

PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP BUDAYA KUALITAS SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI DI PT. DUTA NICHIRINDO PRATAMA TANGERANG

Renia Ipra Amarti

Universitas Negeri Surabaya

reniaipra@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to analyze the influence of the application of total quality management on the quality culture and impact of the performance of organization. Respondents at this research are employees manager level up to operators of production so get 87 people. The samples used in research is probability samples with stratified random sampling techniques. The data analysis technique that is used is a method of analysis with alternative structural equation modelling (SEM) with alternative approach least partial square (PLS) with the help of software smartpls 3.0 m3.

The results of research explain the application of total quality management positive impact and significantly to quality culture, total quality management positive impact and not significantly to organizational performance, the application of quality culture influential positive and significant impact on the organizational performance. And the application of total quality management positive impact and significantly on the organizational performance through the application of quality culture

Keyword: Total Quality Management, Quality Culture, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat akan menjadi tantangan utama bagi seluruh perusahaan di Indonesia, terutama dengan hadirnya perusahaan-perusahaan lokal maupun internasional yang ingin memanfaatkan potensi pasar di Indonesia yang dikatakan cukup besar. Semakin tinggi dan banyaknya persaingan antar perusahaan sehingga diperlukan adanya sistem untuk dapat menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang baik, salah satunya melalui peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) beserta suatu budaya kualitas agar perusahaan mampu meningkatkan daya saing untuk dapat mewujudkan tujuan yang diharapkan (Tjiptono dan Diana, 2001 : 66).

Menurut Garvin dalam Nasution (2001:6), setiap perusahaan dituntut untuk mempunyai keahlian dalam membaca setiap peluang yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan pekerjaannya, agar dapat memperoleh pelanggan dengan menghasilkan kualitas yang kompetitif.

Di samping melakukan peningkatan kinerja, perusahaan juga dituntut untuk peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam

persaingan global. Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan meningkatkan dari segi kualitas, inovasi, kreativitas, dan produktivitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi dari jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan (Hardjosoedarmo, 2004 : 3). Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat membawa organisasi mampu bertahan di lingkungan bisnis global (Tjiptono dan Diana, 2001:64).

Menurut Munizu (2011), Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern dan praktik kerja kualitas terpadu di berbagai bidang kehidupan sebagai sesuatu yang dapat diandalkan untuk memenangkan kompetisi dalam pasar global. Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global (Nasution, 2001:64).

Dalam upaya mewujudkan kualitas pada perusahaan, kebutuhan akan pengelolaan atau manajemen yang memiliki fokus terhadap mutu menjadi suatu keharusan. *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu merupakan jawaban atas kebutuhan tersebut. *Total Quality Management*

(TQM) adalah filosofi manajemen yang didorong oleh kebutuhan pelanggan dan harapan dan yang berfokus pada perbaikan terus-menerus dalam proses kerja. (Robbins et al., dalam Febrianti dkk, 2014).

Praktik *Total Quality Management* diakui sangat berperan penting dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. (Demirbag et al., 2006; Lakhal et al., 2006; Jimenez dan Costa, 2009; Nekouezadeh dan Esmaeili, 2013; Huarng dan Yao, 2002; Munizu dkk, 2011; Witjaksono, 2012). Penelitian Jimenez dan Costa (2009) menunjukkan hasil bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di Spanyol. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Nekouezadeh dan Esmaeili (2013) menunjukkan hasil bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi di industri telekomunikasi di Iran.

Sedangkan sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan Terziovski dan Samson (1999) menyatakan bahwa praktik *Total Quality Management* dengan kinerja organisasi tidak berpengaruh signifikan. Dari hasil yang didapat tidak menjamin bahwa *Total Quality Management* akan menghasilkan profitabilitas yang unggul atau meningkatkan kualitas yang lebih tinggi karena ada organisasi yang mencapai hasil yang baik tanpa *Total Quality Management*. Menurut Mosadegh (2006) dalam literatur sebelumnya menjelaskan bahwa praktik *Total Quality Management* tidak mudah dicapai dan sering mengalami kegagalan dalam menerapkannya. Hal tersebut didukung oleh beberapa literatur yang ada berisikan laporan dari beberapa kasus dimana pelaksanaan *Total Quality Management* telah gagal untuk mencapai perbaikan dalam kinerja organisasi. Beberapa peneliti melaporkan bahwa implementasi *Total Quality Management* telah membawa perbaikan dalam kualitas, produktivitas dan daya saing hanya dalam kisaran 20 sampai 35 persen dari perusahaan yang telah menerapkan itu (Benson, 1993; Schonberger, 1992; dan Gatchalian, 1997 dalam Mosadegh, 2006).

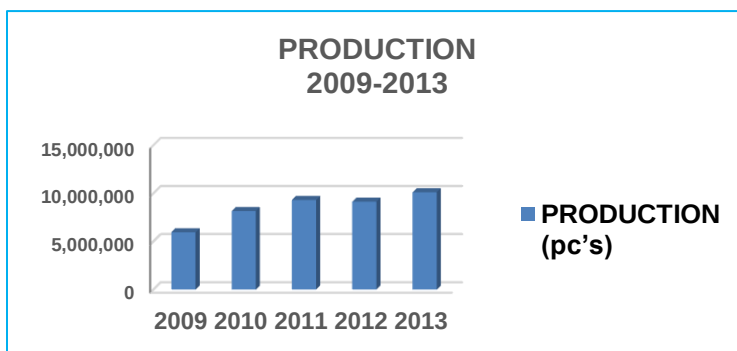
Adanya penerapan *Total Quality Management* dalam perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerja yang dihasilkan sehingga perusahaan dapat memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaan. Jika pengendalian mutu terpadu dilaksanakan pada perusahaan secara menyeluruh maka ia dapat memperbaiki kesehatan dan karakter perusahaan (Nasution 2001:126).

Keterkaitan antara implementasi *Total Quality Management* dengan budaya kualitas dikemukakan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001:75), bahwa implementasi *Total Quality Management* dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi

organisasi. Oleh karena itu budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai penunjang daya saing bagi perusahaan.

Total Quality Management dianggap sebagai sistem yang dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat, dibuktikan dengan penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap budaya kualitas yang dilakukan oleh Wicaksono (2006), sedangkan penelitian berbeda yang dilakukan oleh Munizu dkk (2011), yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap budaya kualitas serta daya saing dan peningkatan kinerja. Namun budaya kualitas mempunyai peran yang sangat rendah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Sehingga 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. Budaya kualitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui daya saing perusahaan. Sehingga praktik *Total Quality Management* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

Demikian pula PT. Duta Nichirindo Pratama, suatu industri manufaktur produsen filter kendaraan (PMA Jepang). Berdasarkan dari data perusahaan yang didapat peneliti pada saat melakukan penelitian, perusahaan telah lama mengimplementasikan TQM. Perusahaan juga memperoleh sertifikat sistem manajemen mutu standar ISO 9001:1994 sejak tahun 2001, lalu diperbarui menjadi ISO 9001:2008, dan sistem manajemen lingkungan sesuai standar ISO 14001:2004 sejak tahun 2014.



Gambar 1

Grafik Jumlah Produksi PT. Duta Nichirindo Pratama

Sumber : Annual Report PT. Duta Nichirindo Pratama

Dari gambar 1.1 tersebut diketahui jumlah produksi yang dihasilkan PT. Duta Nichirindo Pratama setiap tahunnya. Melihat dari sistem manajemen mutu PT. Duta Nichirindo Pratama yang telah memperoleh sertifikat Sistem Manajemen Mutu Standar ISO 9001:2008 sejak tahun 2001

dan telah menerapkan sistem *Total Quality Management*, jumlah produksi perusahaan tidak stabil karena mengalami kenaikan maupun penurunan jumlah produksi. Seharusnya dengan adanya penerapan sistem *Total Quality Management*, pertumbuhan jumlah produksi perusahaan harus terus ditingkatkan.

Atas dasar latar belakang serta perbedaan teori maupun temuan hasil penelitian tentang implementasi *Total Quality Management* maka penulis merasa tertarik untuk meneliti pengaruh implementasi *Total Quality Management* dalam membentuk budaya kualitas serta dampaknya terhadap kinerja organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan di PT. Duta Nichirindo Pratamadengan judul penelitian “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Budaya Kualitas serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi di PT. Duta Nichirindo PratamaTangerang.”

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori *Total Quality Mangement*

Menurut Gaspersz (2013:1), pada dasarnya manajemen kualitas (*Quality Management*) atau sering disebut sebagai manajemen kualitas total (*Total Quality Management*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya (manusia, modal, waktu, energi, informasi, dll) yang tersedia.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001:4) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Indikator *Total Quality Mangement*

Menurut Jimenez dan Costa (2009) indikator *Total Quality Management* adalah *continous improvement, statistical process, supplier selection, quality training, leadership, dan total productive maintenance*.

Sedangkan menurut Nekouizadeh dan Esmaeili (2013) antara lain *leadership, costumer relationship, process management*.

Teori Budaya Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam Tjiptono dan Diana (2001:75) budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang

konduusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus.

Hardjoedarmo (2004:92) budaya kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Indikator Budaya Kualitas

Indikator budaya kualitas menurut Wicaksono (2006) yaitu misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan, hakekat realitas dan kebenaran, hakekat manusia dan interaksinya, hakekat waktu dan ruang.

Sedangkan menurut Febrianti (2014) terdapat enam indikator dalam budaya kualitas yaitu filosofi, keyakinan, norma, nilai, tradisi, dan harapan.

Teori Kinerja Organisasi

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009:60).

Uha (2013:212) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja organisasi menurut Bastian dalam (Tangkilisan, 2007) adalah efisiensi, efektivitas, dan ekonomis.

Sedangkan menurut Brahmasari (2008) indikator kinerja organisasi terdiri dari kemampuan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

- H_1 = Diduga *Total Quality Management* berpengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas
- H_2 = Diduga *Total Quality Management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi
- H_3 = Diduga budaya kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

H₄= Diduga *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menekankan pada penentuan sebab akibat. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk menganalisis pengaruh variabel *Total Quality Management*, budaya kualitas dan kinerja organisasi. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuisioner langsung pada karyawan.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan sebesar 696 karyawan PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang, dan sampel yang terpilih adalah 87 orang karyawan (level manajer hingga operator produksi).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* sebagai variabel independen yaitu suatu sistem yang dijalankan PT. Duta Nichirindo Pratama dalam meningkatkan daya saing organisasi agar mampu bersaing dalam lingkup global.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *Total Quality Management* dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Jimenez dan Costa (2009) yang meliputi *continous improvement, statistical process, supplier selection, quality training, leadership, total productive maintenance*.

Budaya kualitas sebagai variabel intervening yaitu merupakan suatu nilai organisasi dalam pembentukan lingkungan yang kondusif PT. Duta Nichirindo Pratama dalam melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus yang akhirnya bisa menjadi penunjang daya saing bagi perusahaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Wicaksono (2006) yang meliputi misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan, hakekat realitas dan kebenaran, hakekat manusia dan interaksinya, hakekat waktu dan ruang.

Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi PT. Duta Nichirindo Pratama.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Bastian (2001) dalam Tangkilisan (2007) yang meliputi efisiensi, efektivitas, dan ekonomis.

Analisis statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software SmartPLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	81	93,1 %
Perempuan	6	6,9 %
Usia		
20 – 24 tahun	9	10,3 %
25 – 29 tahun	19	21,8 %
30 – 34 tahun	7	8,1 %
35 – 39 tahun	33	37,9 %
40 – 44 tahun	17	19,6 %
45 – 49 tahun	2	2,3 %
Pendidikan		
SMA/SMK	52	59,8 %
Diploma (D1/D2/D3)	13	14,9 %
S1	22	25,3 %
Lama Bekerja		
1 – 3 tahun	18	20,7 %
4 – 6 tahun	20	23 %
7 – 9 tahun	35	40,2 %
>10 tahun	14	16,1 %
Jabatan		
Operator	16	18,4 %
Staff	17	19,6 %
Sub Foreman	19	21,8 %
Foreman	16	18,4 %
Asst. Chief	5	5,7 %
Chief	8	9,2 %
Asst. Manager	2	2,3 %
Manager	4	4,6 %

Sumber: Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan data pada tabel 1 menyatakan bahwa dari seluruh jumlah responden yaitu 87 karyawan PT. Duta Nichirindo Pratama yang dijadikan sebagai subjek penelitian terdiri dari 81 responden atau 93,1% berjenis kelamin laki - laki dan sebanyak 6 responden atau 6,9 % berjenis kelamin perempuan. Dari uraian tabel diatas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan pada PT Duta Nichirindo Pratama adalah berjenis kelamin Laki – Laki.

Karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian sebanyak 9 responden atau 10,3% berusia 20 – 24 tahun, 19 responden atau 21,8% berusia 25 – 29 tahun, 7 responden atau 8,1% berusia 30 – 34 tahun, 33 responden atau sebesar 37,9% berusia 35 – 39 tahun, 17 responden atau 19,6% berusia 40 – 44 tahun, dan 2 responden atau 2,3% berusia 45 – 49. Berdasarkan keterangan tersebut

memberikan informasi bahwa mayoritas pada PT Midi Duta Nichirindo Pratama berusia antara umur 35 – 39 tahun.

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan tertinggi dalam penelitian ini adalah 52 responden atau 59,8% yang berpendidikan SMA/SMK, 13 responden atau 14,9% yang berpendidikan Diploma, dan 22 responden atau 25,3% yang berpendidikan S1. Berdasarkan keterangan tersebut memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan pada PT Duta Nichirindo Pratama berpendidikan SMA/SMK.

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini sebanyak 18 responden atau 20,7% sudah bekerja selama 1 – 6 tahun, 20 responden atau 23% sudah bekerja selama 4 – 6 tahun, 35 responden atau 40,2% sudah bekerja selama 7 – 9 tahun, dan 14 responden atau 16,1% sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Berdasarkan keterangan tersebut memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT Duta Nichirindo Pratama telah bekerja selama 7 – 9 tahun.

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini sebanyak 16 responden atau 18,4% bekerja sebagai operator, 17 responden atau 19,6% bekerja sebagai staff, 19 responden atau 21,8% bekerja sebagai sub foreman, 16 responden atau 18,4% bekerja sebagai foreman, 5 responden atau 5,7% bekerja sebagai asst. chief, 8 responden atau 9,2% bekerja sebagai chief, 2 responden atau 2,3% bekerja sebagai Asst. manager, dan 4 responden atau 4,6% bekerja sebagai manajer. Berdasarkan keterangan tersebut memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT Duta Nichirindo Pratama sebagai sub foreman.

Tabel 2

Outer Loading Variabel Total Quality Management

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Kepemimpinan	0,878	Valid
2	Penyeleksian Suppliers	0,886	Valid
3	Perbaikan Berkelanjutan	0,896	Valid
4	Penggunaan Proses Statistik	0,707	Valid
5	Pelatihan Berkualitas	0,846	Valid
6	Perawatan Produk	0,800	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 1 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid

Tabel 3.

Outer Loading Variabel Budaya Kualitas

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan	0,833	Valid
2	Hakekat realitas dan kebenaran	0,798	Valid
3	Hakekat manusia dan interaksinya	0,901	Valid
4	Hakekat waktu dan ruang	0,834	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 3 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 4

Outer Loading Variabel Kinerja Organisasi

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Efisiensi	0,791	Valid
2	Efektivitas	0,720	Valid
3	Ekonomis	0,724	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 4 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Composite reliability ini digunakan untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berikut ini adalah hasil perhitungan *composite reliability* pada tiap variabel

Tabel 5

Composite Reliability

	Composite Reliability
Total Quality Management	0,944
Budaya Kualitas	0,935
Kinerja Organisasi	0,894

Dari tabel 5 dapat diketahui jika nilai *composite reliability* dari ketiga variabel tersebut diatas 0,70, ini berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 6
Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
<i>Total Quality Management</i>	0,937
Budaya Kualitas	0,924
Kinerja Organisasi	0,865

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Hasil R-Square (*Inner Model*)

Berikut ini merupakan hasil dari pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas pada PT. Duta Nichirindo Pratama, dihasilkan nilai koefisien determinan (*R-Square*).

Tabel 7
Hasil R-Square

Variabel	R-Square
<i>Total Quality Management</i>	-
Budaya Kualitas	0,715
Kinerja Organisasi	0,679

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Pada tabel 7 diatas, model pengaruh *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas memberikan nilai R-Square sebesar 0,715 dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *Total Quality Management* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk budaya kualitas sebesar 71,5% sedangkan 28,5% dijelaskan oleh faktor lain diluar yang diteliti.

Selanjutnya model pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi memeberikan nilai R-Square sebesar 0,679 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh variabel kinerja organisasi sebesar 67,9% sedangkan 32,1% dijelaskan oleh faktor lain diluar yang diteliti.

Hasil Uji T (Signifikansi)

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan nilai t tabel 1,64.

Tabel 8
Path Coefficients

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics	T-tabel	Kesimpulan
<i>Total Quality Management</i> → Budaya Kualitas	0,828	22,579	$\geq 1,64$	Signifikan
<i>Total Quality Management</i> → Kinerja Organisasi	0,072	0,521	$\leq 1,64$	Tidak Signifikan
Budaya Kualitas → Kinerja Organisasi	0,763	7,000	$\geq 1,64$	Signifikan

Sumber : *Result samrtPLS 3.0*

Berdasarkan hasil uji pengaruh antar variabel menunjukan variabel *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap budaya kualitas dengan koefisien parameter sebesar 0,828. Hal itu bermakna bahwa apabila semakin tinggi *Total Quality Management* yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan budaya kualitas yang tinggi. Budaya kualitas menunjukkan nilai t-statistik sebesar 22,579 lebih besar dari 1,64. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif.

Hasil dari tabel 8 juga dapat disimpulkan bahwa variabel *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien parameter sebesar 0,072. Koefisien tersebut bermakna bahwa apabila semakin tinggi *Total Quality Management* yang diterapkan maka tidak selalu akan diikuti pula dengan kinerja organisasi yang tinggi. *Total Quality Management* menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,521 lebih kecil dari 1,64. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan.

Hasil dari tabel 8 tersebut juga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan koefisien parameter sebesar 0,763. Hal tersebut bermakna bahwa apabila semakin tinggi budaya kualitas yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan kinerja organisasi. Budaya kualitas menunjukkan nilai t-statistik sebesar 7,000 lebih besar dari 1,64. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kualitas terhadap kinerja organisasi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif.

Uji Mediasi

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu budaya kualitas. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2008) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (*Sobel Test*).

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antar variabel intervening dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel. Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut :

$$a = 0,828$$

$$Sa = 0,037$$

$$b = 0,763$$

$$Sb = 0,109$$

Besarnya koefisien tidak langsung variabel *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi merupakan perkalian dari pengaruh variabel *Total Quality Management* terhadap variabel budaya kualitas dengan variabel budaya kualitas terhadap variabel kinerja organisasi, sehingga diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} ab &= a \cdot b \\ &= 0,828 \cdot 0,763 \\ &= 0,631764 \end{aligned}$$

Besarnya *standard error* tidak langsung variabel *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{0,763^2 \cdot 0,037^2 + 0,828^2 \cdot 0,109^2 + 0,037^2 \cdot 0,109^2} \\ &= \sqrt{0,00079 + 0,0081 + 0,00403} \\ &= \sqrt{0,01292} \\ &= 0,113 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t &= \frac{ab}{Sab} \\ &= \frac{0,631}{0,113} \\ &= 5,584 \end{aligned}$$

Nilai t sebesar 5,584 tersebut lebih besar dari 1,64 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi dapat diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Budaya Kualitas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai pengaruh *total quality management* terhadap budaya kualitas ialah hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel *total quality management* termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,89 kemudian pada variabel budaya kualitas sebesar 4,12. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 22,579 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,64. Sehingga pada hipotesis pertama yang ingin menguji pengaruh penerapan *total quality management* terhadap budaya kualitas diterima.

Hasil jawaban responden secara keseluruhan pada indikator yang digunakan untuk mengukur *total quality management* memiliki nilai rata-rata yang dikategorikan tinggi yaitu dikisaran 3,9 ke atas. Baik itu untuk indikator kepemimpinan, penyeleksian *suppliers*, perbaikan berkelanjutan, penggunaan proses statistik, pelatihan berkualitas, dan perawatan produk sudah menggambarkan *Total Quality Management* yang ada di PT. Duta Nichirindo Pratama.

Pelaksanaan prinsip-prinsip TQM dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas (Hardjoesoedarmo, 2004:42). Setiap tata laku anggota organisasi akan berubah sesudah semua sistem dibenahi dan kepemimpinan akan menjadi lebih kuat sehingga karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tata laku kualitas dan mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Dimana tata laku karyawan yang baik tersebut perlu dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.

Selanjutnya di kalangan para karyawan akan terbentuk sikap kualitas yang mana apabila tata laku yang baik tersebut selalu dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan yang berkelanjutan maka karyawan akan menjadi terbiasa 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. Jika sikap kualitas telah berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan maka perubahan ini akhirnya menuju budaya kualitas.

Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi *total quality management* yang sangat besar meliputi cara pimpinan menunjukkan kebutuhan dan

menyusun setiap misi, mendefinisikan latar belakang, tujuan, dan parameter TQM. Pemimpin harus mempunyai perspektif jangka panjang sehingga mampu memotivasi bawahan tertuju pada proses selama tahap awal jika ada penolakan dan hambatan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya organisasi yang dilengkapi dengan TQM, memelihara dan memperkuat peningkatan kualitas berkelanjutan (Wicaksono, 2006).

Pada penyeleksian *suppliers* meliputi perusahaan selalu memilih pemasok yang berkualitas sehingga setiap pemasok yang masuk dipilih secara kompeten. Sehingga untuk selanjutnya perusahaan tepat dalam mempertahankan *suppliers* yang berkualitas. PT Duta Nichirindo Pratama mencari standar materialnya secara global untuk mendapatkan mutu yang terbaik dengan kualitas standar tinggi berdasarkan *brand standar customer* di dunia OEM lokal dan ekspor. Penyeleksian *suppliers* sangat berpengaruh dalam penerapan *Total Quality Management* karena berdasarkan hasil dari responden menunjukkan mean sebesar 4,20. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa dengan dipilihnya *suppliers* yang tepat akan membuat hasil produksi menjadi lebih berkualitas.

Untuk memenuhi standar kualitas pasar otomotif, PT. Duta Nichirindo Pratama telah memperkuat perusahaan dengan keberadaan laboratorium serta fasilitas pengujian yang canggih dan berguna untuk proses pengujian dari kinerja *filter* yang dihasilkan. Pembuatan ruang laboratorium sebagai salah satu persyaratan jaminan kualitas yang berfungsi untuk tempat analisa pengkajian dan pengujian. Dari analisa tersebut di atas perusahaan dapat melakukan dari hal yang paling kecil seperti kandungan debu yang terdapat dalam produk sampai benda asing dan juga fungsinya sebagai performa untuk jaminan perusahaan ke pelanggan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2006). Indikator yang sama juga digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kualitas. Pada penelitian ini faktor utama yang membuat *Total Quality Management* berpengaruh terhadap budaya kualitas adalah pelatihan, pendidikan, dan pengembangan individual akan mempengaruhi budaya kualitas dan pada dasarnya dipahami sebagai investasi perusahaan karena memiliki tenaga kerja yang berkualitas baik.

Pada pelatihan berkualitas meliputi dalam setiap pelaksanaan proses pelatihan, PT. Duta Nichirindo Pratama memiliki beberapa kegiatan agar tujuan *training* dapat berlangsung dengan baik diawali dengan analisis

kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pembuatan desain pelatihan, penerapan pelatihan, lalu yang terakhir adalah evaluasi pelatihan. Peningkatan dan pengembangan pengetahuan serta keterampilan para karyawan dilakukan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan internal (*in house training*), antara lain melalui pelatihan-pelatihan formal oleh manajer-manajer departemen, maupun pelatihan-pelatihan eksternal melalui konsultan yang kompeten yang didatangkan dari luar perusahaan.

Pelatihan yang paling lama berlangsung adalah pelatihan bagi karyawan yang sudah menempati posisi terbaik dalam perusahaan yang dilakukan di *Mother Company* PT. Duta Nichirindo Pratama yang berada di Jepang dengan masa pelatihan selama 1 (satu) tahun. Pelatihan yang diadakan meliputi bidang keterampilan, pengetahuan dan pengembangan *management*, pemasaran, produksi, teknisi mesin dan sebagainya. Semua karyawan yang berprestasi diberikan giliran untuk mengikuti pelatihan. Tetapi ada beberapa karyawan yang dianggap berprestasi belum dikirim untuk melakukan pelatihan di Jepang, untuk lebih meningkatkan motivasi kerja para karyawan, perusahaan juga senantiasa memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Dalam penerapan *Total Quality Management* di PT. Duta Nichirindo Pratama, budaya kualitas diperlukan pada semua aspek operasional perusahaan seperti setiap proses produksi dikerjakan dengan benar sejak awal hingga akhir dan dihilangkannya produk cacat dan pemborosan. Praktik *Total Quality Management* mampu meningkatkan budaya kualitas menjadi semakin kuat dan terciptanya budaya yang kondusif untuk pengembangan kualitas di PT. Duta Nichirindo Pratama. Penelitian ini menemukan pengaruh positif dan signifikan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas. Dengan demikian penelitian ini menerima H_1 yaitu penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap budaya kualitas PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang.

2. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi ialah hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel *Total Quality Management* termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,89 kemudian pada variabel kinerja organisasi sebesar 4,15. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 0,521 yang berarti tidak signifikan karena lebih kecil dari 1,64.

Sehingga pada hipotesis kedua yang ingin menguji pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi ditolak atau tidak terbukti kebenarannya.

Variabel *Total Quality Management* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa implementasi *Total Quality Management* belum serta merta meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang dilakukan oleh Terziovski dan Samson yang menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada saat perusahaan memiliki sertifikat sistem manajemen mutu ISO-9000. Hal ini dikarenakan dengan diterapkannya *Total Quality Management* pada perusahaan tidak menjamin bahwa *Total Quality Management* akan menghasilkan profitabilitas yang unggul atau tinggi karena ada organisasi yang baik tanpa menerapkan *Total Quality Management*. Dari hasil penelitian bisa disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* yang sudah baik belum tentu mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengimplementasian *Total Quality Management* pada kinerja organisasi adalah sikap kerja pekerja dan satu faktor lain yang tidak mendukung ketidaksempurnaan implementasi *Total Quality Management* adalah budaya perusahaan yang kurang mendukung implementasi *Total Quality Management* (Hessel, 2003:98). Karyawan yang bekerja tanpa adanya kesadaran diri untuk menghasilkan kualitas terbaik akan menghambat kinerja organisasi yang mencerminkan setiap perilaku anggotanya. Sedangkan sebaliknya pada saat pekerja memiliki kesadaran diri yang tinggi untuk melakukan setiap pekerjaan serta menghasilkan kualitas yang baik mampu mendorong pencapaian kinerja organisasi.

Tahap awal dalam implementasi *Total Quality Management* adalah menilai keadaan organisasi yang ada. Jika setiap anggota organisasi terbukti mempunyai kepekaan efektif terhadap lingkungan dan mampu mensukseskan perubahan sebelumnya, TQM akan mudah diimplementasikan. Sedangkan sebaliknya jika kenyataan yang ada tidak mendukung kondisi awal yang diperlukan, implementasi TQM ditunda dan organisasi harus disehatkan terlebih dahulu sebelum mengawali implementasi TQM (Tjiptono dan Diana, 2001 : 77).

Faktor budaya perusahaan dengan adanya lingkungan yang memiliki iklim organisasi positif mampu menciptakan suatu kondisi dimana setiap pekerja menjadi

termotivasi secara spontan untuk menerapkan kualitas dengan sendirinya. Selanjutnya dalam pengimplentasian TQM secara menyeluruh melibatkan transformasi dari organisasi yang diawali dari operasi dengan cara baru, mengembangkan budaya baru, juga melibatkan desain ulang sistem-sistem yang lain.

Kondisi pada PT. Duta Nichirindo Pratama yang terbukti bahwa TQM tidak berpengaruh pada kinerja organisasi bukan dikarenakan oleh sistem manajemen mutu yang kurang baik karena dalam temuan sebelumnya TQM mampu meningkatkan budaya kualitas di PT. Duta Nichirindo Pratama melainkan perusahaan telah memiliki departemen tersendiri yang bernama *Quality Management System* yaitu sebagai pengendali dan pemantau berjalannya sistem dalam perusahaan. Dalam hal ini departemen *Quality Management System* melakukan pengawasan atas sistem dan prosedur kerja seluruh departemen dalam perusahaan. Jadi departemen tersebut telah melakukan penetrasi langsung dalam setiap sub departemen yang ada secara langsung. Penerapan *Total Quality Management* sudah diterapkan dengan baik namun belum serta merta langsung meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa apabila sebagian karyawan telah menerapkan TQM dan mengimplentasikan dalam kehidupan bekerja mereka sehari-hari belum tentu langsung mempengaruhi kinerja organisasi secara umum karena dengan adanya departemen QMS yang masih berperan serta melakukan pengawasan sistem dan prosedur kerja yang langsung dalam setiap departemen. Sehingga hasil dari implementasi tersebut tidak langsung terlihat dampaknya pada organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menemukan pengaruh tidak signifikan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini menolak H_2 yaitu penerapan *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang.

3. Pengaruh Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja organisasi ialah hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel budaya kualitas termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,12 kemudian pada variabel kinerja organisasi sebesar 4,15. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis

(*bootstrapping*) menunjukkan nilai 22,579 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,64. Sehingga pada hipotesis ketiga yang ingin menguji pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja organisasi diterima.

Hasil yang terdapat pada jawaban responden secara keseluruhan menunjukkan bahwa budaya kualitas sudah berjalan sangat baik dengan indikator yang digunakan untuk mengukur budaya kualitas memiliki nilai rata-rata yang dikategorikan tinggi yaitu dikisaran 4 ke atas.

Hasil penelitian Munizu dkk (2011) menunjukkan bahwa budaya kualitas yang telah terbentuk dalam organisasi maka kesempatan dalam meningkatkan kinerja organisasi pun sangat besar. Budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi berarti budaya kualitas yang diciptakan dapat membawa pencapaian kinerja organisasi lebih baik lagi. Budaya kualitas memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Budaya kualitas yang ditunjukkan oleh perusahaan menggambarkan bahwa organisasi tersebut memiliki budaya yang mampu menjadi karakter organisasi itu sendiri.

Budaya kualitas merupakan buah dari pemahaman para pegawai terhadap kualitas di dalam organisasi sehingga budaya kualitas menjadi karakter organisasi yang dapat dilihat sebagai ciri dari kekhasan organisasi tersebut (Goetsch dan Davis dalam Tjitono dan Diana, 2001 :79). Oleh karena itu budaya kualitas yang terjadi di perusahaan tidak hanya menciptakan struktur dan proses yang membuat kualitas lebih mudah dicapai oleh setiap orang, tetapi menciptakan lingkungan dimana orang-orang atau setiap pekerja menjadi termotivasi secara spontan untuk menerapkan kualitas dengan sendirinya.

Pada indikator hakekat manusia dengan interaksinya meliputi kesadaran karyawan dalam menghasilkan kualitas terbaik. Dalam hal ini dapat dilihat melalui kegiatan proses produksi yang terjadi. Berdasarkan hasil observasi penulis serta data yang ada di perusahaan dapat dilihat bahwa produk yang sudah dihasilkan akan diperiksa mutu nya sesuai dengan tampilan. Produk yang baik kemudian dilakukan *printing* nomor produk, stempel dari departemen *Quality* dan *lot number* lalu dikemas pada proses pengepakan dan selanjutnya disimpan. Sedangkan produk yang kurang baik atau tidak sesuai dari standar perusahaan akan ditempatkan di tempat khusus dan selanjutnya pada akhir proses dibuat sebuah laporan ketidaksesuaian dan dimintakan persetujuan kepada kepala produksi untuk dimusnahkan dikarenakan semua produk yang cacat tidak sesuai dengan standar spesifikasi harus dihancurkan karena tidak bisa dilakukan proses ulang.

Hakekat waktu dan ruang meliputi penerapan perusahaan yang selalu mewujudkan efektivitas organisasi yang dapat dilihat dari data perusahaan melalaui slogan 5S yang menjadi komitmen PT. Duta Nichiorindo Pratama. 5S adalah istilah Jepang untuk menggambarkan secara sistematis praktek *housekeeping* yang baik. Dikarenakan PT. Duta Nichiorindo Pratama adalah perusahaan penanaman modal asing dari Jepang sehingga menerapkan prinsip 5S.

Misi organisasi dan hubungannya terhadap lingkungan meliputi peran utama perusahaan dalam melayani konsumen, karyawan dan lingkungan. Dalam hal sertifikasi ISO 14000 : 2004 mengenai pengelolaan lingkungan, pada sistem manajemen lingkungan yang dikembangkan untuk menganalisa dampak dan masalah-masalah lingkungan yang sudah ditetapkan pemerintah dari suatu kegiatan perusahaan. Masalah-masalah yang dapat menimbulkan pencemaran lingkungan hidup adalah emisi udara, pembuangan limbah cair, limbah padat, pengolahan limbah rumah tangga, kebisingan, bau, radiasi, fasilitas, tanaman dan kehidupan liar, pengemasan, penggunaan bahan, dan penggunaan energi. Sehingga PT. Duta Nichirindo berkomitmen untuk terus melakukan perbaikan dan pelestarian lingkungan hidup dengan cara melakukan investasi besar yaitu pembuatan sistem pengolahan air limbah yang berguna untuk memenuhi peraturan tentang pengelolaan lingkungan.

Konkrit budaya kualitas dalam bentuk indikator hakekat realitas dan kebenaran selama penulis melakukan penelitian beserta observasi langsung adalah perilaku para pekerja sudah sesuai dengan SOP di perusahaan. Salah satu contoh adalah mengenai K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang dilakukan para karyawan memakai perlengkapan keselamatan kerja seperti topi, helm, masker, *earplug* , sarung tangan, kacamata, dan *safety shoes*.

Pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu bagian perencanaan sumber daya manusia memastikan bahwa seluruh pekerja terutama bagian operator produksi dan semua tingkatan diberikan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan guna peningkatan kualitas. Oleh karena itu dengan cerminan diri yang baik dari setiap perilaku pekerja akan menjadikan suatu karakter yang mampu menjadi budaya kualitas suatu organisasi tersebut.

Dalam mewujudkan terlaksananya budaya kualitas yang ada pada perusahaan, sangat diperlukan dukungan dan partisipasi dari seluruh pekerja yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Dengan kata lain budaya kualitas dalam suatu organisasi merupakan aturan yang tidak tertulis yang dianut para pekerja dan sangat berpengaruh terhadap perilaku pekerja yang pada

kelanjutannya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini menemukan pengaruh signifikan antara budaya kualitas terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini menerima H_3 yaitu penerapan budaya kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang.

4. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Kualitas

Berdasarkan hasil uji statistik, pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi dengan budaya kualitas sebagai variabel intervening menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Pengujian hipotesis keempat ini dilakukan dengan mengetahui pengujian budaya kualitas terhadap kinerja organisasi terlebih dahulu. Dari pengujian tersebut diperoleh nilai t statistik yang lebih besar dari 1,64 yakni sebesar 7,00. Hal ini berarti budaya kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Sedangkan untuk pengaruh mediasi dilakukan pengujian antar variabel intervening dengan variabel dependen dengan menggunakan perhitungan rumus Sobel. Dari pengujian tersebut didapat nilai t yang lebih besar dari 1,64 yakni sebesar 5,584. Hal ini berarti parameter mediasi tersebut positif signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas dapat diterima.

Total Quality Management yang diterapkan dengan budaya kualitas yang telah terbentuk di PT. Duta Nichirindo Pratama secara tidak langsung mampu meningkatkan kinerja organisasi sehingga meningkatnya kinerja organisasi harus melalui budaya kualitas yang sudah terbentuk di perusahaan.

Pembentukan budaya kualitas yang berhasil diterapkan oleh setiap anggota organisasi akan memberikan lingkungan yang kondusif dalam perbaikan mencapai terciptanya kualitas dan mampu meningkatkan kompetensi menghadapi daya saing bagi perusahaan (Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana, 2001 : 79).

Lingkungan serta budaya yang dikonversikan perusahaan menuju lingkungan dan budaya berkualitas harus memerlukan perubahan budaya organisasi yang tradisional menuju budaya kualitas sehingga seluruh anggota organisasi perlu menjaga aspek kualitas secara

keseluruhan. Setiap pekerja yang berada di lingkungan yang selalu berubah cenderung akan mengembangkan budaya berorientasi pada perubahan. Ritual, kebiasaan, dan tradisi para pekerja memperlihatkan suatu aturan tidak tertulis di PT. Duta Nichirindo Pratama mengenai bagaimana suatu kegiatan semestinya dilaksanakan, bagaimana para pekerja mengenakan pakaian, bagaimana pegawai melakukan pekerjaan adalah bagian dari budaya perusahaan.

Perbaikan berkelanjutan adalah faktor keberhasilan TQM dalam meningkatkan daya saing bagi organisasi di perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2001 : 80). Upaya perbaikan berkelanjutan yang dilakukan PT. Duta Nichirindo Pratama adalah selalu melakukan pengecekan atas bahan baku agar menghasilkan filter yang berkualitas, selalu melakukan perbaikan dan pengembangan peralatan testing yang dikontrol melalui computer, misalnya uji baterai untuk mengetahui *performance* filter.

Pelatihan adalah salah satu faktor keberhasilan TQM dalam meningkatkan kinerja organisasi yang merubah suatu budaya perusahaan menuju budaya kualitas (Tjiptono dan Diana, 2001 : 80). Pelatihan berkualitas meliputi cara perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan jenjang jabatan pekerja. Pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap para pekerja akan mempengaruhi budaya kualitas dan mampu menjadi investasi bagi perusahaan karena memiliki kinerja yang unggul untuk menghasilkan kualitas terbaik.

Hal ini menunjukkan setiap sikap karyawan dalam melakukan perbaikan kualitas adalah karena kesadaran diri yang tinggi untuk menjunjung kualitas sebagai hal yang paling utama.

Menurut Gasperz (2013) TQM merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang (*reengineering*) terhadap peranan manajemen. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peranan merupakan tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus.

Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Munizu (2011) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas. Di dalam penelitian Munizu implementasi *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas namun implementasi *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui daya saing.

Dalam hal ini daya saing mampu memoderasi antara implementasi *Total Quality Management* dengan kinerja organisasi.

Penelitian ini menemukan pengaruh positif dan signifikan antara *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas. Dengan demikian penelitian ini menerima H_4 yaitu penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya kualitas PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada budaya kualitas PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti penerapan *Total Quality Management* tidak serta merta langsung meningkatkan kinerja organisasi PT. Duta Nichirindo Pratama.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi penerapan budaya kualitas maka semakin tinggi pula kinerja organisasi PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang.

Saran

1. *Total Quality Management* yang dalam pengimplementasiannya melakukan pelatihan berkualitas terhadap karyawan diharapkan dengan diadakannya pelatihan terhadap karyawan berprestasi yang dilakukan di *mother company* yang berada di Jepang diharapkan lebih tepat sasaran sehingga karyawan yang dikirim untuk melakukan pelatihan selama satu tahun di Jepang adalah orang-orang tepat yang mampu membawa perubahan serta pengimplentasian *Total Quality Management* dan budaya kualitas yang terjadi di Jepang sehingga pada saat karyawan tersebut sudah kembali ke perusahaan mampu memberikan efek positif dan

mengaplikasikannya dengan seluruh karyawan PT. Duta Nichirindo Pratama.

2. Tujuan utama PT. Duta Nichirindo Pratama yang mengharapkan peningkatan kualitas baik produk, proses, tenaga kerja maupun lingkungan sebaiknya turut diimbangi dengan pemberdayaan karyawan mengenai item hakekat manusia dan interaksinya yang termasuk dalam kriteria rendah yang dirasakan oleh karyawan. Pekerja hendaknya lebih memiliki tanggung jawab serta kesadaran diri yang tinggi dalam bekerja sehingga menghasilkan kualitas produk yang baik. Jika setiap pekerja menjalankan tugas sebaik mungkin dengan penuh kemandirian maka kinerja yang dihasilkan organisasi akan lebih maksimal yang mampu mencapai keberhasilan perusahaan.
3. Dalam hal penyeleksian *suppliers* dalam mendukung tercapainya implementasi *Total Quality Management* dan menciptakan budaya kualitas PT. Duta Nichirindo Pratama diharapkan dengan dipilihnya standar material secara global yang diambil melalui *suppliers* berkualitas dari beberapa negara lain memang akan membuat hasil produksi lebih berkualitas. Tetapi alangkah baik apabila perusahaan juga menambah *suppliers* domestik yang standarnya juga tidak kalah baik sehingga akan lebih menghemat biaya produksi namun tetap memomorsatukan kualitas.
4. Diharapkan penelitian yang akan datang lebih menyempurnakan penelitian ini antara lain dengan cara memperluas responden, menambah subyek penelitian, menggunakan metode yang lain, dan mengembangkan model penelitian pengaruh timbal balik ataupun menghubungkan dengan variabel yang lain seperti variabel daya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno Agus. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)". Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2. Hlm. 124-135.
- Demirbag, Mehmet, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinsus, Selim Zaim, 2006. "An analysis of the relationships between TQM implementation and organizational performance evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 17, No. 6, Pp.829-847.

- Febrianti, Anindya., Tama, Pambudi Ishardita, dan Oke Oktavianty. 2014. "Analisis Pengaruh Budaya Kualitas Perusahaan terhadap Keberhasilan Implementasi *Total Quality Management* Menggunakan Metode *Structural Equation Model Equation Modelling* (Studi Kasus di PT. Boma Bisma Indra Persero)".
- Gaspersz, Vincent, 2013. *All-in-one Integrated Total Quality Talent Management*. Jakarta: Percetakan DKU.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjoesoedarmo, Soewarso. 2004. *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*. Edisi 3. Yogyakarta : Andi.
- Huang, Fenghueih dan Yao Tzung Chen, 2002. "Relationships of TQM Philosophy, Method and Performance: a Survey in Taiwan", *Journal Industrial Management & Data System*, Vol. 102, No. 4, Pp. 226-234.
- Jime'nez, Daniel dan Costa, Micaela Martinez, 2009. "The Performance Effect of HRM and TQM: a Study in Spanish Organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 29, No. 12, Pp. 1266-1289.
- Lakhal, Lassaad, Federico Pasin dan Mohammed limam. 2006 "Quality management practices and their impact on performance", *International journal of Quality & Realibility Management*, Vol.23, No.6, Pp.625-646.
- Moeheriono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mosadegh Rad, Ali Mohammad. 2005. "A survey of total quality management in Iran". *Leadership in Health Service*. Vol. 18, No.03, Pp. 12-27.
- Munizu, Musran., Salim, Ubud, dan Solimum. 2011. Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10, No.3.
- Nasution, M.N, 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nekoueizadeh, Shekoufeh dan Esmaeili, Siavash (2013). "A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran". vol.2, No. 3(s), pp. 968-978.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: grasindo, anggota Ikapi.
- Terziovski, Mile dan Samson, Dani. 1999. "*The link between total quality management practice and organisational performance*". *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, 1999, pp. 226-237
- Tjiptono, Fandi dan Diana, Anastasia 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Uha, Ismail Nawawi, 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.
- Wicaksono, Setyawan 2006. "Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT Hari Terang Industry - Surabaya)
- Witjaksono, Andre Dwijanto, 2012. "Praktik Manajemen Mutu Terpadu dan Hubungannya dengan Formalisasi, Desentralisasi, Kualitas Produk, serta Kinerja Organisasi". *Jurnal Ekuitas*. Vol. 16 (1): hlm.48-62.