru menginterpretasikan apa yang terjadi dalam organisasi perusahaan.

Budaya organisasi mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan terutama, bila budaya itu kuat. Mereka dapat menciptakan suatu kelompok untuk mengambil tindakan yang cepat dan terkoordinasi melawan pesaing atau dalam melayani pelanggan. Budaya organisasi yang kuat digambarkan sebagai budaya yang dikenal oleh anggota-anggotanya, mereka memahami tujuan perusahaan dan berusaha mencapainya melalui setiap aktivitas individu-individu tersebut (Kotter & Heskett, 2006).

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang sudah mapan mempunyai semboyan *high ethics high profit* dan *no pain no gain*. Perusahaan-perusahaan tersebut akan memperoleh keuntungan yang panjang, dan mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Di Indonesia, perusahaan-perusahaan seperti ini adalah Astra Internasional dan Indofood. Dalam dunia bisnis Internasional, contoh perusahaan jenis ini adalah Coca Cola, Procter dan Gamble, McDonald, Toyota, dan Singapore Airline. Perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif karena mempunyai budaya yang mapan (Wirawan, 2007).

4.4. Karakteristik Budaya Kualitas

Pendekatan TQM juga sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total serta fundamental yang mencakup: misi, visi, orientasi strategik, dan berbagai praktek manajemen penting lainnya. Beberapa pakar manajemen mendiskripsikan TQM melalui pendekatan budaya.

Dessler (2011) mengemukakan bahwa *total quality management* (TQM) merupakan fokus seluruh perusahaan untuk memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan dan benar-benar berusaha mengurangi biaya yang disebabkan mutu jelek dengan membentuk sistem manajemen baru dan budaya perusahaan. TQM dideskripsikan sebagai budaya, sikap mental, dan pengorganisasian suatu perusahaan yang berusaha untuk menarik konsumen dengan produk dan pelayanan yang memuaskan kebutuhan mereka. Budaya kualitas diperlukan pada semua aspek operasional perusahaan, proses dikerjakan dengan benar sejak awal, produk cacat dan pemborosan dihilangkan dari operasi.

Hubungan implementasi praktik TQM dengan budaya kualitas antara lain dijelaskan oleh Hardjosoedarmo (2004), bahwa dengan melaksanakan prinsip-prinsip TQM maka akan dapat diciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas sebagai berikut:

1. Tata laku anggota organisasi akan berubah: Sesudah semua sistem dibenahi dan kepemimpinan cukup kuat maka karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tata laku kualitas dan mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Tata laku karyawan yang baik tersebut perlu diinternalisasi dan dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.
2. Di kalangan para karyawan akan terbentuk sikap kualitas: Apabila tata laku yang baik tersebut selalu dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan yang kontinyu maka mereka akan menjadi terinternalisasi dengan sikap



dan nilai pribadi yang kondusif terhadap kualitas. Para karyawan akan mulai mengerti dan menghargai mengapa mereka harus selalu mengerjakan pekerjaannya secara benar sejak awal, di samping baik untuk dirinya juga baik untuk organisasinya.

3. Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya kualitas: Jika sikap kualitas telah berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan maka perubahan ini akhirnya akan menuju budaya kualitas. Tahap ini biasanya terjadi setelah beberapa tahun implementasi TQM.

Sejumlah area dalam implementasi TQM sebagaimana tertuang dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 yang secara signifikan akan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, diantaranya adalah: keterlibatan manajemen puncak; fokus pada konsumen; komunikasi; manajemen sumberdaya manusia; lingkungan kerja dan manajemen; pengukuran, analisis, dan peningkatan. Hardjosoedarmo (2004) mengatakan bahwa dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (level pertama), maka yang diperoleh hanyalah "*cosmetic quality*" saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*basic assumption*).

Kajian tentang budaya kualitas dan TQM dilakukan oleh Kujala & Lillrank (2004) yang secara jelas menjelaskan tentang karakteristik budaya kualitas perusahaan berdasarkan kerangka kerja Schein. Budaya kualitas bertumpu pada level asumsi dasar (*basic assumption*) yang secara lengkap dapat disajikan pada Gambar berikut.

Tabel 4.2. Karakteristik Budaya Kualitas

<i>TQM Basic Assumptions (Quality Culture)</i>	<i>TQM Core Values</i>
<i>1. Organization's mission and relationship to nature 1.1. Proactive and harmonized relationship to the environment 1.2. Customer dominating in supplier chain relationship 2. The nature of reality and truth 2.1. Objective physical reality dominating 2.2. Continuous improvement by analyzing objective facts 3. The nature of human nature and relationship 3.1. The basic nature of human good 3.2. Central role of senior management 3.3. Teamwork is more valuable than individualism 4. The nature of time and space 4.1. Future orientation---time to wait for results 4.2. Efficiency through planning and coordination</i>	<i>1. Organization's mission and shared objectives 1.1. Results focus 1.2. Customer orientation 2. Management approach and organizational decision-making process 2.1. Continual improvement 2.2. Management by fact 3. Role of management and involvement of employees 3.1. Leadership 3.2. Valuing employees 4. Planning, coordination, and time-related performance 4.1. Long-range view to future 4.2. Design quality 4.3. Systems approach 4.4. Partnership development 4.5. Fast response</i>

Sumber: Kujala & Lillrank (2004)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa karakteristik budaya kualitas yang menjadi fokus utama pada studi yang dilakukan tertuju pada level yang paling komprehensif, yaitu analisa terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai utama (*basic assumptions and core values*). Adanya serangkaian integrasi asumsi dasar yang saling melengkapi membentuk budaya kualitas yang merupakan landasan bagi manajemen kualitas.



4.5. Studi Tentang Budaya Kualitas

Hardjosoedarmo (2004) mendefinisikan budaya kualitas sebagai pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Budaya kualitas merupakan *subset* dari budaya organisasi (Kujala & Lillrank, 2004).

Penelitian yang menguji hubungan antara budaya organisasi dengan praktik TQM telah banyak dijumpai dalam literatur manajemen kualitas, misalnya Jabnoun & Sedrani (2005) menyimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai praktik TQM dalam organisasi. Praktik TQM membutuhkan budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas. Secara khusus, masih sedikit dijumpai dalam literatur penelitian yang menguji hubungan antara praktik TQM dengan budaya kualitas dalam organisasi perusahaan.

Gore (1999); Kujala & Lillrank (2004); dan Wicaksono (2006) melakukan studi yang menguji keterkaitan antara praktik TQM dengan budaya kualitas. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktik TQM merupakan determinan bagi pembentukan atau terciptanya budaya kualitas yang kuat dalam perusahaan. TQM yang efektif akan mampu mengembangkan elemen budaya kualitas. Budaya kualitas dapat menunjang keberhasilan perbaikan proses dan kinerja perusahaan. Rosana (2009) menegaskan bahwa budaya kualitas adalah budaya yang kondusif untuk pengembangan kualitas. Budaya kualitas yang kuat mampu mendukung daya saing organisasi perusahaan yang lebih baik (*excellent*) dalam jangka panjang.

Secara konseptual, pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen pengelolaan sumber daya manusia. Implementasi praktik TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial secara total serta fundamental yang mencakup: misi, visi, orientasi strategik, dan berbagai praktik manajemen penting lainnya. Dessler (2011) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan fokus seluruh komponen perusahaan untuk memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan, berusaha dengan sungguh-sungguh mengurangi biaya yang disebabkan mutu produk yang jelek dengan membentuk sebuah sistem manajemen baru dan budaya perusahaan. Budaya perusahaan akan melalui transformasi dengan adanya implementasi TQM menjadi budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas. Budaya ini akan terbangun secara bertahap dan terinternalisasi dalam organisasi atau perusahaan melalui dukungan manajemen.

BAB V

Daya Saing dan Kinerja Perusahaan

5.1. Konsep Daya Saing

Konsep daya saing atau keunggulan bersaing suatu organisasi diawali dari filosofi umum penyelenggaraan suatu bisnis yang dinyatakan dalam rumusan misi suatu organisasi atau perusahaan. Kemudian misi tersebut harus diterjemahkan ke dalam rumusan holistik tentang orientasi strategik perusahaan dan bagaimana cara mencapainya.

Porter (2002) menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*. Sumihardjo (2008), menjelaskan bahwa daya saing ini terdiri dari 2 (dua) kata yaitu: Kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih

dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

Menurut Kuncoro (2008) keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Kata “unggul” merupakan posisi relatif organisasi terhadap organisasi lainnya. Rahayu (2008) mengungkapkan bahwa “keunggulan” merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi dibanding pesaing.

Konsep daya saing dapat ditinjau pada tingkat: (1) perusahaan, (2) industri atau sehimpunan/sekelompok industri, dan (3) negara atau daerah sebagai suatu entitas ekonomi. Pemaknaan daya saing pada konteks tersebut “berbeda.” Akan tetapi, daya saing pada masing-masing tingkatan tersebut terkait secara erat. Daya saing perusahaan merupakan elemen pembentuk daya saing pada tingkat industri, daerah atau negara. Sementara di pihak lain, berbagai kondisi dan faktor yang ada dalam suatu industri dan di suatu daerah atau negara membentuk konteks bagi perkembangan daya saing perusahaan dalam industri dan di wilayah yang bersangkutan (Kuncoro, 2008).

Daya saing dan keunggulan bersaing yang diperkenalkan pada awal tahun 80-an telah menjadi istilah yang begitu populer. Porter (2002) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dengan berbagai macam cara, antara lain dengan menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah, atau menawarkan produk unik dan lebih spesifik dari produk saingan, atau dengan memfokuskan diri pada segmen pasar tertentu,

Dari skema yang dikembangkan Porter, banyak ahli perencanaan percaya bahwa setiap strategi jangka panjang harus diturunkan dari upaya perusahaan memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari tiga strategi generik (Pearche & Robinson, 2009) berikut:

1. Mencapai keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*) dalam industri
2. Menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan melalui *diferensiasi*
3. Melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industrial, dengan *fokus* pada segi biaya atau diferensiasi mereka.

Perusahaan yang mengandalkan keunggulan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) bergantung pada kemampuan khas untuk dan mempertahankan posisi biaya rendah. Contoh, kemampuan seperti ini mempunyai pemasok bahan baku yang langka, menguasai posisi bagian pasar yang dominan, atau memiliki kapitalisasi yang tinggi. Produsen berbiaya rendah biasanya unggul dalam penekanan biaya dan efisiensi. Mereka memaksimalkan skala ekonomis, menerapkan teknologi hemat biaya, menekankan pengurangan biaya *overhead* dan administrasi, dan menggunakan teknik penjualan

yang mengutamakan volume. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. Dengan melakukan hal ini perusahaan secara efektif dapat melindungi dirinya dalam perang harga, menyerang pesaing dari sudut harga untuk merebut bagian pasar, atau jika sudah dominan dalam industri, menikmati laba yang sangat tinggi.

Strategi yang bergantung pada *diferensiasi* dirancang untuk memikat pelanggan yang peka terhadap atribut produk tertentu. Dengan menekankan pada atribut tersebut di atas, kualitas produk lainnya, perusahaan berupaya membangun loyalitas pelanggan. Seringkali loyalitas semacam ini terwujud dalam bentuk kemampuan perusahaan menetapkan harga tinggi bagi produknya. Atribut produk juga dapat berupa saluran pemasaran yang digunakan, citra keunggulan *feature* yang ada pada produk dan jaringan layanan yang mendukung. Sebagai akibat pentingnya atribut-atribut ini, pesaing seringkali menghadapi hambatan masuk “perseptual” bila pelanggan dari perusahaan yang berhasil mendiferensiasikan produknya menganggap tidak ada produk lain yang dapat menggantikan produk tersebut.

Strategi *fokus*, apakah yang didasarkan pada biaya rendah ataupun yang didasarkan pada diferensiasi, berupaya melayani kebutuhan suatu segmen pasar tertentu. Segmen yang mungkin adalah segmen yang terabaikan oleh pikatan pemasaran perusahaan yang membidik pasar yang mudah dimasuki, pelanggan yang khas atau pelanggan yang menggunakan produk secara khusus.

Perusahaan yang menerapkan strategi fokus bersedia melayani wilayah geografis yang terpencil sekalipun me-



menuhi kebutuhan pelanggan yang menghadapi masalah keuangan, sediaan atau layanan tertentu, atau menyesuaikan produknya dengan permintaan yang bersifat khusus dari pelanggan kecil atau menengah. Perusahaan fokus meraih keuntungan melalui kesediaan mereka untuk melayani segmen pelanggan yang selama ini diabaikan.

Daya saing berkaitan langsung dengan menciptakan nilai pelanggan (*Customer value*) yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Pencapaian nilai pelanggan dalam rangka untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing sangat erat hubungannya dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa daya saing berkaitan dengan kemampuan perusahaan secara luas dalam menciptakan posisi bertahan melebihi pesaingnya. Daya saing terdiri dari kemampuan-kemampuan yang membuat suatu organisasi berbeda dari pesaingnya, dan merupakan hasil dari pengambilan keputusan manajemen yang penting. Untuk meningkatkan daya saing perusahaan, salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan mengembangkan kapabilitas ataupun kompetensi perusahaan.

5.2. Pengukuran Daya Saing

Skinner pada awalnya mengenalkan 4 (empat) prioritas dalam persaingan yaitu: biaya (*cost*), kualitas (*quality*), kecepatan penyerahan (*speed of delivery*) dan fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi tersebut diterjemahkan langsung ke dalam karakteristik strategi operasi yang digunakan untuk

mengarahkan dan mengukur kinerja manufaktur. Pada tahun 1990-an, perusahaan mulai untuk berusaha membedakan diri dengan menambah satu prioritas baru yaitu *priority service* sebagai prioritas kompetitif yang kelima (David & Heineke, 2005).

Selanjutnya Chase *et al.* (2011) mengemukakan bahwa dimensi persaingan utama yang membentuk posisi bersaing suatu perusahaan adalah: (1) *cost*; (2) *product quality and reliability*; (3) *delivery speed*; (4) *delivery reliability*; (5) *coping with changes in demand*; (6) *flexibility and new product introduction speed*. Krajewski *et al.* (2015) mengemukakan bahwa dimensi-dimensi daya saing dibagi ke dalam 4 (empat) unsur yakni:

1. Biaya (*cost*): operasi dengan biaya rendah
2. Kualitas (*quality*): Kualitas terbaik, kualitas yang konsisten
3. Waktu (*time*): Kecepatan pengiriman, pengiriman tepat waktu dan kecepatan pengembangan
4. Fleksibilitas (*flexibility*): Kustomisasi, variasi dan fleksibilitas volume.

Pengukuran daya saing telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti Li *et al.* (2006) mengukur daya saing dengan menggunakan indikator: price/cost, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market. Han *et al.* (2007) mengukur daya saing dengan menggunakan indikator: cost, quality, delivery, dan flexibility. Lakhal (2009) mengukur daya saing dengan menggunakan indikator: price/cost, quality, time to market, and product innovation.

Dari beberapa pendapat di atas, tampak bahwa konsep dan pengukuran daya saing, berbeda antara satu pakar dengan lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut, Garelli dalam Kuncoro (2008) menegaskan bahwa konsep daya

saing merupakan suatu konsep yang multidimensi. Sehingga sangat memungkinkan terdapat beragam definisi dan pengukuran tentang konsep daya saing. Suatu hal yang biasa jika perkembangan pandangan dan diskusi tentang daya saing tidak pernah luput dari kritikan dan perdebatan yang juga terus berlangsung hingga sekarang.

Konsep daya saing mempunyai interpretasi atau tafsiran yang beragam dalam literatur. Tidak ada satupun para penulis yang mengklaim konsep daya saing sebagai “definisi baku” yang dapat diterima semua pihak. Hal ini secara tegas disampaikan oleh Michael Porter sebagai berikut:

“There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it . . . ; “Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance (Porter, 2002).

Berdasarkan hal tersebut maka harga/biaya, kualitas, kecepatan pengiriman, fleksibilitas, inovasi produk, dan tingkat respon pada pasar dianggap sebagai kapabilitas perusahaan yang penting sebagai unsur-unsur daya saing (Li *et al.*, 2006; Han *et al.*, 2007; Lakhal, 2009).

5.3. Konsep Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi perusahaan merupakan faktor penting bagi manajemen yang efektif. Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit bagi manajemen untuk memperbaiki kinerja secara optimal. Karena itu, aktivitas untuk meningkatkan kinerja organisasi memerlukan identifikasi

terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya untuk mengukurnya secara akurat.

Mulyadi (2013) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan cara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan (Hansen & Mowen, 2010).

Perusahaan-perusahaan selama ini lebih banyak menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja tradisional yang diukur hanyalah berkaitan dengan aspek keuangan. Sedangkan, pengukuran kinerja lainnya seperti: peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit dalam pengukurannya.

Kaplan & Norton (2005) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional yaitu: (1) Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak

mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik; (2) Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis; (3) Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

5.4. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kaplan & Norton (2005) memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja perusahaan yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *Balanced Scorecard*. Terdapat 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu: (1) perspektif finansial, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi. Pengukuran kinerja perspektif finansial adalah tingkat pengembalian investasi (*return on investment* = ROI), tingkat pengembalian aset (*return on asset* = ROA), tingkat pengembalian modal (*return on equity* = ROE) dan ukuran keuangan lainnya. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan antara lain adalah kepuasan pelanggan, atribut produk, image, pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal adalah tingkat inovasi produk, proses operasi (kualitas, biaya, dan waktu), dan tahap purna jual. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepuasan karyawan, kepuasan karyawan, dan tingkat produktivitas karyawan.

Berbeda dengan pendapat di atas, Brah & Lim (2006) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dalam 2 (dua) dimensi kinerja yaitu: kinerja operasional dan kinerja organisasi. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas. Indikator dan variabel tersebut dianggap sebagai faktor utama karena mereka mengikuti langsung dari tindakan yang diambil dalam kegiatan operasi perusahaan. Sedangkan kinerja organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan dan laba atas asset, dan non-ukuran finansial seperti investasi dalam R&D, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Demirbag *et al.* (2006) menegaskan bahwa pengukuran kinerja operasional sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi, agar dapat tercapai efisiensi dan kinerja bisnis yang optimal. Lebih lanjut, Kaplan & Norton (2005) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional seperti kinerja keuangan tidak terlalu lama valid/absah untuk mengukur aktivitas bisnis sekarang, apalagi dalam menghadapi permintaan pelanggan yang sangat cepat dan dinamis.

Kinerja operasional sangat dibutuhkan ketika suatu perusahaan ingin memenuhi kepuasan pelanggan, menekankan pada proses internal bisnis, kegiatan atau aktivitas yang diarahkan untuk perbaikan dan inovasi dalam organisasi yang mengarah pada pengembalian investasi dimasa yang akan datang. Kinerja operasional secara umum digunakan dalam bidang manajemen operasional. Beberapa indikator

yang dijadikan ukuran dalam kinerja operasional adalah produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Kinerja perusahaan juga dapat diukur berdasarkan perspektif, keuangan, pemasaran, dan operasional.

Pengukuran kinerja perusahaan juga dilakukan oleh Swink, *et al.* (2005). Mereka melakukan penelitian dengan menguji keterkaitan antara praktik manufaktur, kapabilitas manufaktur, dan kinerja perusahaan dengan mengambil sampel pada 57 pabrik manufaktur di Amerika Utara. Pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitiannya menggunakan indikator profitabilitas, market share dan produktivitas tenaga kerja.

Lakhal *et al.* (2006), dan Lakhal (2009) mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada literatur manajemen strategik, pemasaran, dan manajemen operasi dengan menggunakan tiga dimensi kinerja yaitu kinerja keuangan, operasional, dan mutu produk. Sila (2007) menggunakan 5 (lima) indikator dalam penelitiannya untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: kinerja sumber daya manusia, kepuasan konsumen, efektifitas organisasional, kinerja finansial, dan kinerja pasar. Selanjutnya Han *et al.* (2007) melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator *return on investment* (ROI), dan pangsa pasar (*market share*).

Berdasarkan hasil telaah literatur, dapat diketahui bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian sebelumnya berkaitan dengan konsep, definisi, dan ukuran kinerja perusahaan relatif berbeda-beda antara satu peneliti dengan peneli lainnya. Perdebatan tentang konsep, definisi dan ukuran kinerja perusahaan sampai saat ini masih berlangsung dalam literatur akademik, dan masing-masing peneliti menggunakannya sesuai dengan kebutuhan penelitian, konteks

penelitian dan pendekatan yang digunakan dalam menjawab masalah penelitian (Montes *et al.*, 2003).

5.5. Studi Tentang Daya Saing dan Kinerja Perusahaan

Daya saing berkaitan dengan kemampuan perusahaan secara luas dalam menciptakan posisi bertahan melebihi pesaingnya. Daya saing terdiri dari sekumpulan kemampuan yang membuat suatu organisasi berbeda dari pesaingnya, dan merupakan hasil dari pengambilan keputusan manajemen yang penting (Porter, 2002). Dari beberapa studi literatur, diidentifikasi bahwa harga/biaya, kualitas, pengiriman, dan fleksibilitas sebagai kapabilitas daya saing perusahaan yang penting. Skinner dalam Krajewski *et al.* (2015) mengembangkan empat prioritas persaingan yaitu: biaya (*cost*), kualitas (*quality*), kecepatan pengiriman (*speed of delivery*) dan fleksibilitas untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Studi yang menguji hubungan antara daya saing dengan kinerja perusahaan telah banyak dijumpai dalam literatur. Penelitian yang berkaitan dengan pengujian pengaruh daya saing terhadap kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh Li *et al.* (2006), yang menemukan bahwa praktik *supply chain management* (SCM) mampu meningkatkan daya saing, dan peningkatan kinerja organisasi perusahaan. Daya saing mempunyai pengaruh positif langsung terhadap kinerja perusahaan. Han *et al.* (2007) menemukan bahwa ISO 9000 maupun praktik TQM tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja perusahaan. Namun demikian, ada satu temuan penting dari penelitian tersebut yaitu upaya untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9000 dan praktik TQM mampu meningkatkan daya saing organisasi perusahaan.



Kinerja bisnis akan meningkat ketika perusahaan menjadi lebih kuat daya saingnya lewat perbaikan pada empat dimensi, yaitu: kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas.

Lakhal (2009) melaporkan bahwa semakin tinggi kualitas yang dicapai mampu meningkatkan daya saing, dan peningkatan kinerja organisasi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Daya saing berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi perusahaan.

Secara teoritis, kinerja perusahaan seringkali tidak dijelaskan secara rinci dalam literatur akademik. Kinerja perusahaan dapat dioperasionalkan dalam beberapa konteks pengukuran yang berbeda seperti: kinerja individu, kinerja tim, kinerja organisasi. Hal tersebut tergantung pada tujuan penelitian yang ingin dicapai. Menurut Li *et al.* (2006) kinerja perusahaan merujuk pada seberapa baik sebuah organisasi mencapai tujuan pemasaran dan keuangannya. Jadi, kinerja perusahaan dalam penelitiannya diukur dalam dua ukuran kinerja yakni kinerja pemasaran, dan keuangan.

Kinerja organisasi perusahaan juga dapat diukur dalam 2 (dua) dimensi kinerja yaitu: kinerja operasional dan kinerja organisasi. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan. Sedangkan kinerja organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan dan laba atas asset, dan non-ukuran finansial seperti investasi dalam R&D, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif (Brah & Lim, 2006).

Penelitian lainnya tentang pengukuran kinerja perusahaan dilakukan oleh Kannan & Tan (2005), dimana ukuran kinerja perusahaan yang digunakan adalah: 1) *market share*; (2) *return on assets*; (3) *overall product quality*; (4) *overall competitive*

position; (5) overall customer service levels. Kinerja perusahaan juga dapat diukur dengan menggunakan ukuran pemasaran dan keuangan, misalnya ROI (*return on investment*), pangsa pasar, margin keuntungan dari penjualan, pertumbuhan ROI, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, dan *return on assets* (Demirbag *et al.*, 2006; Li *et al.*, 2006; Han *et al.*, 2007; Lakhal, 2009; Salaheldin, 2009).

BAB VI

Total Quality Management: Determinan Budaya Mutu, Daya Saing dan Kinerja Organisasi

6.1. Deskripsi Perusahaan Sampel

Sampel penelitian ini adalah perusahaan manufaktur skala besar dan menengah yang beroperasi di Kota Makassar. Adapun jumlah perusahaan manufaktur skala besar dan menengah berdasarkan data BPS Kota Makassar (2011) adalah sebanyak 167 perusahaan. Dari jumlah tersebut yang dapat diperoleh datanya hanya sebanyak 114 perusahaan/responden manajer sebagai sampel penelitian. Adapun deskripsi karakteristik sampel menurut jenis dan jumlah secara lengkap dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.1. Perusahaan Sampel Menurut Jenisnya

No.	Jenis Industri	Frekuensi (unit)	Persentase (%)
1	Makanan dan minuman	26	22,81
2	Tekstil	3	2,63
3	Logam, baja dan beton	7	6,14
4	Udang beku dan Ikan	15	13,16
5	Pengolahan kayu, rotan dan mebel	16	14,04
6	Pabrik es dan cold storage	8	7,02
7	Pabrik bahan bangunan	10	8,77
8	Pabrik karet busa, gabus & plastik	14	12,28
9	Farmasi	4	3,51
10	Pabrik kancing dan kulit	3	2,63
11	Industri lainnya	8	7,02
	Jumlah	114	100,00

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat 10 jenis/golongan industri manufaktur skala menengah dan besar yang diteliti. Industri makanan dan minuman merupakan yang terbanyak dengan jumlah sebesar 26 unit (22,81%). Kemudian, diikuti oleh industri pengolahan kayu dan mebel (14,04%), pengolahan udang beku dan ikan (13,16%), dan pabrik karet busa, gabus dan plastic (12,28%). Sedangkan pabrik kancing dan kulit, dan industry tekstil merupakan yang paling sedikit dengan jumlah masing-masing 3 unit (2,63%).

Sampel perusahaan menurut bentuknya meliputi Perseroan Terbatas (PT) 68 unit (59,65%), Perusahaan Comanditer (CV) 41 unit (35,96%), dan Usaha Dagang (UD) 5 unit (4,39%). Dari sisi jumlah tenaga kerja, terdapat 70 perusahaan (61,40%) yang memiliki tenaga kerja antara 20-100 orang dan 44

perusahaan (38,60%) yang memiliki tenaga kerja di atas 100 orang.

Berdasarkan status mutu yang diadopsi menunjukkan bahwa dari 114 sampel, hanya 32 perusahaan (28,07%) yang secara terbuka menyatakan mengadopsi TQM. Sedangkan sisanya mengimplementasikan program mutu yang lainnya (71,93%), seperti: ISO 9000 series, TQM dan ISO 9000 series, SNI, Sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan program sertifikasi mutu internal lainnya. Adapun deskripsi karakteristik sampel berdasarkan bentuk perusahaan, jumlah tenaga kerja, dan status mutu perusahaan secara lengkap dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.2. Deskripsi Karakteristik Sampel

No.	Uraian	Frekuensi (unit)	Persentase (%)
1	Bentuk perusahaan:		
	a. Perseroan Terbatas (PT)	68	59,65
	b. Perusahaan Comanditer (CV)	41	35,96
	c. Usaha Dagang (UD)	5	4,39
2	Jumlah tenaga kerja:		
	a. 20 - 50 orang	42	36,84
	b. 51 - 100 orang	28	24,56
	c. di atas 100 orang	44	38,60
3	Status Mutu Perusahaan:		
	a. TQM	32	28,07
	b. Non-TQM	82	71,93

Sumber: Data diolah

6.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) dilakukan

setelah pengumpulan data dan sebelum melakukan pengujian hipotesis. Uji kesesuaian model dalam analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan/membentuk faktor/variabel laten. Kriteria pengujian kesesuaian model didasarkan pada kriteria *goodness of fit index* atau GFI (Hair *et al.*, 2004).

Uji signifikansi bobot faktor (*factor loading*) digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sejumlah indikator mampu menjelaskan variabel laten atau dengan kata lain apakah indikator-indikator tersebut valid dalam membentuk variabel/konstruk latennya. Nilai bobot faktor setiap indikator yang dipersyaratkan minimal adalah 0,40 (Ferdinand, 2006). Nilai tersebut dianggap mempunyai dimensi yang sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan variabel/faktor laten. Angka 0,50 dapat dipakai sebagai satu patokan. Tentu saja dengan *loading factor* yang makin tinggi akan jauh lebih baik. Kemudian reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari hasil analisis *model structural equation model* (*full model*). Adapun nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60 (Ferdinand, 2006).

Model pengukuran (*measurement model*) terhadap indikator-indikator variabel yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam penelitian ini terdiri atas: praktik TQM (X_1), budaya kualitas (Y_1), daya saing (Y_2), dan kinerja perusahaan (Y_3). Menurut Ferdinand (2006) model pengukuran (*measurement model*) melalui *confirmatory factor analysis* memiliki dua uji dasar yaitu: (1) uji kesesuaian model pengukuran, dan (2) uji signifikansi bobot faktor (*factor loading*) atau lambda (λ). Model yang dibangun dalam penelitian ini

berdasarkan hasil analisis *structural equation modeling (full model)*, sehingga model pengukuran melalui *confirmatory factor analysis* menggunakan uji signifikansi bobot faktor (*factor loading*) atau lambda (λ). Hasil pengujian terhadap validitas dan reliabilitas instrumen secara lengkap disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator	Goodness of Fit Index (GFI)	Construct Reliability (CR)
Praktik Total Quality Management (TQM) (X_1)	1. Peranan manajemen puncak ($X_{1,1}$) 2. Pelaporan data Kualitas ($X_{1,2}$) 3. Hubungan karyawan ($X_{1,3}$) 4. Manajemen kualitas pemasok ($X_{1,4}$) 5. Pelatihan ($X_{1,5}$) 6. Kebijakan kualitas ($X_{1,6}$) 7. Manajemen proses ($X_{1,7}$) 8. Disain produk ($X_{1,8}$)	0,957 (Valid unidimensional)	0,853 (Reliabel)
Budaya Kualitas (Y_1)	1. Misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan ($Y_{1,1}$) 2. Hakekat realitas dan kebenaran ($Y_{1,2}$) 3. Hakekat manusia dan interaksinya ($Y_{1,3}$) 4. Hakekat waktu dan ruang ($Y_{1,4}$)	0,990 (Valid unidimensional)	0,703 (Reliabel)
Daya Saing (Y_2)	1. Biaya ($Y_{2,1}$) 2. Kualitas ($Y_{2,2}$) 3. Tingkat fleksibilitas ($Y_{2,3}$) 4. Kecepatan pengiriman ($Y_{2,4}$) 5. Inovasi produk ($Y_{2,5}$) 6. Tingkat respon pasar ($Y_{2,6}$)	0,975 (Valid unidimensional)	0,771 (Reliabel)
Kinerja Perusahaan (Y_3)	1. Pertumbuhan pangsa pasar ($Y_{3,1}$) 2. Pertumbuhan penjualan ($Y_{3,2}$) 3. ROI (<i>Return on Investment</i>) ($Y_{3,3}$) 4. Produktivitas tenaga kerja ($Y_{3,4}$)	0,997 (Valid unidimensional)	0,714 (Reliabel)

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada tabel di atas secara lebih jelas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel praktik *Total Quality Management* (TQM) diukur melalui 8 (delapan) indikator yakni: peranan manajemen puncak, pelaporan data kualitas, hubungan karyawan, manajemen kualitas pemasok, pelatihan, kebijakan kualitas, manajemen proses, dan disain produk. Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *goodness of fit index* (GFI) yang lebih besar dari 0,90 yang menunjukkan bahwa konstruk yang terbentuk memiliki indeks kesesuaian yang baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kedelapan indikator tersebut memiliki dimensi yang sama (unidimensionalitas) dan dapat dikatakan *valid* dalam menjelaskan variabel laten praktik TQM. Selanjutnya nilai *construct reliability* (CR) sebesar 0,853 menunjukkan bahwa konstruk praktik TQM yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas atau keandalan yang sangat tinggi.
2. Variabel budaya kualitas diukur melalui 4 (empat) indikator yakni: misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan, hakekat realitas dan kebenaran, hakekat manusia dan interaksinya, dan hakekat waktu dan ruang. Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *goodness of fit index* (GFI) yang lebih besar dari 0,90 yang menunjukkan bahwa konstruk yang terbentuk memiliki indeks kesesuaian yang baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keempat indikator tersebut memiliki dimensi yang sama (unidimensionalitas) dan dapat dikatakan *valid* dalam menjelaskan variabel laten budaya kualitas. Selanjutnya nilai *construct reliability*

(CR) sebesar 0,703 menunjukkan bahwa konstruk budaya kualitas yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas atau keandalan yang cukup tinggi.

3. Variabel daya saing diukur melalui 6 (enam) indikator yakni: biaya, kualitas, fleksibilitas, kecepatan pengiriman, inovasi produk, dan tingkat respon pasar. Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *goodness of fit index* (GFI) yang lebih besar dari 0,90 yang menunjukkan bahwa konstruk yang terbentuk memiliki indeks kesesuaian yang baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keenam indikator tersebut memiliki dimensi yang sama (unidimensionalitas) dan dapat dikatakan *valid* dalam menjelaskan variabel laten daya saing. Selanjutnya nilai *construct reliability* (CR) sebesar 0,771 menunjukkan bahwa konstruk daya saing yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas atau keandalan yang tinggi.
4. Variabel kinerja perusahaan diukur melalui 4 (empat) indikator yakni: pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, ROI (*Return on Investment*), dan produktivitas tenaga kerja. Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *goodness of fit index* (GFI) yang lebih besar dari 0,90 yang menunjukkan bahwa konstruk yang terbentuk memiliki indeks kesesuaian yang baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keempat indikator tersebut memiliki dimensi yang sama (unidimensionalitas) dan dapat dikatakan *valid* dalam menjelaskan variabel laten kinerja perusahaan. Selanjutnya nilai *construct reliability* (CR) sebesar 0,714 menunjukkan bahwa konstruk kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas atau keandalan yang tinggi.

6.3. Analisis Nilai Bobot Faktor dan Rata-Rata Variabel

Analisis nilai bobot faktor (*factor loading*) dimaksudkan untuk menentukan indikator yang penting atau dominan dalam membentuk sebuah faktor atau konstruk laten, sedangkan nilai rata-rata (*mean*) menunjukkan tingkat pelaksanaan setiap indikator variabel menurut persepsi responden. Adapun nilai bobot faktor (*factor loading*) dan rata-rata (*mean*) indikator variabel penelitian secara lengkap dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.4. Nilai Bobot Faktor (*factor loading*) dan Rata-Rata Indikator

Variabel	Indikator	Factor Loading (λ)	Rata-rata (<i>mean</i>)
Praktik Total Quality Management (TQM) (X_1)	1. Peranan manajemen puncak ($X_{1,1}$)	0,666	4,28
	2. Pelaporan data Kualitas ($X_{1,2}$)	0,613	4,04
	3. Hubungan karyawan ($X_{1,3}$)	0,625	4,05
	4. Manajemen kualitas pemasok ($X_{1,4}$)	0,665	3,90
	5. Pelatihan ($X_{1,5}$)	0,563	4,08
	6. Kebijakan kualitas ($X_{1,6}$)	0,713	4,04
	7. Manajemen proses ($X_{1,7}$)	0,662	3,91
	8. Disain produk ($X_{1,8}$)	0,674	4,12
Budaya Kualitas (Y_1)	1. Misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan ($Y_{1,1}$)	0,517	4,11
	2. Hakekat realitas dan kebenaran ($Y_{1,2}$)	0,665	4,27
	3. Hakekat manusia dan interaksinya ($Y_{1,3}$)	0,637	3,96
	4. Hakekat waktu dan ruang ($Y_{1,4}$)	0,615	4,18
Daya Saing (Y_2)	1. Biaya ($Y_{2,1}$)	0,621	4,26
	2. Kualitas ($Y_{2,2}$)	0,558	4,08
	3. Tingkat fleksibilitas ($Y_{2,3}$)	0,585	4,20
	4. Kecepatan pengiriman ($Y_{2,4}$)	0,690	4,06
	5. Inovasi produk ($Y_{2,5}$)	0,548	3,92
	6. Tingkat respon pasar ($Y_{2,6}$)	0,593	4,03
Kinerja Perusahaan (Y_3)	1. Pertumbuhan pangsa pasar ($Y_{3,1}$)	0,666	4,05
	2. Pertumbuhan penjualan ($Y_{3,2}$)	0,478	4,25
	3. ROI (<i>Return on Investment</i>) ($Y_{3,3}$)	0,598	3,98
	4. Produktivitas tenaga kerja ($Y_{3,4}$)	0,727	4,18

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan indikator-indikator penting yang membentuk variabel penelitian, dengan nilai rata-rata setiap indikator sebagai berikut:

1. Kebijakan kualitas merupakan indikator yang sangat penting dalam membentuk konstruk praktik TQM dengan nilai bobot faktor (*factor loading*) sebesar 0,713, sedangkan peranan manajemen puncak merupakan indikator yang dipresepsikan tertinggi dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,28. Hal ini berarti bahwa kebijakan kualitas merupakan indikator yang sangat penting perannya dalam pelaksanaan praktik TQM yang efektif. Pelaksanaan praktik TQM yang efektif akan semakin baik dengan dukungan manajemen puncak yang tinggi. Indikator-indikator praktik TQM yang masih rendah harus diperbaiki seperti manajemen kualitas pemasok, dan manajemen proses agar efektifitas pelaksanaan praktik TQM dapat dicapai dalam perusahaan. Kebijakan kualitas mengacu pada beberapa program dalam perusahaan misalnya program efisiensi biaya, peningkatan pendapatan, dan peningkatan kualitas produk yang selalu didasarkan pada pentingnya mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk perusahaan secara konsisten dan terus-menerus (*continoues quality improvement*).
2. Hakekat realitas dan kebenaran merupakan indikator yang sangat penting dalam membentuk konstruk budaya kualitas dengan nilai bobot faktor (*factor loading*) sebesar 0,665, dan dipresepsikan tertinggi dengan nilai rata-rata

(*mean*) sebesar 4,27. Hal ini berarti bahwa hakekat realitas dan kebenaran merupakan indikator yang sangat penting perannya dalam menciptakan budaya kualitas yang kuat. Budaya kualitas semakin kuat dengan dukungan hakekat realitas dan kebenaran. Indikator-indikator Budaya kualitas yang masih rendah harus diperbaiki seperti hakekat manusia dan interaksinya, agar budaya kualitas yang kuat dapat dicapai dalam perusahaan. Hakekat realitas dan kebenaran mengacu pada aktivitas perusahaan yang selalu mengamati lingkungan di luar perusahaan untuk memperoleh informasi yang akurat. Kemudian informasi akurat tersebut digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, dan peningkatan kualitas produk.

3. Kecepatan pengiriman/penyerahan (*speed of delivery*) merupakan indikator yang sangat penting dalam membentuk konstruk daya saing dengan nilai bobot faktor (*factor loading*) sebesar 0,690, sedangkan peranan biaya (*cost*) merupakan indikator yang dipresepsikan tertinggi dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,26. Hal ini berarti bahwa kecepatan pengiriman merupakan indikator yang sangat penting perannya dalam mendukung peningkatan daya saing perusahaan. Daya saing perusahaan yang tinggi dapat tercapai melalui program efisiensi biaya yang dilakukan dalam perusahaan. Indikator-indikator daya saing yang masih rendah harus diperbaiki seperti inovasi produk, dan tingkat respon pasar agar daya saing perusahaan semakin meningkat. Kecepatan pengiriman/penyerahan mengacu pada kecepatan perusahaan dalam

menangani permintaan konsumen, penyerahan produk secara tepat waktu, dan konsistensi perusahaan dalam menyediakan pengiriman produk dengan cepat pada konsumen/pelanggan.

4. Produktivitas tenaga kerja merupakan indikator yang sangat penting dalam membentuk konstruk kinerja perusahaan dengan nilai bobot faktor (*factor loading*) sebesar 0,727, sedangkan pertumbuhan penjualan merupakan indikator yang dipresepsikan tertinggi dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,25. Hal ini berarti bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan indikator yang sangat penting perannya dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan akan semakin meningkat melalui pertumbuhan penjualan yang tinggi. Indikator-indikator kinerja perusahaan yang masih rendah harus diperbaiki seperti ROI (*Return on Investment*), agar kinerja perusahaan semakin baik. Produktivitas tenaga kerja dalam penelitian ini mengacu pada tingkat produktivitas karyawan perusahaan yang diukur selama kurun waktu tiga tahun terakhir.

6.4. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

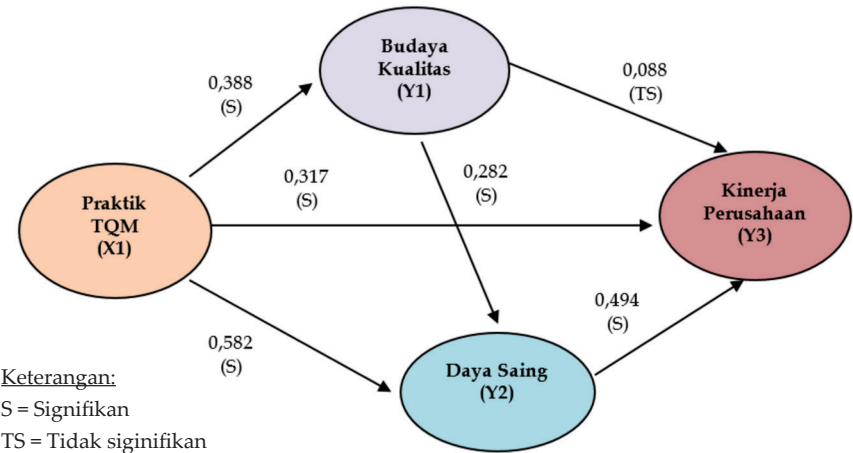
Pengujian tingkat kesesuaian model persamaan struktural didasarkan pada nilai-nilai acuan (*cut-off values*) sebagaimana digunakan pada analisis faktor konfirmatori (CFA). Hasil pengujian tingkat kesesuaian model struktural hubungan kausalitas praktik TQM dengan budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan secara lengkap disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.5. Hasil Uji *Goodness of fit indices Overall Model*

Kriteria	Cut-off Value	Hasil Model	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan kecil	218,762	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,213	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,078	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,822	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,026	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Baik

Sumber: Data diolah

Hasil pengujian kesesuaian model struktural yang tertera pada tabel tersebut menunjukkan bahwa dari 8 (delapan) kriteria *goodness of fit indices*, terdapat 6 kriteria yang telah memenuhi syarat. Sedangkan 2 kriteria lainnya yakni: nilai GFI, dan AGFI belum baik (marginal). Hasil pengujian model persamaan struktural secara lengkap disajikan pada gambar berikut.



Gambar 6.1. Model Struktural Pengaruh Praktik TQM terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing, dan Kinerja Perusahaan

Setelah dilakukan pengukuran setiap variabel melalui analisis faktor konfirmatori (CFA), maka selanjutnya adalah memasukkan seluruh indikator secara lengkap yang menjelaskan pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan dalam suatu model persamaan struktural. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan melalui evaluasi nilai koefisien jalur (*standardized*) dan nilai probabilitas (prob.) pengaruh antar variabel yang telah dihipotesiskan. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.6. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Intervening	Koef. Jalur (<i>standardized</i>)	Prob.	Keterangan
Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)					
Praktik TQM	Budaya Kualitas	-	0,388	0,006	Signifikan (H1, diterima)
Praktik TQM	Daya Saing	-	0,582	0,000	Signifikan (H2, diterima)
Praktik TQM	Kinerja Perusahaan	-	0,317	0,042	Signifikan (H3, diterima)
Budaya Kualitas	Daya Saing	-	0,282	0,030	Signifikan (H4, diterima)
Budaya Kualitas	Kinerja Perusahaan	-	0,088	0,494	Tdk Signifikan (H5, ditolak)
Daya Saing	Kinerja Perusahaan	-	0,494	0,010	Signifikan (H6, diterima)
Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)					
Praktik TQM	Kinerja Perusahaan	Budaya Kualitas	0,034	-	Tdk Signifikan (H7, ditolak)
Praktik TQM	Kinerja Perusahaan	Daya Saing	0,288	-	Signifikan (H8, diterima)

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 6 hipotesis yang diajukan yang diterima, dan 2 hipotesis yang ditolak. Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka semakin kuat budaya kualitas perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap budaya kualitas dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,388 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,006 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan berbunyi: semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka semakin kuat budaya kualitas perusahaan **diterima atau didukung oleh fakta empirik**. Kemudian arah pengaruh yang memiliki nilai positif dan signifikan mengandung makna bahwa setiap peningkatan skor variabel praktik TQM dapat berimplikasi pada meningkatnya skor variabel budaya kualitas.
2. Hipotesis 2: Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap daya saing perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,582 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan berbunyi: semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka semakin meningkat daya saing yang

dicapai perusahaan **diterima atau didukung oleh fakta empirik**. Kemudian arah pengaruh yang memiliki nilai positif dan signifikan mengandung makna bahwa setiap peningkatan skor variabel praktik TQM dapat berimplikasi pada meningkatnya skor variabel daya saing perusahaan.

3. Hipotesis 3: Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,317 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,042 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang diajukan berbunyi: semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan **diterima atau didukung oleh fakta empirik**. Kemudian arah pengaruh yang memiliki nilai positif dan signifikan mengandung makna bahwa setiap peningkatan skor variabel praktik TQM dapat berimplikasi pada meningkatnya skor variabel kinerja perusahaan.
4. Hipotesis 4: Semakin kuat budaya kualitas organisasi, maka semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel budaya kualitas terhadap daya saing perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,282 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,030 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 yang diajukan berbunyi: semakin kuat budaya kualitas organisasi, maka semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan **diterima atau didukung oleh**

fakta empirik. Kemudian arah pengaruh yang memiliki nilai positif dan signifikan mengandung makna bahwa setiap peningkatan skor variabel budaya kualitas dapat berimplikasi pada meningkatnya skor variabel daya saing perusahaan.

5. Hipotesis 5: Semakin kuat budaya kualitas organisasi, maka semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,088 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,494 yang lebih besar dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 yang diajukan berbunyi: semakin kuat budaya kualitas organisasi, maka semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan **ditolak atau tidak didukung oleh fakta empirik.** Kemudian arah pengaruh yang memiliki nilai positif dan tidak signifikan mengandung makna bahwa setiap peningkatan skor variabel budaya kualitas dapat berimplikasi pada meningkatnya skor variabel kinerja perusahaan tetapi tidak bermakna.
6. Hipotesis 6: Semakin tinggi daya saing perusahaan, maka semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel daya saing terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,494 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,010 yang lebih kecil dari nilai $\alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 6 yang diajukan berbunyi: semakin tinggi daya saing perusahaan, maka semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan **diterima atau didukung oleh fakta empirik.** Kemudian



arah pengaruh yang memiliki nilai positif dan signifikan mengandung makna bahwa setiap peningkatan skor variabel daya saing dapat berimplikasi pada meningkatnya skor variabel kinerja perusahaan.

7. Hipotesis 7: Praktik *Total Quality Management* (TQM) yang efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui budaya kualitas yang kuat dalam perusahaan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel budaya kualitas adalah perkalian antara koefisien jalur pengaruh langsung variabel praktik TQM terhadap budaya kualitas (0,388) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan (0,088). Sehingga diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas sebesar 0,034. Karena nilai koefisien jalur pengaruh variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi: praktik *Total Quality Management* (TQM) yang efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui budaya kualitas yang kuat dalam perusahaan **ditolak, atau tidak didukung oleh fakta empirik**. Dengan kata lain bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) yang dijalankan semakin baik tidak secara signifikan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui budaya kualitas perusahaan yang semakin kuat.
8. Hipotesis 8: Praktik *Total Quality Management* (TQM) yang efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan yang tinggi dalam perusahaan.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel daya saing adalah perkalian antara koefisien jalur pengaruh langsung variabel praktik TQM terhadap daya saing perusahaan (0,582) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel daya saing terhadap kinerja perusahaan (0,494). Sehingga diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui daya saing sebesar 0,288. Oleh karena itu hipotesis 8 yang berbunyi: praktik *Total Quality Management* (TQM) yang efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan yang tinggi dalam perusahaan **diterima, atau didukung oleh fakta empirik**. Dengan kata lain bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) yang dijalankan semakin efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan yang semakin meningkat.

6.5. Pembahasan Hasil Studi

6.5.1. Pengaruh Praktik TQM terhadap Budaya Kualitas

Semakin efektif implementasi praktik TQM dijalankan maka semakin kuat budaya kualitas yang tercipta dalam perusahaan. Hal ini merupakan indikasi bahwa praktik TQM mampu mengubah dan membentuk orientasi budaya organisasi suatu perusahaan menjadi budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas.

Hasil ini penelitian ini memperkuat temuan Wicaksono (2006) bahwa secara simultan variabel-variabel dalam implementasi praktik *total quality management* (TQM) mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya kualitas perusahaan.



Sejumlah area dalam implementasi TQM sebagaimana tertuang dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 secara signifikan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, diantaranya adalah: keterlibatan manajemen puncak; fokus pada konsumen; komunikasi; manajemen sumberdaya manusia; lingkungan kerja dan manajemen; pengukuran, analisis, dan peningkatan kualitas.

Kemudian, temuan penelitian ini mendukung pendapat bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas (Tjiptono & Diana, 2003; Hardjosoedarmo, 2004). TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses (Gore, 1999). Praktik TQM sebagai alat transformasi budaya. Sehingga perubahan budaya merupakan hasil dari program dan praktik TQM dalam organisasi perusahaan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel praktik TQM dan budaya kualitas masing-masing sebesar 4,05 dan 4,13. Artinya bahwa praktik TQM dan budaya kualitas berada pada tingkat yang baik. Peranan manajemen puncak merupakan indikator yang dipersepsikan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya dalam praktik TQM, sedangkan hakikat realitas dan kebenaran merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk budaya kualitas.

Implementasi praktik TQM yang efektif hanya dapat dicapai apabila manajemen perusahaan mampu memahami perannya secara lebih mendalam dalam konteks TQM. Perhatian manajemen juga seharusnya dioptimalkan dalam penetapan kebijakan dan program-program kualitas perusahaan. Budaya kualitas akan kuat apabila manajemen

mampu memahami secara baik asumsi dasar (*basic assumption*) yang mendasari setiap keputusan yang diambil, khususnya hakekat realitas dan kebenaran harus dipandang sebagai unsur penting dalam melakukan transformasi budaya organisasi tradisional menuju budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas.

Berkaitan dengan pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, manajer SDM perusahaan logam, besi dan beton (Manajer A); dan manajer pabrik makanan dan minuman (Manajer C) mengatakan sebagai berikut:

“*Manajer A* mengemukakan bahwa: praktik manajemen mutu perusahaan telah membawa perubahan yang besar terhadap cara berpikir (*mindset*) manajemen dan karyawan dalam perusahaan kami. TQM telah mengubah perilaku dan metode kerja karyawan. Semua pekerjaan sejak perusahaan mengadopsi sistem manajemen mutu diarahkan pada penciptaan kualitas secara utuh dalam semua aspek. Kemudian *Manajer C* menegaskan sebagai berikut: Sistem prosedur standar operasi perusahaan (SOP) kami buat berdasarkan prinsip-prinsip kualitas. Akibatnya, karyawan bekerja dalam koridor kualitas. Wujud budaya kualitas dapat dilihat perubahan perilaku dan tindakan yang diperlihatkan karyawan dalam bekerja dan melayani pelanggan. Karyawan kami semakin disiplin, tepat waktu, dan produktif. Kesadaran karyawan terhadap pentingnya program mutu semakin baik, Tingkat partisipasi karyawan dalam mengikuti program-program mutu perusahaan juga semakin baik. Pada bagian produksi, kami mempunyai beberapa *task force* (gugus tugas) yang bertugas membantu manajemen dalam menyelesaikan masalah dengan cepat. Hasilnya sangat efektif, karena ma-



salah mutu dalam perusahaan dapat diselesaikan secara lebih efektif”.

Praktik TQM sebagai alat transformasi budaya yang berorientasi pada kualitas dalam perusahaan disamping mempertimbangkan aspek *hard side of quality* (perbaikan praktek-praktek manajemen nyata dan bersifat inovatif), juga harus mempertimbangkan aspek *soft side of quality* (sumber daya manusia) agar budaya kualitas dapat terbentuk secara efektif. Sumberdaya manusia merupakan subyek dan obyek utama pembentuk budaya kualitas. Membangun budaya kualitas sampai level *basic assumption* merupakan tugas manajemen melalui aktivitas memotivasi karyawannya secara intensif sehingga kesadaran karyawan terbangun dengan baik.

Terciptanya lingkungan perusahaan yang kondusif dapat membangun proses kesadaran karyawan untuk terlibat secara penuh dalam membentuk budaya kualitas dalam perusahaan. Wujud aktivitasnya antara lain melalui: penerapan siklus *Plan-Do-Check-Action*, pendekatan inkremental (*Kaizen*), dan pembenahan tata graha melalui *five S* (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*).

Peranan manajemen dalam implementasi praktik TQM juga dapat diwujudkan dalam memberikan pengakuan dan penghargaan bagi prestasi yang dicapai karyawan yang didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus. Oleh karena itu manajemen perlu mengembangkan berbagai bentuk program pengakuan dan penghargaan (*recognitions and rewards programs*) atas kontribusi dan prestasi karyawan dalam peningkatan kualitas, misalnya melalui: inspeksi manajemen secara rutin, memberi

penghargaan bagi karyawan berprestasi, dan berbagai jenis kompensasi lainnya sehingga karyawan merasa termotivasi dan bangga karena dihargai perusahaan.

Beberapa bentuk upaya pemberdayaan karyawan oleh perusahaan, diantaranya adalah: dibentuknya kelompok kerja (*Small Group Activity*) atau Gugus kendali Mutu (GKM), pertemuan berkala, aktivitas sumbang saran (*brain storming*), pengakuan dan penghargaan atas prestasi karyawan di bidang perbaikan dan peningkatan kualitas. Pemberdayaan dan pengakuan atas eksistensi karyawan oleh perusahaan tersebut terbukti telah efektif membangun budaya kualitas dalam perusahaan.

Hubungan implementasi TQM dengan budaya kualitas juga dijelaskan oleh Hardjosoedarmo (2004), bahwa dengan melaksanakan prinsip-prinsip TQM maka akan dapat diciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas sebagai berikut:

1. Tata laku anggota organisasi akan berubah; sistem dibenahi dan kepemimpinan cukup kuat maka karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tata laku kualitas dan mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Tata laku karyawan yang baik tersebut perlu diinternalisasi dan dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.
2. Dikalangan para karyawan akan terbentuk sikap kualitas; pada saat tata laku yang baik dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan yang kontinyu maka mereka akan menjadi terinternalisasi dengan sikap dan nilai pribadi yang kondusif terhadap kualitas.

3. Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya kualitas: Jika sikap kualitas telah berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan maka perubahan ini akhirnya akan menuju pada budaya kualitas. Tahap ini biasanya terjadi setelah beberapa tahun implementasi TQM.

6.5.2. Pengaruh Praktik TQM terhadap Daya Saing Perusahaan

Semakin baik implementasi praktik TQM dijalankan maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat hasil studi yang dilakukan Sila (2007) bahwa efek dari praktik TQM terhadap efektifitas organisasional adalah positif, juga sejalan dengan temuan Han *et al.* (2007) bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan. Semakin baik penerapan praktek TQM maka semakin meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, daya saing perusahaan dapat ditingkatkan melalui implementasi praktik TQM secara efektif. Rosana (2009) menegaskan bahwa budaya kualitas adalah budaya yang kondusif untuk pengembangan kualitas. Budaya kualitas yang kuat akan mendukung daya saing organisasi yang *excellent* dalam jangka panjang.

Penelitian ini juga memperkuat hasil temuan Narasimhan & Jayaram (1998) bahwa praktik TQM dapat menghasilkan keunggulan daya saing lewat perbaikan pada dimensi-dimensi persaingan seperti kualitas dan biaya. Efek dari praktek TQM berpengaruh terhadap daya saing, penjualan dan pangsa pasar secara keseluruhan. Peningkatan kualitas mampu meningkatkan daya saing melalui ukuran *price/cost, delivery dependability, product innovation, and time to market* (Lakhal, 2009).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel praktik TQM daya saing masing-masing sebesar 4,05 dan 4,09. Artinya bahwa praktik TQM dan daya saing berada pada tingkat yang baik. Peranan manajemen puncak merupakan indikator yang dipersepsikan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya dalam praktik TQM, sedangkan biaya (*cost*) merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk daya saing.

Sejalan dengan hasil tersebut, Gasperzs (2005) mengemukakan bahwa didalam pasar global yang berubah secara terus menerus pengiriman yang cepat (*speed of delivery*) menjadi elemen yang penting disamping kualitas produk untuk dapat bersaing (*competition*). TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimumkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Chase *et al.*, 20011).

Berkaitan dengan pengaruh praktik TQM terhadap daya saing, manajer pabrik logam, besi dan beton (Manajer B), dan manajer pabrik perusahaan makanan dan minuman (Manajer D) mengemukakan sebagai berikut:

“Pendapat *Manajer B*: permintaan konsumen terhadap produk perusahaan sangat bervariasi, apa lagi tekanan persaingan dan inovasi yang sangat cepat di pasar menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan kami. Agar perusahaan

dapat bersaing, maka manajemen memutuskan untuk membeli peralatan produksi yang lebih modern pada tahun 2004. Pelaksanaan manajemen mutu/TQM dalam perusahaan semakin baik karena didukung dengan adanya mesin pabrik yang terkomputerisasi. Sehingga perusahaan mampu menjaga kualitas produk dan fleksibilitas dengan baik. Selanjutnya *Manajer D* mengatakan bahwa: Kami sangat merasakan manfaat yang dihasilkan oleh program mutu perusahaan. Program pelatihan mutu memberikan kemampuan bagi supervisor dan karyawan untuk melakukan inspeksi mutu dan pemecahan masalah secara bersama jika terjadi persoalan dalam pabrikasi. Dengan adanya kebijakan mutu perusahaan maka program, target dan capaian lebih mudah kami buat setiap tahunnya. Perusahaan kami secara konsisten melakukan perbaikan secara terus menerus melalui penetapan sasaran mutu. Hasilnya sangat mengesankan, karena dalam jangka waktu 2 tahun, mutu produk perusahaan kami sudah lebih baik. Beberapa sertifikasi pengakuan mutu telah kami peroleh seperti: SNI dari Badan Standarisasi Nasional”.

TQM dipandang sebagai suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003). Oleh karena itu, TQM merupakan sistem manajemen yang mengedepankan kualitas sebagai strategi bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

6.5.3. Pengaruh Praktik TQM terhadap Kinerja Perusahaan

Semakin baik implementasi praktik TQM dijalankan maka kinerja perusahaan yang dicapai semakin meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa praktik TQM mempunyai dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Terziovski & Samson, 1999; Kaynak, 2003; Prajogo & Brown, 2004; Lakhal *et al.*, 2006; Demirbag *et al.*, 2006, Prajogo & Hong, 2008; Miyagawa & Yoshida, 2010; Idris, 2011).

Namun demikian hasil temuan dari penelitian ini berbeda dengan penelitian Mohrman Terziovski *et al.* (2003); Han *et al.* (2007), dan Sila (2007) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan positif langsung antara TQM dengan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Krajewski *et al.* (2015) yang mengatakan bahwa *Total Quality Management* adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel praktik TQM dan kinerja perusahaan masing-masing sebesar 4,05 dan 4,11. Artinya bahwa praktik TQM dan kinerja perusahaan berada pada tingkat yang baik. Peranan manajemen puncak merupakan indikator yang dipersepsikan lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya dalam praktik TQM, sedangkan tingkat pertumbuhan penjualan merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk kinerja perusahaan.



Adopsi praktik TQM baik sifatnya formal maupun tidak formal seharusnya melibatkan seluruh komponen organisasi (manajemen dan karyawan), sehingga kebijakan dan program mutu dapat dilakukan dengan kesadaran dan komitmen yang tinggi oleh manajemen dan karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran mutu. Komitmen manajemen yang kuat dengan dukungan penuh karyawan membawa dampak pada peningkatan kinerja, khususnya dengan meningkatnya produktivitas yang dicapai karyawan.

Sehubungan dengan hal ini, Prajogo & Brown (2004) menegaskan bahwa: (1) tidak ada perbedaan kinerja perusahaan yang diukur melalui kinerja mutu yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program TQM secara formal dengan organisasi yang mengadopsi praktik TQM secara non formal, (2) adopsi praktik manajemen mutu terpadu (TQM) adalah hal yang lebih penting daripada sekedar program formal dalam perusahaan.

Berkaitan dengan pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan, manajer pabrik logam, besi dan beton (Manajer B), dan manajer pabrik perusahaan makanan dan minuman (Manajer C) mengemukakan sebagai berikut:

“Manajer B berpendapat: ada beberapa program mutu yang sekarang ini sedang berjalan di perusahaan kami. Alat-alat pengendalian mutu dalam TQM sudah diadopsi perusahaan sejak tahun 1995, demikian juga dengan poin-poin dalam ISO 9001. Keberhasilan program mutu perusahaan kami karena didukung oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Awalnya penerapannya menimbulkan resistensi dari beberapa teman manajer dan karyawan. Apalagi program ini menimbulkan konsekuensi biaya tambahan yang cukup besar setiap tahun. Modernisasi peralatan produksi, peningkatan kapasitas

karyawan, pembuatan *task force* merupakan beberapa contoh kegiatan yang harus dianggarkan setiap tahun oleh perusahaan. Resistensi tersebut secara berangsur-angsur berkurang berkat komitmen manajemen yang tetap fokus dengan program tersebut. Apalagi hasilnya dapat dilihat secara langsung pada meningkatnya performa perusahaan. Kemudian *Manajer C* menambahkan bahwa: Secara rutin pada pertemuan pimpinan, manajemen puncak selalu menekankan pada kami pentingnya konsistensi mutu. Hal itu harus dilakukan untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai perusahaan. Hal itu juga kemudian saya sampaikan pada karyawan di bagian saya”.

Oleh karena itu, praktik *Total Quality Management* (TQM) yang dijalankan secara efektif melalui peranan manajemen puncak, pelaporan data kualitas, hubungan karyawan, manajemen kualitas pemasok, pelatihan, kebijakan kualitas, manajemen proses, dan disain produk mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam ukuran pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, tingkat perputaran investasi (ROI), dan tingkat produktivitas tenaga kerja.

6.5.4. Pengaruh Budaya Kualitas terhadap Daya Saing Perusahaan

Semakin kuat budaya kualitas perusahaan maka daya saing perusahaan yang dicapai semakin meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Fotopoulos & Psomas (2009) yang melakukan penelitian pada 370 perusahaan bersertifikat ISO 9000:2000 di Yunani. Mereka menemukan bahwa daya saing diperoleh tidak cukup hanya dengan faktor disain kualitas, alat-alat pengendalian dan perbaikan kualitas, tetapi adopsi sebuah budaya TQM sangat dibutuhkan. Temuan



penelitian ini membuktikan secara empiris pendapat Rosana (2009) bahwa budaya kualitas yang kuat dalam organisasi perusahaan akan mendukung daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel budaya kualitas dan daya saing perusahaan masing-masing sebesar 4,13 dan 4,09. Artinya bahwa budaya kualitas dan daya saing perusahaan dipersepsikan pada tingkat yang tinggi. Hakikat realitas dan kebenaran merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk budaya kualitas, sedangkan biaya (*cost*) merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk daya saing.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa informasi yang akurat yang dibangun berdasarkan hakekat realitas dan kebenaran sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya, khususnya pada tingkat kecepatan perusahaan dalam melakukan penyerahan atau pengiriman pesanan produk pada konsumen atau pelanggan (*customers*).

Berkaitan dengan pengaruh budaya kualitas terhadap daya saing perusahaan, supervisor produksi pada sebuah perusahaan makanan dan minuman (Manajer D) mengemukakan sebagai berikut:

“Manajer D mengatakan: Sejak perusahaan kami mengadopsi praktik manajemen mutu dalam perusahaan, budaya kerja perusahaan secara perlahan berubah. Karyawan semakin disiplin, dan mulai terlibat pemecahan masalah mutu produk. Mutu produk dan kecepatan pengiriman barang menjadi perhatian penting bagi perusahaan untuk mempertahankan pelanggan, apalagi tingkat persaingan

produk sangat tinggi. Perusahaan sedapat mungkin menghindari kekecewaan pelanggan, karena pengiriman pesanan terlambat. Boleh dikatakan bahwa semua aktivitas dalam perusahaan diarahkan pada bagaimana menghasilkan produk yang bermutu dan berdaya saing”.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Smith (2010) mengatakan bahwa pada konteks budaya kualitas, para manajer percaya bahwa keberadaan perusahaan adalah untuk menciptakan sebuah hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan, karyawan, dan pelanggan. Tujuan dari semua aktivitas perusahaan adalah menciptakan barang dan jasa untuk memperoleh keuntungan melalui kepuasan konsumen (*customer satisfaction*). Peningkatan daya saing perusahaan melalui budaya kualitas melibatkan komitmen manajemen dan karyawan yang konsisten sepanjang waktu.

Budaya organisasi dapat mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh apabila budaya itu kuat. Manajer dan karyawan dapat menciptakan suatu kelompok yang dapat mengambil tindakan yang cepat dan terkoordinasi dalam melawan pesaing atau dalam melayani pelanggan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat digambarkan sebagai budaya yang dikenal oleh anggota-anggotanya. Setiap anggota organisasi mampu memahami tujuan perusahaan dan mereka berusaha mencapainya melalui setiap aktivitas individu-individu tersebut (Kotter & Heskett, 2006).

6.5.5. Pengaruh Budaya Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan

Budaya kualitas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Budaya kualitas yang terbentuk sebagai hasil transformasi budaya



pada konteks praktik TQM belum memberikan manfaat yang berarti bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan proposisi yang dikemukakan Kanji & Wong (1998) bahwa adopsi TQM akan memberikan kinerja yang lebih baik dengan menciptakan budaya kualitas dalam seluruh bagian organisasi. Budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi seharusnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel budaya kualitas dan kinerja perusahaan masing-masing sebesar 4,13 dan 4,11. Artinya bahwa budaya kualitas dan kinerja perusahaan dipersepsikan pada tingkat yang tinggi oleh responden. Hakikat realitas dan kebenaran merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk budaya kualitas, sedangkan tingkat pertumbuhan penjualan merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa informasi akurat yang dibangun berdasarkan hakekat realitas dan kebenaran sangat kurang dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan baik pada peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, tingkat pengembalian investasi (ROI) maupun pada tingkat produktivitas tenaga kerja. Namun demikian, budaya kualitas yang kuat mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui daya saing perusahaan yang semakin meningkat.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan adalah perkalian antara pengaruh langsung (*direct effect*) variabel budaya kualitas terhadap daya saing (0,282) dengan pengaruh langsung (*direct effect*) variabel daya saing terhadap kinerja perusahaan (0,494).

Sehingga diperoleh nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,139. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa apabila budaya kualitas telah terbentuk dengan sangat kuat dalam perusahaan, maka daya saing perusahaan semakin meningkat, sehingga dapat memberi dampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Berkaitan dengan pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan, manajer SDM pabrik logam, besi dan beton (Manajer A) mengemukakan sebagai berikut:

"Manajer A mengatakan bahwa agak sulit mengidentifikasi dampak budaya kualitas pada kinerja yang dicapai perusahaan kami. Biasanya kalau karyawan benar-benar memahami nilai-nilai budaya organisasi, dampaknya dapat dilihat pada tingkat absensi karyawan, hubungan antar karyawan, perilaku karyawan terhadap manajemen perusahaan, dan daya tanggap karyawan yang semakin cepat dalam melayani pelanggan. Budaya mutu telah menjadi spirit dalam perusahaan kami. Kalau anda perhatikan disetiap dinding/ruangan kerja ada pesan-pesan/slogan yang selalu mengingatkan kami untuk bekerja dan melayani dengan mutu. Untuk mendukung program mutu perusahaan, setiap tahunnya manajemen memprogramkan pengembangan kapasitas karyawan melalui pelatihan-pelatihan mutu, agar kemampuannya semakin baik".

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum mampu memahami dan mengaplikasikan secara baik serta terintegrasi ketiga level budaya organisasi dalam teori Schein (2006) yakni *artifact*, *values*, dan *basic assumption*. Budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi belum dipahami dan diaplikasi secara utuh sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar.

Fakta tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hardjosoedarmo (2004), bahwa dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya atau baru mencapai wujud nyata saja (*artefact*), maka yang diperoleh hanyalah “*cosmetic quality*” saja. Kemudian Kujala & Lillrank (2004) menambahkan bahwa untuk mencapai internalisasi kualitas secara utuh, maka organisasi perusahaan harus bertumpu pada asumsi dasar (*basic assumption*) tentang pentingnya kualitas dalam menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

6.5.6. Pengaruh Daya Saing terhadap Kinerja Perusahaan

Daya saing perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Han *et al.* (2007), bahwa kinerja perusahaan dapat meningkat ketika perusahaan menjadi lebih kuat daya saingnya. Juga sejalan dengan penelitian temuan penelitian Li *et al.*, (2006); dan Lakhal (2009) bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui *price/cost*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja superior pada perusahaan. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memiliki seperangkat keahlian dan kompetensi yang unik sehingga sulit ditiru oleh para pesaing. Terdapat hubungan yang kuat antara sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel daya saing dan kinerja perusahaan masing-masing sebesar 4,09 dan 4,11. Artinya bahwa daya

saing dan kinerja perusahaan dipersepsikan pada tingkat yang tinggi oleh responden. Biaya (*cost*) merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk daya saing, sedangkan tingkat pertumbuhan penjualan merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dalam konstruk kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kecepatan pengiriman, ketepatan waktu pengiriman, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan merupakan hal penting yang sangat mendukung upaya peningkatan kinerja perusahaan. Fakta ini sejalan dengan pendapat Krajewski *et al.*, (2015), bahwa peningkatan daya saing dan kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen. Dimana aktivitasnya dapat meliputi keseluruhan organisasi dengan menekankan pada komponen daya saing perusahaan.

Sehubungan dengan pengaruh daya saing terhadap kinerja perusahaan, manajer SDM pabrik logam, besi dan beton (Manajer A), dan manajer pabrik makanan dan minuman (Manajer C) mengemukakan sebagai berikut:

“*Manajer A* mengatakan: dengan peralatan mesin produksi yang lebih fleksibel. Perusahaan kami mampu melayani permintaan pasar dan selera konsumen yang bervariasi. Saat ini perusahaan kami disamping tetap melayani pasar Sulawesi Selatan, juga sudah masuk pasar nasional seperti Surabaya. Pangsa pasar perusahaan meningkat rata-rata 15% dan pertumbuhan penjualan sebesar 45% sejak 3 tahun terakhir. Kami sangat sadar bahwa pencapaian tersebut berkat dukungan komitmen pimpinan perusahaan dan kar-



yawan dalam menciptakan mutu produk yang konsisten sepanjang waktu. Selanjutnya *Manajer C* menambahkan: Perusahaan kami telah menerapkan sistem pengendalian kualitas sejak tahun 1993. Sistem tersebut dapat menurunkan frekuensi produk yang rusak (*defect products*) dalam setiap kali produksi. Disamping itu perusahaan juga secara bertahap dapat mempertahankan mutu produk, menciptakan biaya produksi yang lebih efisien, melakukan penyerahan pesanan tepat waktu, dan sudah lebih responsif terhadap pasar. Pada akhirnya kinerja perusahaan dapat selalu tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan manajemen perusahaan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka perusahaan manufaktur di Kota Makassar harus mampu mengelola sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya secara optimal sebagai sumber daya saing. Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber-sumber daya saing tersebut secara lebih baik dapat berdampak pada tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik.

Secara teoritis, Prahalad & Hamel (1994) mengatakan bahwa berdasarkan pendekatan kompetensi, sumber daya saing dapat berasal dari strategi, struktur, kompetensi, kemampuan inovasi, serta sumber daya yang *tangible* maupun *intangible*. Lebih lanjut Barney (1991) menegaskan bahwa kapabilitas dinamis dalam fleksibilitas, kegesitan, kecepatan, dan kemampuan beradaptasi ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Harga, kualitas, desain, marketing, fleksibilitas dan manajemen adalah sumber dari mana daya saing terbentuk. Daya saing menekankan bahwa efisiensi operasional, efektivitas biaya, dan kesadaran akan kualitas dibutuhkan

dalam penyediaan nilai yang lebih besar dan kepuasan pelanggan dibanding pesaing untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik (Krajewski et al., 2015).

6.5.7. Pengaruh Praktik TQM terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Kualitas

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel budaya kualitas adalah positif tetapi tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,034. Hal ini berarti bahwa budaya kualitas sebagai variabel mediator antara praktik *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja perusahaan tidak memberikan peran yang penting dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Kanji & Wong (1998) yang menegaskan bahwa adopsi praktik TQM dalam organisasi perusahaan mampu memberikan kinerja yang lebih baik dengan menciptakan budaya kualitas dalam seluruh bagian organisasi. Hal ini dimungkinkan karena budaya kualitas sebagai asumsi dasar (*basic assumption*) belum dijalankan secara utuh baik pada level manajemen maupun karyawan.

Aplikasi budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi lebih banyak terlihat pada level pertama, yaitu wujud nyata (*artefact and creation*). Sedangkan nilai-nilai (*values*) sebagai level kedua dan level ketiga, asumsi dasar (*basic assumption*) sebagai pondasi manajemen kualitas belum dipahami secara mendalam dan diaplikasikan secara baik dalam pengambilan keputusan di bidang mutu.

Secara konseptual, implementasi praktik *total quality management* (TQM) yang efektif memerlukan suatu perubahan

budaya yang fokus pada terciptanya budaya kualitas yang kuat dalam organisasi perusahaan agar kinerja perusahaan yang lebih baik dapat dicapai. Hal tersebut ditegaskan oleh Hardjosoedarmo (2004) bahwa dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (*level pertama*), maka yang diperoleh hanyalah “*cosmetic quality*” saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada nilai dan asumsi dasar (*basic assumption*) tentang perlunya kualitas dalam setiap pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui peran mediator variabel budaya kualitas, manajer SDM perusahaan logam, besi dan beton (Manajer A) dan supervisor pabrik makanan dan minuman (Manajer D) mengemukakan sebagai berikut:

“*Manajer A* mengatakan: setiap kali kegiatan apel dengan karyawan, kami menekankan pada mereka tentang pentingnya mutu dalam aktivitas organisasi. Saya mengamati bahwa transformasi budaya organisasi dengan adanya implementasi TQM berjalan dengan baik. Karyawan kami sudah menunjukkan nilai-nilai budaya mutu dalam pekerjaannya. Misalnya pada bagian pabrikasi; tampak terlihat hubungan antara karyawan, supervisor, dan kepala pabrik dalam aktivitas pengendalian mutu begitu kompak. Mereka bekerja sama dengan baik dalam memecahkan masalah-masalah mutu produk. Nilai-nilai budaya mutu terlihat pada tingkat absensi, etos kerja, dan produktivitas karyawan yang lebih baik. Kemudian *Manajer D* menambahkan: agar budaya mutu tetap terjaga, manajemen, supervisor, dan karyawan perusahaan diikutkan pada berbagai kegiatan pelatihan mutu. Pelatihan tentang mutu yang kami ikuti sangat bermanfaat,

utamanya dalam hal menjaga kualitas produk. Hasil produk yang selama ini sangat rentan dengan masalah kadaluarsa dan kemasan yang kurang menarik dapat teratasi sejak kami mengikuti berbagai kegiatan pelatihan mutu. Kami juga sudah bisa membuat SOP pengendalian mutu yang lebih baik sebagai pedoman kerja bagi karyawan di bagian pabrik. Metode pengawasan mutu produk sejak aplikasi manajemen mutu terasa semakin baik dan lebih akurat. Karyawan semakin bertanggungjawab dengan tugas-tugasnya. Kelihatannya ada perubahan yang cukup besar dalam beberapa hal misalnya: produktivitas karyawan dalam perusahaan sudah lebih baik, mutu produksi yang lebih baik, dan penjualan perusahaan yang selalu memenuhi target. Penjualan perusahaan melebihi target yang ditetapkan manajemen 10 – 15% dalam 3 tahun terakhir ini”.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik TQM baik sebagai filosofi manajemen maupun seperangkat alat-alat (*tools*), dan teknik peningkatan kualitas telah membawa perubahan yang positif pada Industri Manufaktur di Kota Makassar khususnya dalam aktivitas produksi/pabrikasi, meningkatnya disiplin dan etos kerja karyawan maupun pada kinerja yang dicapai perusahaan. Perubahan kinerja yang secara langsung dapat diamati oleh manajemen adalah pada aspek tingkat produktivitas karyawan, mutu produk, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar.

6.5.8. Pengaruh Praktik TQM terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Daya Saing Perusahaan

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel daya saing

adalah positif dan signifikan sebesar 0,288. Hal ini berarti bahwa implementasi praktik *Total Quality Management* (TQM) yang dijalankan dengan efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui peran mediasi variabel daya saing.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Han *et al.* (2007) bahwa dalam implementasi praktik TQM, kinerja perusahaan dapat meningkat ketika perusahaan menjadi lebih kuat daya saingnya. Kemudian temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Gasperz (2005) yang menegaskan bahwa daya saing suatu organisasi dapat menentukan kinerja bisnis. Keunggulan daya saing yang tercipta karena praktik TQM seharusnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Sehubungan dengan pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui peran mediator variabel daya saing, manajer pabrik perusahaan logam, besi dan beton (Manajer B), dan manajer pabrik perusahaan makanan dan minuman (Manajer C) berpendapat sebagai berikut:

“*Manajer B* mengatakan: menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang efisien merupakan cita-cita semua perusahaan, termasuk perusahaan kami. Kebijakan manajemen perusahaan kami dalam mendukung hal tersebut dituangkan pada program peningkatan mutu terintegrasi perusahaan dan dianggarkan setiap tahunnya. Program-program rutin yang dilaksanakan setiap tahunnya misalnya: pelatihan mutu, studi banding, pameran produk, termasuk pengadaan peralatan produksi. Secara perlahan program-program tersebut memberikan hasil pada perusahaan dengan meningkatnya mutu produk, biaya produksi yang efisien, tenaga kerja yang terampil, dan kepuasan pelanggan. Kemudian secara tegas *Manajer C* menambahkan: Kebijakan dan program mutu perusahaan secara langsung dapat dilihat

dampaknya pada mutu produk yang dihasilkan. Mutu produk yang konsisten menjadi perhatian utama perusahaan, karena hal ini berdampak langsung pada kinerja penjualan. Kebijakan mutu perusahaan juga diarahkan pada bagaimana menciptakan produk yang berbeda dengan pesaing, menetapkan harga yang wajar dan memperbanyak outlet dengan tujuan mendekatkan produk kami dengan konsumen. Perusahaan kami selalu berusaha memberikan yang terbaik pada pelanggan”.

Secara konseptual, daya saing suatu organisasi dapat menentukan kinerja perusahaan. Keunggulan daya saing yang tercipta karena implementasi praktik TQM yang semakin efektif seharusnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam berbagai ukuran. Kinerja perusahaan dapat semakin meningkat melalui perbaikan elemen-elemen daya saing dalam konteks implementasi TQM.

Berdasarkan beberapa fakta di atas, maka pada konteks implementasi praktik TQM, perusahaan manufaktur di Kota Makassar dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung, dan secara tidak langsung melalui perbaikan pada sumber-sumber daya saing perusahaan yang meliputi biaya/harga yang lebih efisien, produk yang lebih berkualitas, fleksibilitas, kecepatan pengiriman, inovasi produk, dan tingkat respon yang lebih cepat terhadap permintaan produk di pasar.

BAB VII

Penutup

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Peranan manajemen puncak dalam implementasi praktik TQM telah berjalan dengan baik. Disisi lain, kebijakan kualitas mempunyai peranan yang sangat penting dalam mendukung tercapainya efektifitas praktik TQM, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap terciptanya budaya kualitas yang kuat pada industri manufaktur di Kota Makassar.
2. Praktik TQM yang efektif dapat menghasilkan daya saing yang tinggi pada industri manufaktur di Kota Makassar. Kebijakan kualitas dalam konteks TQM seperti program efisiensi biaya, program peningkatan pendapatan, dan

program peningkatan mutu produk yang dilakukan secara konsisten dengan mempertimbangkan pentingnya kualitas telah memberikan dukungan terhadap meningkatnya daya saing perusahaan khususnya pada aktivitas penyerahan produk secara tepat waktu pada konsumen, kecepatan dalam menangani permintaan konsumen, dan konsistensi perusahaan dalam pengiriman produk secara cepat.

3. Praktik TQM yang efektif dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pada industri manufaktur di Kota Makassar. Peranan manajemen puncak yang telah berjalan dengan baik, dan kebijakan kualitas yang dilakukan secara tepat telah mampu mendorong tercapainya kinerja perusahaan kearah yang lebih baik, khususnya pada tercapainya produktivitas karyawan yang tinggi.
4. Budaya kualitas dapat menghasilkan daya saing yang tinggi. Informasi akurat yang dibangun berdasarkan hakekat realitas dan kebenaran sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya, khususnya pada tingkat kecepatan perusahaan dalam melakukan penyerahan/pengiriman pesanan produk pada konsumen atau pelanggan (*customers*).
5. Budaya kualitas mempunyai peran yang sangat rendah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa informasi akurat yang dibangun berdasarkan hakekat realitas dan kebenaran tidak dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Namun demikian, budaya kualitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui daya saing perusahaan.



6. Daya saing dapat mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kecepatan pengiriman, ketepatan waktu pengiriman, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan merupakan hal penting yang sangat mendukung daya saing, sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan pada industri manufaktur di Kota Makassar.
7. Budaya kualitas sebagai variabel mediasi antara praktik *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja perusahaan memberikan peran yang masih lemah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan pada industri manufaktur di Kota Makassar.
8. Daya saing sebagai variabel mediasi antara praktik *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja perusahaan dapat memberikan peran yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan pada industri manufaktur di Kota Makassar.

7.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dirumuskan, maka penelitian ini memberikan beberapa saran atau rekomendasi baik untuk kepentingan praktis, maupun kepentingan pengembangan akademik sebagai berikut:

1. Perusahaan manufaktur di Kota Makassar lebih meningkatkan dan mempertahankan praktik TQM, agar perusahaan mendapatkan *best practices* yang dapat dijadikan sebagai strategi dan alat dalam membentuk budaya kualitas yang kuat, meningkatkan daya saing dan kinerja

perusahaan, sehingga mampu bersaing di pasar global.

2. Kebijakan kualitas memiliki peranan yang penting dalam pelaksanaan praktik TQM, sedangkan budaya kualitas lebih dominan dibentuk oleh hakikat realitas dan kebenaran. Kecepatan pengiriman memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung daya saing, dan produktivitas tenaga kerja merupakan indikator penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan disarankan lebih memfokuskan perhatiannya pada indikator-indikator tersebut, dengan tetap memperbaiki indikator-indikator yang dianggap masih kurang seperti: pelatihan mutu, misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan guna mendapatkan praktik TQM yang efektif, budaya kualitas yang kuat, daya saing yang tinggi, dan kinerja perusahaan yang lebih baik.
3. Tidak signifikannya budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan mungkin disebabkan karena sebagian besar manajemen dan karyawan belum memahami secara dalam dan utuh proses transformasi budaya organisasi menuju budaya kualitas. Disisi lain pemahaman terhadap pentingnya asumsi dasar (*basic assumption*) dalam konteks budaya kualitas yang seharusnya melandasi nilai-nilai dan pengambilan keputusan/kebijakan mutu masih kurang, sehingga kontribusinya belum terlalu terlihat pada kinerja perusahaan.
4. Adopsi program-program mutu perusahaan baik yang terstandarisasi seperti ISO 9001, maupun yang tidak terstandarisasi seperti TQM hendaknya menjadi suatu



kebutuhan yang sangat mendesak dan harus dijalankan secara terus-menerus pada perusahaan manufaktur di Kota Makassar, sehingga produk yang dihasilkan perusahaan mampu bersaing baik pada level lokal, nasional, maupun internasional.

5. Penelitian kedepan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan melakukan penelitian pada industri manufaktur yang telah menerapkan secara formal praktik TQM atau pada perusahaan yang telah memiliki sertifikasi jaminan mutu ISO 9001, sehingga hasilnya memiliki daya generalisasi pada lingkup yang lebih luas. Penelitian dengan mengambil obyek pada perusahaan/industri jasa dapat dimungkinkan karena praktik TQM saat ini bukan saja dilaksanakan pada perusahaan manufaktur, tetapi juga sudah dilakukan pada perusahaan jasa

7.3. Kontribusi dan Keterbatasan Studi

Studi ini memberikan kontribusi teoritik bagi perkembangan ilmu manajemen operasional, khususnya dalam bidang manajemen kualitas total (TQM) dalam kaitannya dengan upaya penciptaan budaya kualitas, peningkatan daya saing dan kinerja perusahaan. Secara terperinci kontribusi teoritis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil konfirmasi terhadap konstruk praktik TQM, budaya kualitas, daya saing, kinerja perusahaan melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) memberikan implikasi terhadap pengembangan literatur manajemen mutu, sehingga dapat memperkuat dan memperkaya pemahaman yang lebih dalam dari manfaat konsep-konsep tersebut terhadap peningkatan daya saing dan kinerja perusahaan.

2. Penelitian ini memperkuat teori *resource-based view* yang dikembangkan oleh Wernerfelt, (1984); Barney (1991), dan Grant (2002) bahwa perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya apabila mampu mengembangkan dan memanfaatkan sejumlah sumber daya dan kompetensi perusahaan yakni: sumberdaya unik, bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.
3. Penelitian ini memperkuat teori budaya organisasi Schein (2004), dan konsep budaya kualitas dalam konteks TQM (Kujala dan Lillrank, 2004) melalui pengujian empiris, bahwa pemahaman manajer terhadap budaya kualitas tidak cukup hanya pada tataran level wujud nyata (*artifact*), dan nilai-nilai yang diyakini (*values*), tetapi yang tidak kalah penting adalah pemahaman yang lebih dalam terhadap asumsi dasar (*basic assumption*). Internalisasi dan pembentukan budaya kualitas yang kuat dalam perusahaan tidak akan berjalan secara efektif apabila hanya mencapai level wujud nyata, dan nilai-nilai saja tanpa menyentuh level yang paling dalam yakni asumsi dasar yaitu anggapan atau persepsi yang dimiliki sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya.
4. Penelitian ini mengungkapkan pentingnya inovasi produk dan respon cepat terhadap pasar dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu temuan penelitian ini memperkaya konsep prioritas persaingan Skinner dalam Chase *et al.* (2009) yaitu: *cost, quality, flexibility*, dan *speed of delivery*, dan memperkuat temuan empiris Han *et al.*, (2007) bahwa praktik TQM mampu meningkatkan



daya saing dengan melakukan perbaikan pada dimensi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

5. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian empiris yang dikemukakan oleh Wicaksono (2006) bahwa praktik TQM yang efektif membawa pada terbentuknya budaya kualitas yang kuat dalam perusahaan pada konteks yang lebih luas. Kemudian temuan penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda dengan menemukan bahwa budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi kurang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini berbeda dengan Kotter & Heskett (2006) bahwa budaya organisasi mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh pada kinerja perusahaan terutama, bila budaya itu kuat. Selanjutnya penelitian ini memperkuat temuan Li *et al.* (2006); Han *et al.* (2007), dan Lakhal (2009), bahwa daya saing yang tinggi dapat membawa pada kinerja perusahaan yang lebih baik.

Selanjutnya, studi ini juga menghasilkan beberapa temuan yang dapat digunakan bagi kepentingan praktis dan keterbatasan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian memberikan pemahaman yang mendalam bagi manajemen tentang pentingnya unsur-unsur praktik TQM yang meliputi: peranan manajemen puncak, pelaporan data kualitas, hubungan karyawan, manajemen kualitas pemasok, pelatihan, kebijakan kualitas, manajemen proses, dan disain produk dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Peranan manajemen puncak sebagai indikator yang dipersepsikan paling tinggi dan kebijakan kualitas sebagai indikator paling penting

harus dipahami mendalam bahwa keberhasilan praktik TQM harus diinisiasi dan dijalankan melalui dukungan pihak manajemen puncak secara total. Demikian pula kebijakan dan program perusahaan harus berdasarkan pertimbangan kualitas.

2. Daya saing merupakan konstruk penting yang memediasi hubungan antara praktik TQM dengan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan manufaktur di Kota Makassar sebaiknya menggunakan dan memperhatikan pemanfaatan konstruk tersebut, khususnya kecepatan pengiriman produk pada pelanggan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Ditolaknya hipotesis kelima bahwa budaya kualitas masih sangat kurang perannya dalam mendukung upaya peningkatan kinerja perusahaan seharusnya menjadi bahan pertimbangan yang penting bagi manajer dalam mengawal proses transformasi budaya organisasi tradisional menuju budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas secara total. Hal ini mungkin terjadi karena secara faktual nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam perusahaan belum cukup kuat, sehingga harus dikembangkan secara terus-menerus dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Temuan-temuan dari penelitian dapat menjadi masukan yang sangat bermanfaat bagi pihak manajemen dalam mengevaluasi program mutu perusahaan. Evaluasi program mutu hendaknya dilakukan secara berkala dan rutin. *Total Quality Management* (TQM) hendaknya dipahami secara utuh oleh manajemen. TQM bukan hanya sekedar program mutu dalam bidang operasi perusahaan,



tetapi lebih dari itu TQM menjadi bagian yang terintegrasi dari seluruh fungsi-fungsi organisasi perusahaan dan merupakan strategi bisnis perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik. Pemahaman manajemen yang mendalam terhadap TQM seharusnya meliputi ketiga unsur penting sekaligus dan terintegrasi yakni: (1) unsur-unsur filosofis, (2) alat-alat generik, dan (3) alat-alat departemen kualitas/mutu, agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan efektif (Heizer & Render, 2010; dan Chase *et al.*, 2009).

5. Studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusinya baik dalam pengembangan teori maupun untuk kepentingan praktis. Namun demikian masih terdapat keterbatasan-keterbatasan, utamanya berkaitan dengan luas wilayah dan jenis industri yang dikaji. Hal ini berimplikasi pada daya generalisasi temuan-temuan ini apabila diterapkan pada industri lain seperti perusahaan jasa, dan perusahaan retail.

DAFTAR PUSTAKA

- Arumugam V., Hiaw Wei Chang, Keng-Boon Ooi., & Teh, P.L. (2009). Self-assessment of TQM practices: a case analysis, *The TQM Journal*, 21(1), 46-58.
- Bangun, W. (2008). Budaya Organisasi: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 38-49.
- Bank Indonesia (2012). Laporan Kebijakan Moneter Triwulan III, www.metrotvnews.com; diakses 15 Oktober 2012.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 791-400.
- Boan, D. M. (2004). *The Era of Culture in Quality Improvement*. www.dboan@dfmc.org, 1-17.
- BPS. (2011). *Makassar dalam Angka 2010*. BPS Press
- Brah, S., & Lim, H. (2006). The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 36(3), 192-209.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R., & Aquilano, N.J. (2011). *Operations and supply management*, 12th Edition. USA: McGraw-Hill Inc.

- Creswell, J. W., & Clark, V. P. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Method Research*. London: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*, 3rd ed. USA: Blackwell Inc.
- David, M. M., & Heineke, J. (2005). *Operational Management: Integrating Manufacturing and Services*. Fifth Edition. USA: McGraw Hill Companies, Inc.
- Demirbag, M., Ekrem T., Mehmet T., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational Performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Benyamin Molan, Edisi Ke-12. USA: Prentice Hall Inc.
- Feng, Jiang, Daniel I. Prajogo, Kay Chuan Tan, & Sohal, S.A. (2006). The impact of TQM practices on performance A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- Ferdinand, A. (2010). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro, Indonesia.
- Flynn, B. B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage, *Decision Science*. 26, 5-12.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*

- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gore, E. W. Jr. (1999). Organizational culture, TQM, and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison. *Team Performance Management*, 5(5), 164-170.
- Grant, M. R. (2007). *Contemporary Strategy. Analysis: Concepts. Techniques. Application*. 5th edition. USA: Blackwell Publisher Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2004). *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Han, S. B., Chen, S., & Ebrahimpour, K. M. (2007). The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance. *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), Fall 2007.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hansen, D. R., & Mowen, M. (2010). *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, 2nd. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hardjosoedarmo, S. (2004). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hashmi, K. (2004). *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, www.isisigma.com.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan ke-12. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Heizer, J., & Render, B. (2012). *Operation management*. 10th ed. USA: Pearson Prentice Hall Inc.
- Huarng, F., & Yao, T. (2002). Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems*. 102(4), 226-234.

- Idris, F. (2011). Total Quality Management (TQM) and sustainable company performances: Examining the relationship in Malaysian firms. *International Journal of Business & Society*, 12(1)
- Ishikawa, K. (1987). *Pengendalian Mutu Terpadu*, Cetakan Pertama. Jakarta: Remaja Karya Press.
- Jabnoun, N., & Sedrani, K. (2005). TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*. 12(4), 8-20.
- Juran, J. M. (1995). *Kepemimpinan Mutu: Seri Manajemen No. 163*, Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Pustaka Binaman Pressindo.
- Kanji, G. K., & Wong, A. (1998). Quality culture in the construction industry *Total Quality Management*; Jul 1998; 9, 4/5; ABI/INFORM Global pg. 133.
- Kannan, V.R., & Tan, K.C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance, *Omega: The International Journal of Management Science*. 33, 153 – 162.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga Press.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*. 21(4), 405-435.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2006). *Budaya Korporat dan Kinerja*, Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana. Jakarta: PT. Prenhallindo

- Krajewski, L. J., Ritzman, L.P., Malhotra, K. (2015). *Operation Management: Processes and Supply Chains*. 12th Edition. USA: Pearson Prentice Hall Inc.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior*. Fifth Edition, Boston, USA: Richard D, Irwin Inc.
- Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. *www.asq.org*, 43-55.
- Kuncoro, E. A. (2008). Leadership sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Competitive area, Competitive Result guna meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi. Bandung: Alfabeta
- Lakhal L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society*. 60, 637-645.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Liman, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability management*. 23(6), 625-646.
- Lembaga Penelitian Unhas (LP-Unhas) (2008). *Kajian Indikator Pertumbuhan Industri Manufaktur di Kota Makassar*. Makassar: Unhas Press.
- Li, S., Nathan, B. R, Nathan, T. S. R., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*. 34, 107 – 124.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1992). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method*.
- Miyagawa, M., & Yoshida, K. (2010). TQM practices of Japanese-owned manufacturers in the USA and China, *International Journal of Quality & Reliability Management*. 27(7), 736-755.

- Mohrman, S. A., Tenkasi, R. V., Lawler, E. E. III., & Ledford, G. G. Jr. (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations*. 17(3), 26-41.
- Montes, Javier Lorens Fco, Jover, Antonia Verdu., & Fernades, Miguel Molina Luis. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (2): 188-208.
- Motwani, J. (2001). Measuring Critical Factor of TQM, *Measuring business excellence*. 5(2), 27-30.
- Mulyadi. (2013). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Narasimhan, R., & Jayaram, J. (1998). Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences*. 29(3), 579-605.
- Narayanan, V.K., & Nath, R. (1993). *Organizational Theory: A Strategic Approach*. Boston, USA: Richard D. Irwin Inc.
- Newstrom. John W., & Keith Davis, (2005). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11th. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Pearce II J.A., & Robinson Jr. R.B. (2009). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 9th ed. USA: Burr Ridge Inc.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2005). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio: Thompson Learning.
- Porter, M. E. (2002). *Keunggulan Bersaing; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16
- Prajogo, D. I., & Brown, A. (2004). The Relationship Between TQM Practice and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*. 11(4), 31-42.
- Prajogo, D. I., & Hong, S. W. (2008). The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation*. 28, 855–863.
- Rahayu, A. (2008). Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan: Suatu Kajian Manajemen Strategik. Bandung: Alfabeta
- Rosana, D. (2009). Pengembangan Budaya Kualitas Melalui Penerapan ISO 9001:2000 di Universitas Negeri Yogyakarta, *Cakrawala Pendidikan*, Th. XXVIII, No. 3.
- Salaheldin, I. S. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 58(3), 215-237.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. 4rd edition. USA: John Wiley & sons, Inc.
- Sekaran, U. (2009). *Research Methods for Business*, USA, Southern Illinois University, Carbondale.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theory: an empirical study. *Journal of Operations Management*. 25(1), 83-109.
- Sila, Ismail., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results, *International Journal of Operations & Production Management*. 25(11), 1123-1155.

- Smith, J. L. (2010). Three Values for a Quality Culture: *Journal of Quality*, Desember, www.qualitymag.com.
- Sugiyono. (2016). *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Penerbit Alfabeta, Indonesia.
- Sumihardjo, T. (2008). Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah. Bandung: Fokusmedia Press.
- Svensson, G. (2005). Leadership performance in TQM, a contingency approach. *The TQM Magazine*. 17(6), 527-536.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing Practice and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance. *Decision Sciences*. 36(3), 427-457.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 226-237.
- Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (2003). The Business Value of Quality Management Systems Certification: Evidence from Australia and New Zealand, *Journal of Operations management*. (17), 393-409.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Ke-4. Yogyakarta: Penerbit Andi
- UU No. 20 Tahun 2008 *Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*: Lembaran Negara RI.
- Voss C. A. (2005). Alternative paradigms for manufacturing strategy, *International Journal of Operations & Production Management*. 25(12), 1211-1222.
- Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing manager's awareness of TQM, *The TQM Magazine*. 19(1), 62-75.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*. 5, 171-180.
- Wicaksono, S. (2006). *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi Pada PT. Hari Terang Industry - Surabaya)*. Malang: Tesis PPs. Universitas Brawijaya.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

PROFIL PENULIS



Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dilahirkan di Kelurahan Baadia, Kota Bau-Bau, Provinsi Sulawesi Tenggara pada 9 September 1975. Sejak 1 Desember 2000 menjadi dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Unhas, dengan mengampuh beberapa mata kuliah seperti Manajemen dan Organisasi, Manajemen Operasional, Manajemen Strategik, Manajemen Rantai Pasokan, dan Metode Kuantitatif. Selain mengajar, juga aktif pada beberapa organisasi profesi dan keilmuan antara lain: Asosiasi Ilmuwan Manajemen Indonesia (AIMI), Asosiasi Profesor Indonesia (API), Forum Manajemen Indonesia (FMI), dan American Academy of Project Management (AAPM).

Menyelesaikan pendidikan dasar pada SDN 2 Bone-Bone, 1987; Sekolah menengah pertama pada SMPN Betoambari, 1990; dan sekolah menengah atas pada SMAN 2 Bau-Bau, 1993. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE.) pada Jurusan Manajemen Fak. Ekonomi UNHALU, 1998; Gelar Magister

Sains (M.Si) diperoleh dari Program Studi Ilmu Manajemen PPs. Universitas Airlangga, Surabaya, 2002; Gelar Doktor (Dr.) diperoleh dari Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Brawijaya, Malang, 2012. Memperoleh sertifikat CIPM (*certified international project manager*) dari American Academy of Project Management (AAPM), 2016. Sejak 1 Juli 2019 sebagai Guru Besar/Profesor di bidang Manajemen Operasional pada FEB-UNHAS.

Pernah diberi beberapa amanah jabatan seperti Ketua Program KKN-Profesi Fakultas Ekonomi Unhas, Kepala Bagian Akademik pada Program Non Reguler FE-Unhas, Sekretaris Departemen Manajemen FEB-Unhas, Direktur PPs. Universitas Cokroaminoto Makassar, dan Anggota Dewan Pengupahan Provinsi Sulawesi Selatan. Aktif sebagai editor dan reviewer pada beberapa jurnal baik skala nasional maupun internasional. Menghasilkan beberapa buku dan artikel yang telah dipublikasikan antara lain: *Improvement of firm performance, competitiveness, and quality culture through SCM practices and TQM practices at manufacturing industry in South Sulawesi, Indonesia (International Journal of Economic Research)*; *Improving the competitive advantage through information technology: Case of food and beverage industries in Indonesia (Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura)*; *Mediation effect of innovation on the relationship between creativity with business performance at furniture industry in Indonesia (Quality - Access to Success)*; dan *Pengaruh Kepercayaan, Komitmen, dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan (Jurnal Manajemen dan Agribisnis)*.



Total Quality Managment dan Daya Saing Organisasi

Praktik-praktik manajemen mutu total (*total quality management practices* = TQM *practices*) merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi perusahaan dalam upaya meningkatkan daya saing dan kinerjanya, dimana aktivitasnya mengutamakan keterlibatan seluruh elemen organisasi (manajer dan karyawan), perbaikan secara terus menerus proses operasi, dan fokus pada pelanggan. Sebagai salah satu praktik-praktik manajemen terbaik (*best management practices*), TQM menjadi sangat penting bagi terciptanya budaya kualitas yang kuat, daya saing yang tinggi, dan kinerja organisasi perusahaan yang superior.

Buku ini merupakan kombinasi dari hasil telaah literatur dan studi empiris yang dapat dijadikan rujukan bagi kalangan akademisi yang tertarik meneliti dan mengkaji filosofi, konsep, dan praktik-praktik terbaik di bidang manajemen dan organisasi. Selain itu, dapat dijadikan sebagai bahan informasi tambahan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis (*strategic decision making*) dalam organisasi.

Data dan informasi yang disajikan paling tidak meliputi 4 (empat) poin penting. Pertama, transformasi budaya organisasi ke-arah budaya mutu dapat dilakukan secara bertahap melalui adopsi dan implementasi secara konsisten unsur-unsur manajemen mutu total dalam organisasi. Kedua, daya saing organisasi perusahaan akan mengalami peningkatan apabila filosofi dan tools manajemen mutu telah implementasikan secara baik dalam aktivitas organisasi. Ketiga, pada saat budaya organisasi telah terinternalisasi menjadi budaya mutu yang kuat, dan daya saing organisasi semakin baik maka kinerja organisasi perusahaan semakin meningkat. Keempat, komitmen manajemen dan dukungan semua elemen organisasi menjadi faktor kunci keberhasilan dalam adopsi dan implementasi praktik-praktik manajemen mutu total dalam organisasi perusahaan.



Gedung UPT Unhas Press
Kampus Unhas Tamalanrea, Jl. Perintis Kemerdekaan Km.10
e-mail: unhaspress@gmail.com
Makassar

ISBN 978-979-530-294-0

