

**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TOTAL
TERHADAP KINERJA BISNIS PERUSAHAAN MANUFAKTUR
MENENGAH DAN BESAR DI JAWA TIMUR: KOMITMEN
MANAJEMEN SEBAGAI MODERATOR**

Oleh:

C. Martono^{*}

Lena Ellitan[†]

Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya

ABSTRAK

TQM merupakan manajemen organisasi keseluruhan yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk barang dan jasa yang penting bagi konsumen yang dapat dicapai melalui program perbaikan kualitas terus-menerus yang tidak pernah berakhir yang secara aktif didukung oleh manajemen dan melibatkan setiap orang dalam organisasi. Pendekatan TQM telah lama di kenal dan diterapkan pada berbagai organisasi perusahaan, tetapi di Indonesia belum banyak studi empiris yang mengkaji hubungan antara praktik TQM secara komprehensif dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Studi ini bertujuan mengkaji hubungan antara praktik-praktik TQM terhadap kinerja secara komprehensif dan menguji efek moderasi komitmen manajemen. Hasil analisis data pada studi ini menunjukkan bahwa secara simultan praktik-praktik manajemen kualitas (yaitu kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education dan training, serta customer fokus) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Secara partial dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, process control, quality system design, imbalan dan pengakuan, education dan training, dan customer focus yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selanjutnya, hasil analisis secara simultan pada membuktikan bahwa komitmen manajemen terbukti memoderasi hubungan antara praktik-praktik manajemen dan kinerja perusahaan, sedangkan hasil pengujian secara partial menunjukkan bahwa dari kesebelas praktik-praktik manajemen yang dilakukan (kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control, improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education and training, dan customer focus), hanya imbalan dan pengakuan dan customer focus yang dimoderasi oleh variabel komitmen kinerja.

Kata Kunci: Kinerja, Komitmen, Kualitas

^{*} C. Martono adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya

[†] Lena Ellitan adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Unika Widya Mandala Surabaya

1. PENDAHULUAN

Dalam situasi persaingan saat ini pendekatan Total Quality Management (TQM) semakin familiar digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif pada berbagai aspek operasi usaha secara total. TQM mengarahkan setiap organisasi atau perusahaan sebagai instrumen untuk menjawab setiap tantangan global di samping menghadapi tantangan bergejolaknya lingkungan bisnis dan berbagai ketidakpastian.

Dengan adopsi TQM, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan kualitas proses sehingga kepuasan yang diperoleh pelanggan dapat ditingkatkan. Banyak pihak yang setuju bila TQM dianggap sebagai cara untuk mengelola organisasi dalam upaya memperbaiki kualitas produk, yang pada gilirannya nanti akan dapat memuaskan konsumen baik internal atau eksternal.

TQM membawa perusahaan ke arah perbaikan yang terus-menerus dan menunjang terciptanya kepuasan pelanggan secara total dan terus-menerus. Proses yang berorientasi pada pelanggan ini menggabungkan praktik-praktik manajemen dasar dengan usaha perbaikan yang sering dipakai, serta peralatan teknik yang handal. TQM bisa diterapkan pada perusahaan besar, kecil, bahkan pada pelanggan raksasa sekalipun. TQM juga bisa diterapkan di tanpa memandang apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan publik atau swasta. Penelitian ini perlu dilakukan mengingat masih langkanya studi yang mengkaji dampak implementasi TQM terhadap kinerja bisnis dan kinerja operasional khususnya pada industri manufaktur di Indonesia. Penelitian ini juga didorong oleh tidak adanya consensus apakah implementasi TQM benar benar akan meningkatkan kinerja bisnis maupun kinerja operasional. Sementara itu peneliti memandang bahwa ketidakkonsistenan temuan penelitian mengenai pengaruh implementasi TQM dan kinerja disebabkan oleh faktor moderasi komitmen manajemen.

Rumusan Masalah

TQM merupakan manajemen organisasi keseluruhan yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk barang dan jasa yang penting bagi konsumen

yang dapat dicapai melalui program perbaikan kualitas terus-menerus yang tidak pernah berakhir yang secara aktif didukung oleh manajemen dan melibatkan setiap orang dalam organisasi. Pendekatan TQM telah lama di kenal dan diterapkan pada berbagai organisasi perusahaan, tetapi di Indonesia belum banyak studi empiris yang mengkaji hubungan antara praktik TQM secara komprehensif dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula masih belum adanya konsensus atau hasil yang inconclusive juga memotivasi peneliti untuk mengadakan penyelidikan lebih lanjut mengenai implementasi TQM. Oleh karena itu permasalahan dalam penelitian ini bisa dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah praktik-praktik kepemimpinan (Leadership) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah pengendalian kualitas pemasok (Supplier Quality Management) positif terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah pernyataan visi dan perencanaan (Vision and Plan Statement) positif terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah praktek-praktek evaluasi evaluasi (Evaluation) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah pengendalian proses dan perbaikan (Process control and improvement) berpengaruh pada kinerja perusahaan?
6. Apakah disain produk (Product Design) berpengaruh pada kinerja perusahaan?
7. Apakah perbaikan sistem kualitas (Quality System Improvement) berpengaruh pada kinerja perusahaan?
8. Apakah partisipasi karyawan (Employee Participation) berpengaruh pada kinerja perusahaan?
9. Apakah pengakuan dan imbalan (Recognition and Reward) berpengaruh pada kinerja perusahaan.
10. Apakah pendidikan dan Pelatihan (Education and Training) berpengaruh pada kinerja perusahaan?
11. Apakah berfokus pada pelanggan (Customer Focus) berpengaruh pada kinerja perusahaan?

12. Apakah komitmen manajemen memoderasi hubungan antara implementasi TQM dengan kinerja?

2.LANDASAN TEORI

Konsep dan Definisi TQM

TQM merupakan merupakan suatu filosofi bisnis yang selalu berusaha untuk memperbaiki (improve) output, termasuk kinerja finansial, sistem manajemen organisasi dan jaminan kelangsungan hidup jangka panjang dengan cara atau tujuan utama memberikan kepuasan pada pelanggan tanpa meninggalkan seluruh kepentingan stake holder (pelanggan, pemilik, pemegang saham, dan supplier). Hover (dikutip dari Corigan, 1995), menambahkan perlunya keterlibatan karyawan (employee involvement) pada semua proses dan menggunakan technical tools of quality yang tepat. Meskipun dalam definisinya TQM menjamin kelangsungan hidup untuk jangka panjang, tetapi saya secara pribadi meragukan janji-janji tersebut. Mampukah suatu teori / konsep bisa menjamin kelangsungan hidup perusahaan yang pada kenyataannya, kelangsungan hidup ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Dalam proses belajar ditemukan bahwa bukan TQM yang menjamin daya saing dan kelangsungan hidupnya, namun demikian TQM lebih bisa meningkatkan probabilitas untuk mencapainya (Corrigan, 1995; Shadur, 1995).

Dari definisi TQM terdapat empat elemen esensial yaitu:

1. Perbaikan yang terus menerus (continuous improvemen), yaitu memberikan tekanan pada perspektif yang sematik, terpadu, konsisten, dan mencakup operasi seluruh organisasi perusahaan.
2. *People Orientation* (orientasi pada sumber daya manusia), dilakukan dengan membentuk SDM yang berwawasan kepuasan konsumen internal dan konsumen eksternal. Yang dimaksud konsumen eksternal adalah setiap orang pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, sedangkan konsumen internal adalah setiap orang yang terlibat dalam proses operasi perusahaan.

3. *Quality Methods*, mencakup semua usaha untuk mensapai skala ekonomi yang optimal, dan mempertahankan mutu secara ekstra pada awal operasi atau proses, sehingga disai produk dan disai proses menjadi titik berat perusahaan dalam menjalankan strategi operasionalnya.
4. *Customer Focus* adalah pemberian perhatian khusus terhadap konsumen baik mengenai keluhan, kepuasan, harga, cacat produk, dan waktu penyerahan barang, dan kerja sama dengan pelanggan.

Dari uraian di atas tersirat bahwa seharusnya TQM merupakan filosofi yang harus diterapkan sepanjang masa. Para pimpinan organisasi dituntut untuk selalu mengadopsi cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan dan harus berusaha menciptakan terbentuknya *learning organization*.

TQM Sebagai Strategi Operasi

Jika pada bagian sebelumnya telah dibahas TQM sebagai strategi operasi untuk meningkatkan kualitas produk, maka pada bagian ini akan dikupas secara rinci bagaimana TQM akan meningkatkan kualitas manajemen. Di dalam praktiknya TQM merupakan suatu gerakan atau aktivitas organisasi yang berupaya mencapai sukses secara sistematis, konsisten dan terus-menerus. Dengan demikian, kisah sukses penerapan TQM pada perusahaan-perusahaan yang berbeda, memiliki pendekatan-pendekatan yang berbeda pula sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, karena masalah-masalah kultural yang berbeda seperti kebiasaan individu, kultur organisasi, kultur kolektivitas, nilai-nilai yang berlaku dan gaya manajemennya. Meskipun demikian TQM sebagai strategi operasi mempunyai pendekatan-pendekatan yang berlaku umum untuk meningkatkan kualitas manajemennya melalui:

Komitmen dan keterlibatan manajemen. Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak adalah pendekatan yang paling mendasar untuk memperbaiki kualitas manajemen. Meskipun semua perencanaan pembelian, produksi, pengendalian mutu sampai dengan pemasarannya telah dipersiapkan dengan baik, tanpa adanya komitmen yang kuat dari para pelaku manajemen, niscaya organisasi akan menemui kegagalan. Keyakinan yang sama juga dikemukakan tiga pimpinan perusahaan yang berhasil menyabet Malcom Baldrige Award,

sebuah lambang kebanggaan kualitas. Ketiga pimpinan tersebut adalah Arthur D. Wainwright (dari keluarga perusahaan Wainwright industry), Joseph P Nachio (president At &T consumer communication service) dan Earl A Goode (presiden GTE Directories Corporation, sebuah perusahaan penghasil telephone directory terbesar di North America. Mereka membagikan pengalaman di perusahaan-perusahaan yang mereka pimpin dan menyepakati bahwa komitmen manajemen adalah faktor yang paling fundamental. Komitmen harus tumbuh dari hati nurani manajer dan kepemimpinan. Kepemimpinan yang tangguh sangat diperlukan untuk hal ini.

Keterlibatan karyawan. Walaupun komitmen manajemen puncak diakui sebagai hal yang paling fundamental dalam perwujudan organisasi TQM, namun demikian semua anggota organisasi harus pula memberikan perhatian khusus terhadap kualitas. Keterlibatan seluruh karyawan mengajak mereka ikut berperan menangani masalah-masalah kualitas. Sukses yang dialami Earl Goode yang berhasil menguasai hampir seluruh pasar dan menekan tingkat kesalahan cetak sebanyak 350 kesalahan dari satu juta daftar iklan menyatakan bahwa 96 % karyawan ikut aktif terlibat dalam masalah kualitas. Secara sukarela (Bemowsky, 1995).

Perencanaan dan pengorganisasian mutu total. Perusahaan-perusahaan kelas dunia yang mengutamakan mutu total (Total Quality First) dengan mengidentifikasikan sasaran-sasaran mutunya secara spesifik antara lain:

1. Motorola, yang merumuskan sasaran perusahaan dengan meningkatkan mutu sebesar 10 kali lipat pada tahun 1990, 100 kali lipat pada tahun 1991, dan menerapkan six sigma pada tahun 1992, untuk selanjutnya memusatkan segala upayanya untuk memberikan kepuasan pada pelanggan.
2. Zytex melakukan perencanaan dan pengorganisasian mutu total dengan menetapkan tiga sasaran spesifik yaitu: (1) meningkatkan mutu produk dan proses sebaik mungkin menjadi six sigma company (3 atau 4 kegagalan per satu juta unit) dari tahun 1995. (2) Menekan waktu siklus total pelayanan konsumen dengan delivery speed). (3). Menggunakan

kriteria Malcom Baldrige Award untuk memperbaiki operasional perusahaan secara keseluruhan dalam mewujudkan operational excellence.

Pengendalian proses. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan TQM akan memiliki langkah-langkah implementasi dan pengendalian proses dan juga rencana mutu totalnya. Dalam sebagian kasus pengendalian diarahkan pada hasil yang dianggap penting untuk diukur dan diketahui oleh seluruh karyawan. Misalnya, Westing Houses Commercial, Nuclear Fuel Devision, menggunakan *pulse points* seperti keandalan bahan bakar, dokumen yang bebas kesalahan, mutu komponen penting dan evaluasi kinerja. Federal Express mengukur kinerja mutu dalam bentuk 12 Service Quality Indicators SQI-S. Setiap SQ-I diberi bobot dalam skala 1-10. Setiap SQI dimonitor tiap-tiap hari. Dalam perbaikan yang kontinyu PDCA (Deming) banyak digunakan. Model ini dikembangkan oleh AT & T dengan model Plan-Do-Measure-Improve untuk mencapai sasaran mutu.

Penerapan Praktik-Praktik Manajemen Kualitas

1. Customer relationship.

Dengan membangun dan memelihara hubungan yang terbuka dengan pelanggan akan memberikan suatu input bagi *product design process* yaitu memberikan masukan-masukan, informasi-informasi yang jelas mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kunci sukses untuk memelihara hubungan yang baik dengan pelanggan adalah menciptakan ikatan komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan. Untuk menciptakan ikatan komunikasi yang baik perlu adanya kontak baik secara langsung atau melalui pertemuan-pertemuan dengan pelanggan, kunjungan-kunjungan pada pelanggan, dan mendorong pelanggan memberikan umpan balik secara langsung mengenai kualitas produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan kinerja pengiriman produknya.

Customer relationship secara tidak langsung mempengaruhi kinerja kualitas dengan cara yaitu:

1. Melalui usaha memperbaiki kualitas mulai saat perancangan awal, akan

tercipta hubungan yang kuat dengan pelanggan, memungkinkan pengurangan jumlah perubahan pesanan setelah, perancangan sampai dengan proses produksi sampai dengan selesai. Dengan demikian variabilitas proses manufaktur akan berkurang.

2. Terciptanya hubungan yang kuat dengan pelanggan berguna dalam mengembangkan desain yang *manufacturable*, memberikan keleluasaan dalam menentukan bahwa spesifikasi dan toleransi merupakan sesuatu yang kritis dari perspektif pelanggan.
3. Interaksi dengan pelanggan mengarah pada bentuk rancangan produk baru yang lebih bisa memenuhi kepuasan pelanggan.

2. Top Management Support

Dukungan manajemen puncak diharapkan bisa mendorong penerapan-penerapan dan perilaku yang mengarah pada peningkatan kinerja kualitas organisasi secara keseluruhan. Dukungan manajemen puncak juga diharapkan mampu mempengaruhi semua dimensi kerangka kerja. Misalnya, manajemen puncak bisa mendorong peningkatan keeratatan hubungan dengan pelanggan yang dilakukan dengan mengundang pelanggan mengunjungi perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan memperoleh informasi yang dibutuhkan mengenai selera, keinginan dan kebutuhan pelanggan beserta spesifikasi-spesifikasinya. Melalui cara ini perusahaan juga menyertakan wakil-wakil pelanggan dalam proses perancangan produk.

Manajemen puncak juga mendukung terjalinnya hubungan yang kuat dengan pemasok sehingga perusahaan tidak menekankan pertimbangan harga dalam mengevaluasi seleksi pemasok. Di samping itu perusahaan perlu menyediakan departemen pembelian bagi peralatan yang dibutuhkan untuk mengakses tingkat kualitas pemasok, mendorong kontrak jangka panjang dengan pemasok, dan mensyaratkan pemasok untuk memiliki sertifikasi kualitas (Briskin, 1996).

Manajemen puncak bisa mendorong peningkatan kualitas proses desain produk dengan melindungi fungsi rancangan dari berbagai tekanan untuk

mempercepat masuknya produk baru ke pasar, sebelum produk tersebut menjalani proses pengujian. Kualitas pengelolaan aliran proses (process flow management) di dukung oleh manajemen puncak melalui pemberian penghargaan terhadap perbaikan perbaikan proses aliran produksi yang dilakukan. Manajemen puncak mempengaruhi sikap kerja dengan cara mengembangkan dan mengkomunikasikan strategi dengan jelas dengan mengidentifikasi arah organisasi dan kinerja kualitas (Briskin, 1996).

Manajemen puncak mendukung pengendalian statistical (statistical control) dengan menekankan bahwa informasi-informasi kunci mengenai proses dicatat dan dikoordinasikan dengan baik dalam suatu laporan tertulis. Satu hal yang perlu digarisbawahi di sini bahwa manajemen puncak berperan langsung dalam merespon semua umpan balik yang diterimanya dan mengajarkan pada semua manajer dan supervisor untuk melakukan hal yang sama. Manajemen puncak juga harus bisa memberikan dukungan pada *workforce management* melalui ketetapan-ketetapan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan mereka dalam usaha pelatihan, proses seleksi yang menyeluruh dan mengembangkan sistem kompensasi (reward system) yang berkaitan dengan tujuan-tujuan kualitas (Grant, 1994).

Dalam memberikan dukungannya, manajemen puncak sudah semestinya melakukan beberapa hal esensial di berikut ini:

1. Memberikan tanggung jawab yang sama kepada semua kepala departemen utama terhadap kualitas produk atau jasa.
2. Memberikan kepemimpinan yang bersifat personal untuk terciptanya kualitas produk dan kualitas perbaikan yang handal.
3. Mendorong keterlibatan karyawan dalam produksi dan kualitas perbaikan yang handal.
4. Mendorong keterlibatan karyawan dalam proses produksi.
5. Memiliki suatu sistem yang reguler dalam memonitor kinerja perusahaan.
6. Memiliki strategi manufaktur yang diartikulasikan dan dibangun dengan baik.

3. Supplier Relationship

Pemasok bisa memberikan kontribusi terhadap terciptanya kinerja kualitas yang baik. Kunci untuk memaksimumkan kontribusi pemasok adalah dengan melakukan seleksi terhadap pemasok dan membangun hubungan jangka panjang dengan mereka. Penyeleksian pemasok sebaiknya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kualitas yaitu dengan membangun kebijaksanaan-kebijaksanaan dan ketetapan-ketetapan yang mengutamakan tingginya tingkat kualitas. Pemasok biasanya diseleksi melalui proses tender yang sangat kompetitif. Perusahaan tidak memberikan insentif untuk memperbaiki kualitas material bila kontrak telah disepakati. Perusahaan yang memiliki hubungan yang baik pemasok mempunyai karakteristik antara lain adanya ketergantungan dengan pemasok dan menerapkan kerjasama secara sistematis terutama dalam hal tukar menukar arus informasi (Hunt, 1994).

Pemasok juga bisa memberikan kontribusi pada proses perancangan produk dengan melibatkan mereka dalam tim perancang produk. Pemasok sangat potensial dalam memberikan input mereka mengenai kemampuan-kemampuan material yang prospektif. Dengan supplier relationship diharapkan akan secara langsung mempengaruhi manajemen aliran proses (process flow management) karena pembelian material merupakan sumber yang mendominasi proses variabilitas. Di samping itu sebaiknya perusahaan hanya bergantung pada sedikit pemasok, namun yang benar-benar memiliki kualitas tinggi (Houser & Clausing, 1988).

4. Manajemen Tenaga Kerja

Untuk mengelola SDM/tenaga-kerja dalam rangka menciptakan dan meningkatkan sikap kerja yang positif, diperlukan suatu pendekatan yang bersifat non tradisional. Tenaga kerja harus diakui sebagai sumber kompetensi utama dalam mencapai tingkat kualitas barang dan jasa yang tinggi. Pendekatan ini menekankan pentingnya ide-ide karyawan, dan pengembangan yang berkesinambungan. Manajemen tenaga kerja yang baik, membutuhkan beberapa *action* untuk bisa meraih kinerja yang tinggi antara lain:

1. Perusahaan sebaiknya mengorganisir SDM dalam tim-tim operasional yang permanen.
2. Perusahaan membentuk tim-tim untuk pemecahan masalah.
3. Pemberian penghargaan pada pekerja/tim-tim/supervisor yang berhasil melakukan perbaikan kualitas.
4. Memberikan sistem bonus tahunan yang didasarkan pada produktivitas, baik yang bersifat insentif, finansial dan non finansial.
5. Memberikan pelatihan untuk bisa melaksanakan tugas-tugas ganda dalam proses produksi.
6. Menciptakan iklim bebas bertukar ide dan mengemukakan pendapat, serta berbagi pengalaman, keahlian dan ketrampilan baru.
7. Perusahaan mendorong orang-orang yang terlibat untuk bekerja sebagai suatu TEAM (Together Everyone Achieve More).
8. Mengadakan pertemuan-pertemuan kelompok sehingga pekerja benar-benar bisa mendiskusikan segala sesuatu secara bersama-sama. diskusikan segala sesuatu secara bersama-sama.

5. *Work Attitude*

Pengembangan tenaga kerja membutuhkan sikap kerja yang positif seperti loyalitas terhadap organisasi, kebanggaan dalam bekerja, fokus pada tujuan akhir organisasional, dan kemampuan untuk bekerjasama dengan karyawan departemen lain. Keefektifan komunikasi antar bagian-bagian yang berbeda dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting karena dengan demikian arus informasi akan mengalir ke seluruh bagian organisasi. Pemahaman dan pengetahuan mengenai visi, misi, dan tujuan akhir organisasional merupakan suatu hal yang esensial dalam memastikan bahwa TEAM akan memiliki kemajuan yang konsisten (Flaig, 1993).

Fleksibilitas juga merupakan faktor penting dalam process flow management. Fleksibilitas bisa dicapai dengan mendorong dan memperbolehkan pekerja untuk melakukan penggantian tugas yang kosong sehingga memperlancar jalannya *process flow management dan process variance*

(perbedaan proses). Fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk bisa memperbaiki kemampuan dalam memecahkan masalah.

Apabila karyawan loyal terhadap organisasi dan memiliki rasa bangga menjadi bagian organisasi, maka mereka akan terdorong dan memiliki keberanian menghadapi resiko-resiko untuk tujuan menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Karyawan dengan sikap kerja positif, memiliki rasa percaya diri dalam memecahkan masalah, dan memberikan kontribusi terhadap anggota tim lainnya dalam organisasi. Untuk menciptakan sikap kerja yang positif organisasi harus benar-benar mampu mengilhami karyawan dalam hal apa yang terbaik pada diri mereka untuk melakukan pekerjaan, memberikan pandangan yang jelas mengenai bagaimana mencapai tujuan akhir yang ditetapkan (Flaig, 1993). Manajemen sudah semestinya bekerjasama dengan baik dalam semua pengambilan keputusan yang penting.

Manajemen Kualitas Inti (*Core Quality Management*)

1. *Product Design Process.*

Suatu proses desain produk yang efektif akan berpengaruh langsung terhadap kinerja kualitas melalui pengaruhnya terhadap reliabilitas produk (*product reliability*), karakteristik produk (*product features*) dan *serviceability*. Tingkat reliabilitas yang tinggi bisa dicapai dengan mempertimbangkan kegagalan masing-masing sistem maupun sub sistem individual selama proses perancangan produk. *Product features* dan *serviceability* bisa ditingkatkan dengan melibatkan pelanggan dalam tim perancang produk, menyertakan perspektif pelanggan dalam proses perancangan. *Product features* dimaksudkan untuk menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan, keinginan, dan tuntutan pelanggan, Sedangkan *serviceability* mempengaruhi kemudahan penggunaan bagi pelanggan (Taguchi & Clausing, 1990). Keberhasilan proses perancangan produk dapat dicapai melalui (Whitney, 1988):

1. Membuat suatu upaya proses perancangan dengan mendaftar atau merinci spesifikasi-spesifikasi yang benar-benar dibutuhkan.
2. Menekankan pada proses pengendalian perencanaan produk.

3. Pengenalan dan perancangan harus dirumuskan dengan jelas.
4. Pekerja dan ahli manufacturing langsung dilibatkan dalam tim-tim yang berasal dari berbagai bidang perancangan pengenalan produk baru serta dalam membuat perubahan produk.
5. Rancangan produk baru sepenuhnya dikaji sebelum produk itu diproduksi dan dijual.
6. Menganalisa kebutuhan pelanggan dalam proses perancangan dan pengenalan produk baru.

2. *Proscess Flow Management*

Manajemen aliran proses yang efektif akan berpengaruh langsung terhadap kinerja kualitas melalui pengurangan perbedaan proses (*process variance*). Dengan berkurangnya perbedaan proses maka bagian/hasil-hasil yang cacat/rusak dapat dikurangi dengan sendirinya. Penerapan *proses flow management* dapat dilaksanakan dengan mengatur dan memelihara jadwal untuk menghindari kerusakan peralatan. Kemudahan suatu proses dapat dicapai dengan mengurangi perbedaan aliran proses yaitu merancang proses sehingga bisa mengurangi kesalahan yang dilakukan karyawan. Dengan adanya proses pengurangan perbedaan aliran kerja, akan mendorong pekerja lini untuk menghentikan produk lini apabila terdeteksi ada kesalahan atau masalah dalam aliran proses kerja tersebut.

Agar *process flow management* bisa dijalankan dengan baik maka perusahaan perlu melakukan (Flynn, dkk. 1995):

1. Memberikan waktu secara rutin untuk *maintenance*.
2. Memiliki waktu shift (penggantian) yang terpisah atau bagian shift yang disediakan untuk aktivitas-aktivitas *maintenance*.
3. Memelihara semua peralatan /equipment/ infrastructure agar tetap berada pada tempatnya dan terjaga agar operasi tetap lancar.
4. Merancang *schedule* operasi sehingga memungkinkan waktu untuk mengejar, jika terjadi kemacetan produksi yang berkaitan dengan masalah-masalah kualitas.

5. Merencanakan suatu *shopfloor* sehingga proses dan mesin berada berdekatan satu sama lain demi lancarnya proses operasi.
6. Memberikan otoritas pada pekerja secara langsung untuk menghentikan produksi pada saat ditemukan masalah-masalah kualitas yang serius.

3. Statistical Control/Feedback

Penggunaan *Statistical control/feedback* berpengaruh langsung terhadap kinerja kualitas dengan mendeteksi dan memberikan informasi umpan balik mengenai bagian-bagian yang rusak pada operator dan ahli mesin. Penditeksian masalah-masalah kualitas dapat dicapai melalui SPC yaitu suatu alat kontrol teknis yang bisa menentukan batasan-batasan variabilitas normal proses produksi (Taguchi & Clausing, 1990). Feigenbaum, Deming, dan Juran mengembangkan SPC dalam suatu alat untuk menganalisa secara sistematis variasi dan kerusakan/cacat yang akhirnya digunakan untuk merancang proses produksi guna meminimumkan variabilitas. Pengetahuan tentang batasan dan penggunaan batasan pengontrol, memberikan wewenang langsung pada karyawan, kapan waktu yang tepat untuk menghentikan proses produksi untuk memperbaiki kualitas.

Hal ini memberikan kemampuan dalam mengidentifikasi akar-akar berbagai masalah kualitas. Dari informasi umpan balik mengenai proses bisa digambarkan dalam bentuk bagan yang menjelaskan tentang informasi SPC, sama seperti informasi lainnya. misalnya cacat produk, tingkat kerusakan dan produktivitas perusahaan/pabrik. Umpan balik mungkin pula dilakukan secara verbal, diberikan oleh supervisor pada individu bawahannya. Penggunaan SPC memberikan kemudahan dalam memperbaiki kualitas, menghentikan penyimpangan-penyimpangan proses yang tidak terkendali. Dengan penerapan SPC informasi mengenai kinerja kualitas, produktivitas, dan kualitas kerja tersedia bagi semua pekerja yang terlibat dalam operasi, disamping informasi-informasi seperti tingkat kerusakan, jadwal pencapaian kualitas, dan tingkat kerusakan mesin-mesin pabrik (Taguchi & Clausing, 1990).

4. Hasil-hasil Kinerja Kualitas (*Quality Performance Outcome*)

Kinerja kualitas merupakan suatu konsep yang sulit untuk dijabarkan dengan tepat. Garvin (1983) menyatakan delapan dimensi kritis kinerja kualitas:

1. *Performance*: karakteristik-karakteristik operasi suatu produk.
2. *Feature*: karakteristik yang membantu fungsi dasar produk.
3. *Reliability*: kemungkinan kegagalan produk dalam suatu periode waktu tertentu.
4. *Conformance*: tingkatan dimana desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
5. *Durability*: jumlah yang diperoleh pelanggan dari suatu produk, sebelum adanya suatu pergantian.
6. *Serviceability*: kecepatan, kompetensi, dan kemudahan perbaikan.
7. *Aesthetics*: didasarkan pada preferensi individu mengenai bagaimana bentuk produk, rasa, bunyi, dan bau.
8. *Perceive quality*: yaitu image, merek, promosi, yang memberikan pengaruh terhadap kualitas.

5. *Perceived Quality Marked Outcome*

Perceived Quality Marked Outcome berfokus pada persepsi manajemen tentang kualitas produk dan layanan pada pelanggan secara relatif terhadap pesaing. Karakteristik produk mencakup *conformance*, *reliability*, sedangkan persepsi kepuasan pelanggan meliputi *features*, *aesthetics*, *durability*, *service ability*. Hasil-hasil kualitas pasar yang diterima/ tanggapan bisa dilihat dari:

1. kualitas produk dibandingkan pesaing.
2. Hubungan dengan pelanggan dibanding pesaing.
3. Kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk.

Semakin baik *perceived quality marked outcome*, semakin baik kinerja yang dicapai suatu perusahaan. Dengan demikian perusahaan memiliki daya saing yang lebih kuat dan keunggulan tersendiri di mata pelanggan.

6. Percent of Items That Pass Final Inspection Without Requiring Rework

Persentase item/produk yang melewati batas inspeksi akhir tanpa membutuhkan pengerjaan ulang merupakan ukuran internal kemampuan pabrik atau kapasitas produksi untuk mengendalikan proses-prosesnya sehingga kualitas dirancang dan dikembangkan dalam bentuk produk yang dihasilkan. Hal ini terutama mengukur dimensi *conformance*, karena *conformance* berpengaruh langsung terhadap kinerja *durability* dan *reliability*. Persentase produk yang melewati inspeksi akhir tanpa pengerjaan ulang atau tanpa cacat akan berpengaruh terhadap *perceived quality market outcome*.

Kerangka Kerja dan Hypothesis.

TQM adalah optimisasi kinerja pada semua fungsi organisasi operasi, prosedur, sistem, pengendalian, struktur, kultur untuk mencapai kesesuaian antara persyaratan dengan harapan. TQM merupakan program perbaikan kualitas terus menerus yang tidak pernah berakhir yang secara aktif didukung oleh manajemen dan melibatkan setiap orang dalam organisasi. Praktik TQM paling banyak diimplementasikan di bidang sumber daya manusia dan bidang operasional (Sohal dan Terziovsky, 2000).

Studi yang mengkaji tentang TQM dan pengimplementasiannya telah banyak dilakukan oleh banyak peneliti terdahulu. Terdapat sejumlah bukti empirik yang dapat dipertimbangkan yang menunjukkan bahwa implementasi praktik-praktek perbaikan kualitas yang efektif akan mengarah kepada kinerja organisasi yang lebih baik, baik produktivitas maupun profitabilitas (Gordon & Wisman, 1995, Maani, 1994, Sohal, et al, 1991; Sohal & Terziovsky, 2000). Bukti empiris menunjukkan beberapa studi tersebut menunjukkan bahwa implementasi yang efektif TQM memiliki hubungan yang signifikan dengan meningkatkan kualitas dan produktivitas dapat ditingkatkan dengan kepuasan pekerja dan pelanggan.

Sun (2000) menyelidiki dampak penerapan TQM pada keseluruhan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung argumen bahwa sebuah program TQM harus lengkap dalam bentuk *contend* (yaitu semua *enabler*) dan tingkat penerapannya (yaitu *fully implemented*). Jika perusahaan hanya menerapkan satu

atau sedikit pemampu (enablers), maka kinerja tidak dapat sepenuhnya diperbaiki. Kunci TQM adalah pendekatan holistik bagi organisasi, sehingga organisasi harus mengimplementasikan TQM pada tingkat tertinggi untuk mencapai keuntungan penuh.

TQM pada dasarnya menekankan pada orientasi proses untuk memperbaiki produk dan jasa dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan (Forsberg dan Nelson, 1999). Berdasarkan study Pace (1998) peran TQM adalah memperbaiki kualitas, efisiensi, produktivitas dan mendukung pertumbuhan perusahaan. Disamping itu content TQM sendiri memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Content TQM didefinisikan sebagai substansi substansi aktivitas TQM yang memiliki dampak pada kinerja perusahaan. Dalam tulisan ini juga dijabarkan bahwa harapan yang akan dicapai dengan TQM adalah meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya, mengurangi tenggang waktu untuk mengatasi ketidakpastian. TQM juga meliputi pengendalian dan pembelajaran. Saat ketidakpastian rendah konsentrasi pada pengendalian dalam TQM memberikan fit yang paling tepat. Pada saat ketidakpastian tinggi konsentrasi pada pembelajaran memberikan fit yang terbaik. Taylor (1996) mempertimbangkan penerapan TQM sebagai praktik organisasi dan infrastruktur informasi untuk lebih berorientasi pada proses. Ghobadian dan Galleary (1996) mengakui TQM sebagai suatu alat perbaikan untuk memperbaiki kualitas dan memberikan basis pendekatan sistematis untuk membangun kebutuhan dan persyaratan-persyaratan pelanggan. Ini disebabkan karena kualitas yang diterima dan profitabilitas berkorelasi secara positif. Ini mengarahkan pada kesimpulan bahwa kualitas produk atau jasa yang diterima pelanggan secara relatif terhadap pesaing adalah faktor terpenting dalam mempengaruhi kinerja (Philip, et al. 1983). Penelitian yang dilakukan oleh Oakland (1993) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi TQM mencapai kinerja yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang tidak mengadopsi TQM. Dia melaporkan hasil studi yang membandingkan kinerja 29 perusahaan berdasarkan 7 pengukuran kinerja selama periode lima tahun.

Indikator penerapan TQM bisa diketahui dari beberapa hal berikut yaitu

tingkat praktik-praktik manajemen kualitas yang dijalankan, tingkat implementasi TQM di seluruh bagian organisasi, tanggung jawab terhadap manajemen kualitas. Penilaian pelanggan terhadap praktik manajemen kualitas dan pelatihan mengenai manajemen kualitas. Kriteria praktik-praktik TQM dapat dilihat dari kepemimpinan kualitas, informasi kualitas, perencanaan strategik tentang kualitas, training tentang metoda statistik, jaminan terhadap kualitas produk, jaminan terhadap kualitas proses, kerja sama dengan supplier, kerja sama dengan pelanggan, pertimbangan atas kepuasan pelanggan.

Dari literatur yang ada dapat disimpulkan bahwa TQM pada hakikatnya bukanlah sesuatu yang sempurna melainkan selalu berubah dalam bentuk sesuai dengan tuntutan jaman, dengan tuntutan jaman, dengan kata lain. TQM dalam suatu organisasi merupakan proses tanpa akhir. TQM bukan semata-mata merupakan teknik melainkan falsafah. Untuk keberhasilan penerapannya TQM harus dipahami dan disebarkan ke seluruh bagian organisasi. TQM dibangun atas prinsip bahwa dari perbaikan mutu yang berkesinambungan akan menghasilkan produktifitas yang lebih tinggi, biaya yang lebih rendah dan posisi persaingan yang lebih ketat.

Selama beberapa dekade, beberapa peneliti telah mengembangkan beberapa proposisi mengenai praktik praktik TQM seperti Deming (1986), Crosby (1979), Juran dan Gyron (1993), Fibengaum (1991), Ishikawa (1985). Pandangan mereka terhadap TQM telah memberikan peran yang cukup besar dalam mengunggulkan TQM sebagai salah satu strategi dan praktik manajemen untuk myang dapat meningkatkan kinerja. Berdasar pada tinjauan pustaka secara komprehensif sebelas konstruk dibawah ini dianggap sebagai konstruk penerapan TQM. Kesebelas konstruk ini juga akan digunakan dalam mengukur tingkat implementasi TQM. Adapun ke sebelas konstruk terdiri dari.

1. Kepemimpinan (Leadership).
2. Pengendalian kualitas pemasok (Supplier Quality Management).
3. Pernyataan visi dan perencanaan (Vision and Plan Statement).
4. Evaluasi (Evaluation)
5. Pengendalian proses dan perbaikan (Process control and improvement)

6. Disain produk (Product Design).
7. Perbaikan sistem kualitas (Quality System Improvement).
8. Partisipasi karyawan (Employee Participation).
9. Pengakuan dan imbalan (Recognition and Reward).
10. Pendidikan dan Pelatihan (Education and Training)
11. Berfokus pada pelanggan (Customer Focus)

Berdasar literatur di atas, penelitian ini mengemukakan satu hipotesis utama:

Tingkat implementasi TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan(Kinerja Bisnis, Kinerja Operasional, dan Kinerja Karyawan)

Adapun hypothesis minor dapat dijabarkan sebagai berikut:

- H1: Praktik-praktek kepemimpinan (Leadership) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
- H2: Pengendalian kualitas pemasok (Supplier Quality Management) positif terhadap kinerja perusahaan.
- H3: Pernyataan visi dan perencanaan (Vision and Plan Statement) positif terhadap kinerja perusahaan.
- H4: Praktek-praktek evaluasi evaluasi (Evaluation) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
- H5: Pengendalian proses dan perbaikan (Process control and improvement) berpengaruh pada kinerja perusahaan
- H6: Disain produk (Product Design) berpengaruh pada kinerja perusahaan
- H7: Perbaikan sistem kualitas (Quality System Improvement) berpengaruh pada kinerja perusahaan.
- H8: Partisipasi karyawan (Employee Participation) berpengaruh pada kinerja perusahaan.
- H9: Pengakuan dan imbalan (Recognition and Reward) berpengaruh pada kinerja perusahaan.
- H10: Pendidikan dan Pelatihan (Education and Training) berpengaruh pada kinerja perusahaan
- H11: Berfokus pada pelanggan (Customer Focus) berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Komitmen Manajemen

Manajer dapat mengawasi kegiatan orang lain atau anggota organisasi dan yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins, 2003). Dari beberapa hasil penelitian menunjukkan, banyak perusahaan yang mengalami masalah dalam mengembangkan TQM. Dari beberapa masalah yang diidentifikasi bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebagai penghalang utama penerapan TQM, antara lain adalah lemahnya hubungan kerja sama pada tingkat fungsional organisasi (Plowman 1990).

Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Pradiansyah (1998), yang mengemukakan keberhasilan penerapan TQM akan sangat tergantung pada budaya organisasi yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Untuk itu dapat diduga, bahwa penerapan TQM akan mengalami masalah apabila tidak didukung oleh komitmen semua anggota organisasi untuk berubah. Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan dalam komitmen pimpinan puncak yang didukung oleh semua anggota organisasi secara berkelanjutan, maka akan memberikan dukungan terhadap perubahan penerapan TQM ke arah yang lebih baik. Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984:1).

Keberhasilan kepemimpinan akan ditunjukkan adanya interaksi antara pimpinan puncak, manajer divisi dan karyawan. Interaksi ditunjukkan kerja sama satu sama lain dalam menangani masalah organisasi. Para manajer divisi berperan penting mengkomunikasikan aktivitas organisasi yang dilaksanakan oleh sesama manajer, demikian juga yang harus diteruskan kepada bawahan. Komunikasi yang terjadi diantara para manajer maupun bawahan, sangat dipengaruhi oleh persepsi masing-masing manajer tersebut informasi mengenai TQM yang diterima atasannya dan sesama manajer divisi.

Robbins (2003) mengemukakan persepsi ditinjau dari kognisi pemakai melalui pengenalan dan keahlian dalam sistem informasi memiliki hubungan dengan persepsi manajer, serta akan berdampak terhadap kinerja. Demikian halnya semakin baik persepsi manajer melalui pengenalan dan keahlian *total quality management* akan berpengaruh terhadap kinerja manajer tersebut. Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan melalui komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai TQM perlu disinerjikan dalam penelitian. Keberhasilan penerapatan TQM akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunnya kerusakan produk dan kemampuan menghindari pemborosan biaya yang tidak bernilai bagi pelanggan.

Keberhasilan suatu perusahaan ditunjukkan kemampuannya memberikan keuntungan kepada pemegang saham, manajemen dan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, melalui pengorganisasian yang baik. Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif ber-sinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins 2003). Tanggung jawab TQM dalam organisasi tergantung pada banyak pihak (Choi & Behling 1997). Hal ini pimpinan puncak tidak bekerja sendiri tetapi harus bekerja sama dengan manajer di bawahannya. Komitmen sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan antar pekerja dan antara pekerja dengan atasannya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan tanggung jawab yang jelas (Gaspersz 2002).

Demikian juga Choi & Benhing (1997), mengemukakan walaupun setiap aspek pengembangan TQM tergantung persepsi manajer divisi yang mengerjakan perubahan, namun apabila mendapat dorongan yang lebih baik dari komitmen pimpinan puncak, maka sasaran terhadap keunggulan daya saing dan kinerja manajemen akan lebih baik. Dengan demikian berhasil tidaknya penerapan pilar dasar TQM sangat tergantung komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai TQM.

Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984). Bila dikaitkan dengan pendapat Choi & Behling (1997) mengenai komitmen pimpinan puncak, bahwa tanggung jawab TQM dalam organisasi tergantung pada banyak pihak. Hal ini pimpinan puncak tidak bekerja sendiri tetapi harus bekerja sama dengan orang lain atau bawahannya. Kerja sama harus ditunjukkan melalui keterlibatan pimpinan puncak dalam melaksanakan tugas pokoknya, dengan meng-arahkan, mempengaruhi, mendorong bawahannya kearah berbagai tujuan dalam organisasi termasuk program pengendalian kualitas. H2: **Pengaruh Praktek TQM terhadap kinerja dimoderasi oleh komitmen manajemen.**

3. METODE PENELITIAN

Sampel, Unit Analisis dan Metode Pengumpulan Data

Data penelitian mengenai profil responden, tingkat adopsi praktik praktik TQM diperoleh dengan penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan atau manajer puncak. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi perusahaan. Sampel diambil secara random dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Direktori Perusahaan Manufaktur yang diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik, Edisi Terbaru. Untuk tujuan penelitian ini, peneliti hanya akan memfokuskan pada perusahaan manufaktur yang berada di Jawa Timur.

Penggolongan perusahaan kecil, sedang dan besar untuk studi ini dilakukan berdasar jumlah tenaga kerja tetap yaitu: (1) Perusahaan kecil: 10-99 orang karyawan. (2) Perusahaan sedang: 100-499 orang karyawan. (3) Perusahaan besar: 500 atau lebih. Penggolongan skala perusahaan berdasar pada jumlah karyawan tetap telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Ko, Kinkade, dan Brown, (2000) dan juga Cagliano dan Spina (2000). Berdasar kriteria ini maka yang diambil sebagai sampel adalah perusahaan manufaktur yang memiliki tenaga kerja tetap lebih dari 500 orang.

Untuk meningkatkan tingkat pengembalian kuesioner peneliti mencoba mengikuti saran yang diajukan oleh Issac dan Michael (1990) yaitu dengan sistem

bebas perangko balasan dan pengiriman surat susulan pada responden (dikutip dari Thesis Ellitan, 1998). Mengikuti saran tersebut, peneliti mengurus surat ijin bebas perangko di Kantor Pos besar Surabaya, sehingga responden cukup melipat dan memasukan dalam amplop KIRBAL yang telah tersedia, serta memasukan ke kotak pos yang terdekat dengan mereka.

Uji reliabilitas dan Validitas

Meskipun instrumen yang digunakan diadopsi dan dimodifikasi dari berbagai literature yang ada, pengujian reliabilitas instrumen tetap dilakukan dengan menghitung Chronbach's alpha. Instrumen dianggap mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila nilai Chronbach's Alpha lebih tinggi dari 0.5 (Nunnaly, 1978). Di samping itu juga dilakukan pengujian tambahan dengan melihat instrumen reliabilitas instrumen dengan menghitung koefisien homogenitas. Koefisien homogenitas adalah korelasi antara item-item individual dengan skor total dari semua item. Semakin tinggi koefisien semakin andal instrumen tersebut. Jika korelasi antara item individual dengan skor totalnya tidak signifikan maka item tersebut tidak valid.

Pengukuran Variabel

Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini digunakan dari berbagai sumber literature yang ada. Secara lengkap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian serta pengukurannya dijabarkan pada bagian berikut.

Variabel Bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah tingkat implementasi TQM yang terdiri dari sebelas konstruk antara lain: kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi pengendalian proses dan perbaikan, partisipasi karyawan, pengakuan dan imbalan pendidikan dan pelatihan serta focus pada pelanggan. Skala likert 5 point digunakan untuk mengukur tingkat implementasi TQM (1= sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Untuk mengukur praktik kepemimpinan dan perbaikan system kualitas, pengakuan dan imbalan, serta perbaikan dan pengendalian proses, penelitian ini memodifikasi instrument yang dikembangkan oleh Zhang dkk (1999), Flynn dkk

(1994) dan Saraph dkk (1989). Pengukuran visi dan perencanaan, evaluasi, desain produk, prosedur partisipasi karyawan dan fokus pada pelanggan penelitian menggunakan item-item yang dikembangkan oleh Zhang, dkk (1999). Sedangkan manajemen kualitas pemasok dan pendidikan dan pelatihan diukur menggunakan item-item yang telah dibangun oleh seraph (1989), yang dipadukan dengan instrument Ahire, dkk. (1996) dan disesuaikan dengan tujuan studi ini.

Variabel Moderasi. Penelitian ini mempertimbangkan komitmen manajemen sebagai moderator hubungan implementasi TQM dan kinerja. Instrumen penelitian ini dikembangkan oleh Choi dan Behling (1997). Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984).

Variabel terikat. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang dievaluasi berdasarkan dua dimensi yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Sementara itu masing masing kinerja ini dilihat dari dua perspektif. Perspektif yang pertama adalah dilihat dari kinerja secara relatif terhadap kompetitornya untuk menilai keunggulan posisional perusahaan Selanjutnya dari perspektif ini kinerja diukur dengan menggunakan skala likert 5 point (1= kinerjanya jauh lebih jelek dari pesaingnya dan 5 = kinerjanya jauh lebih baik dari pesaing pesaingnya). Perspektif kedua adalah mengukur kinerja dari pertumbuhannya selama tiga tahun terakhir dengan kategori 1 adalah menurun lebih dari 10%, 2 menurun >5 - 10%, 3 menurun > 0-5% , 4 tidak ada perubahan, 5 meningkat >0-5%, 6 meningkat >5-10%, dan 7 meningkat >10%. Kinerja finansial diukur dengan ROI, ROA, ROS, Profit, Pertumbuhan penjualan. Sedangkan kinerja manufaktur diukur dari segi produktifitas, biaya, kualitas, fleksibilitas, dan kemampuan penghantaran . Instrument utk mengukur kinerja ini dikembangkan oleh Ellitan, 2002, Ellitan 2003 serta dipadukan dengan instrument yang dibangun oleh Zhang, dkk (1999)

Teknik Analisis Data

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Pratisto (2004:102), analisis regresi berguna untuk memprediksi

seberapa jauh pengaruh satu atau beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel bergantung (Y). Regresi linier sederhana hanya membahas hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen, sedangkan regresi linier berganda membahas hubungan antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen.

Regresi linier berganda memiliki bentuk umum:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Dimana:

- Y = Preferensi belanja online
- a = Konstanta regresi
- b₁ = Koefisien regresi variabel bebas 1
- b₂ = Koefisien regresi variabel bebas 2
- b₃ = Koefisien regresi variabel bebas 3
- b_N = Koefisien regresi variabel bebas N
- X₁ = Variabel bebas 1
- X₂ = Variabel bebas 2
- X₃ = Variabel bebas 3
- X_N = Variabel bebas N

4. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Sampel Dan Tingkat Pengembalian

Total kuesioner sebanyak 500 kuesioner dikirimkan kepada perusahaan manufaktur di kawasan Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, dan Bandung. Dari 500 kuesioner yang telah dikirim melalui pos, 11 perusahaan tidak bersedia berpartisipasi, 14 kuesioner kembali kepada peneliti dengan beberapa alasan perusahaan tutup, pindah alamat, dan alamat tidak dikenal. Peneliti juga mengirimkan surat follow up setelah 2 minggu kuesioner dikirimkan.

Tabel 4.1.
Sampel dan Tingkat Pengembalian

Total kuesioner yang dikirimkan	500
Perusahaan menolak berpartisipasi	11
Total Kuesioner yang kembali dan dapat diolah	72
Tingkat pengembalian berdasarkan kuesioner yang diolah	72/500 x 100% = 14,20 %

Sumber: Data Diolah

Pengujian Validitas Dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen tetap dilakukan meskipun instrumen yang digunakan diadopsi dan dimodifikasi dari berbagai literatur yang ada. Instrumen dianggap mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila nilai Chronbach's Alpha lebih tinggi dari 0.6 (Nunnally, 1978). Di samping itu juga dilakukan pengujian tambahan dengan melihat instrumen reliabilitas instrumen dengan menghitung koefisien homogenitas. Koefisien homogenitas adalah korelasi antara item-item individual dengan skor total dari semua item. Semakin tinggi koefisien semakin andal instrumen tersebut. Jika korelasi antara item individual dengan skor totalnya tidak signifikan maka item tersebut tidak valid.

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen disajikan dalam Tabel 4.2. Hasil studi ini menunjukkan reliabilitas instrument yang cukup tinggi. Cronbach's alpha untuk semua instrumen untuk mengukur masing masing variabel berkisar dari 0,564 – 0,913. Dilihat dari koefisien homogenitasnya item-item pertanyaan signifikan pada alpha .01 dan .05, Hal ini menunjukkan bahwa 96 item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan valid.

Tabel 4.2.
Chronbach Alpha and Homogenitas item Untuk Semua Variabel

Variabel	Jumlah items	Jumlah item yang di keluarkan	Cronbach Alpha	Homogenitas item
Kepemimpinan	7	0	0.850	0.584-0.795
Kualitas pemasok	8	0	0.867	0.656-0.805
Visi dan perencanaan	8	0	0.896	0.647-0.856
Evaluasi	9	0	0.852	0.571-0.762
Process control improvement	7	0	0.769	0.505-0.749
Disain produk	8	0	0.810	0.488-0.742
Quality system design	4	0	0.688	0.626-0.794
Partisipasi karyawan	8	0	0.783	0.481-0.724
Pengakuan dan imbalan	6	0	0.801	0.663-0.755
Pendidikan dan pelatihan	6	0	0.564	-0.237-0.738
Fokus Pada Pelanggan	5	0	0.667	0.586-0.694
Komitmen Manajemen	6	0	0.835	0.622-0.862
Kinerja Keseluruhan	14	0	0.913	0.502-0.817

Statistik Diskriptif

Tabel 4.3 menyajikan informasi tentang statistik deskriptif masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan data tersebut diketahui masing-masing variabel memiliki nilai mean sebagai berikut: kepemimpinan (4.0556) dengan standar deviasi sebesar 0.83336; manajemen kualitas (3.5476) dengan standar deviasi 0.63391; manajemen kualitas pemasok (3.3090) dengan standar deviasi 0.73157; visi dan perencanaan (3.4253) dengan standar deviasi 0.77473; evaluasi (3.5278) dengan standar deviasi 0.66005; process control (4.0734) dengan standar deviasi 0.53880; improvement (4.0734) dengan standar deviasi 0.53880; desain produk (3.6302) dengan standar deviasi 0.57586; quality system design (3.6944) dengan standar deviasi 0.80625; partisipasi (3.4462) dengan standar deviasi 0.61554; imbalan dan pengakuan (3.5231) dengan standar deviasi 0.77888; education and training (3.6528) dengan standar deviasi 0.65778; customer focus (3.3056) dengan standar deviasi 0.47587. Rata-rata tertinggi adalah pada penerapan process improvement sementara rata-rata terendah ada pada penerapan customer fokus

Tabel 4.3. Statistik Deskriptif

	Mean	Std. Deviation	N
mean	4.0556	.83336	72
Kepemimpinan	3.5476	.63391	72
Manajemen kualitas pemasok	3.3090	.73157	72
Visi dan Perencanaan	3.4253	.77473	72
Evaluasi	3.5278	.66005	72
Process Control	4.0734	.53880	72
Improvement	4.0734	.53880	72
Desain produk	3.6302	.57586	72
Quality System Design	3.6944	.80625	72
Partisipasi	3.4462	.61554	72
Imbalan dan Pengakuan	3.5231	.77888	72
Education dan training	3.6528	.65778	72
Customer Focus	3.3056	.47587	72

Pengujian Hipotesis Pengaruh Implementasi TQM Terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi berganda untuk melihat pengaruh praktik-praktik manajemen kualitas (kepemimpinan,

manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control, improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education and training, dan customer focus) terhadap kinerja perusahaan dan dilihat dari pengaruh secara parsial maupun secara simultan. Jika koefisien regresinya signifikan pada $p \leq 0.05$ artinya variabel bebas memiliki pengaruh signifikan pada variabel terikat. Koefisien regresi menunjukkan ketepatan garis regresi dan mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Semakin besar R^2 semakin baik model tersebut dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Hasil pengujian disajikan Tabel 4.4

Table 4.4.
Hasil Regresi dengan Variabel Terikat Kinerja

Dep Var	Parameter	B	SE	T	Sig	F	Sig	R2
Kinerja	(Constant)	-1.023	0.777	-1.317	0.193	11.663	.000 ^a	.681
	Kepemimpinan	0.702	0.152	4.608	0.000			
	Manajemen kualitas pemasok	0.550	0.163	-3.386	0.001			
	Visi dan Perencanaan	0.063	0.193	0.325	0.746			
	Evaluasi	0.115	0.189	0.610	0.544			
	Process Control Improvement	0.409	0.164	2.493	0.015			
	Desain produk	-0.238	0.209	-1.140	0.259			
	Quality System Design	0.267	0.149	1.908	0.061			
	Partisipasi	0.145	0.221	0.656	0.514			
	Imbalan dan Pengakuan	0.685	0.169	4.048	0.000			
	Education dan training	-1.124	0.230	-4.882	0.000			
	Customer Focus	0.965	0.156	6.201	0.000			

Hasil pengujian model dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dirangkum dalam Tabel 4.4. Berbagai penemuan penelitian dapat diringkas sebagai berikut: *Pertama*, model regresi dengan kinerja perusahaan sebagai variabel terikat, nilai *F test* senilai 11.663 dengan tingkat signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen kualitas (yaitu kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education dan training, serta customer fokus) secara

simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Nilai R^2 0.681 menunjukkan bahwa secara bersama-sama praktik-praktik manajemen kualitas dapat menjelaskan dari variasi dalam kinerja perusahaan sebanyak sebesar 6,81%. Secara partial dapat disimpulkan bahwa hanya variabel kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, quality system design, education dan training, dan customer focus yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Moderasi Komitmen Manajemen terhadap Hubungan Implementasi TQM–Kinerja

Untuk menguji pengaruh moderasi komitmen manajemen terhadap hubungan praktik-praktik total quality management (kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control, improvement, desain produk, quality syatem design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education and training, dan customer focus) dan kinerja perusahaan dalam studi ini digunakan moderated regression analysis. Pengujian terdiri atas tiga tahap yaitu tahap pertama menguji secara simultan pengaruh praktik-praktik manajemen terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan praktik-praktik manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai F sebesar 11.663 pada tingkat signifikansi 0.000. Pada tahap kedua, pengujian dilakukan dengan memasukkan variabel moderator yaitu komitmen manajemen, hasil pengujian regresi menunjukkan adanya perubahan nilai F menjadi 10.753 dengan tingkat signifikansi 0.000. Pada tahap ketiga dilakukan pengujian pengaruh praktik-praktik manajemen terhadap kinerja keseluruhan perusahaan dengan memasukkan peran interaksi antara variabel independen praktik-praktik manajemen dan variabel moderator komitmen manajemen. Hasil pengujian menunjukkan adanya perubahan F secara signifikan yaitu sebesar 9.483 dengan signifikansi sebesar 0.000. Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan pada tahap-tahap ini dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen terbukti memoderasi hubungan antara praktik-praktik manajemen dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Simultan Pengaruh Moderasi Komitmen Manajemen
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.596	11	3.054	11.663	.000 ^b
	Residual	15.712	60	.262		
	Total	49.308	71			
2	Regression	33.837	12	2.820	10.753	.000 ^c
	Residual	15.471	59	.262		
	Total	49.308	71			
3	Regression	40.415	23	1.757	9.483	.000 ^d
	Residual	8.894	48	.185		
	Total	49.308	71			

a. Dependent Variable: meankin

b. Predictors: (Constant), Customer Focus, Process Control Improvement, Imbalan dan Pengakuan, Kepemimpinan, Evaluasi, Manajemen kualitas pemasok, Quality System Design, Desain produk, Partisipasi, Visi dan Perencanaan, Education dan training

c. Predictors: (Constant), Customer Focus, Process Control Improvement, Imbalan dan Pengakuan, Kepemimpinan, Evaluasi, Manajemen kualitas pemasok, Quality System Design, Desain produk, Partisipasi, Visi dan Perencanaan, Education dan training, meankm

d. Predictors: (Constant), Customer Focus, Process Control Improvement, Imbalan dan Pengakuan, Kepemimpinan, Evaluasi, Manajemen kualitas pemasok, Quality System Design, Desain produk, Partisipasi, Visi dan Perencanaan, Education dan training, meankm, qsdxkm, visixkm, imbalxkm, deproxkm, eduxkm, leadxkm, cfxkm, manqpxkm, pcixkm, partisixkm, evaxkm

Tabel 4.6 menunjukkan hasil analisis regresi untuk menguji pengaruh komitmen manajemen sebagai variabel pemoderasi hubungan antara praktik-praktik manajemen dan kinerja perusahaan keseluruhan secara partial. Hasil pengujian menunjukkan bahwa dari kesebelas praktik-praktik manajemen yang dilakukan (kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control, improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education and training, dan customer focus), hanya imbalan dan pengakuan dan customer focus yang dimoderasi oleh variabel komitmen kinerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian interaksi imbalan dan pengakuan dengan komitmen kinerja yang memiliki nilai signifikansi 0.099 atau signifikan pada level 10%. Sedangkan interaksi antara customer focus dan kinerja perusahaan keseluruhan memiliki nilai signifikansi sebesar 0.20.

Tabel 4.6.
Hasil Pengujian Simultan Pengaruh Moderasi Komitmen Manajemen

		Coefficients^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.023	.777		-1.317	.193
	Kepemimpinan	.702	.152	.534	4.608	.000
	Manajemen kualitas pemasok	-.550	.163	-.483	-3.386	.001
	Visi dan Perencanaan	.063	.193	.058	.325	.746
	Evaluasi	.115	.189	.091	.610	.544
	Process Control Improvement	.409	.164	.264	2.493	.015
	Desain produk	-.238	.209	-.164	-1.140	.259
	Quality System Design	.267	.140	.258	1.908	.061
	Partisipasi	.145	.221	.107	.656	.514
	Imbalan dan Pengakuan	.685	.169	.640	4.048	.000
	Education dan training	-1.124	.230	-.887	-4.882	.000
	Customer Focus	.965	.156	.551	6.201	.000
	(Constant)	-1.085	.780		-1.391	.169
	Kepemimpinan	.742	.158	.564	4.695	.000
	Manajemen kualitas pemasok	-.544	.163	-.478	-3.342	.001
2	Visi dan Perencanaan	-.056	.230	-.052	-.245	.808
	Evaluasi	-.085	.282	-.067	-.301	.765
	Process Control Improvement	.436	.166	.282	2.617	.011
	Desain produk	-.277	.213	-.191	-1.301	.198
	Quality System Design	.334	.157	.323	2.134	.037
	Partisipasi	.112	.224	.083	.502	.617
	Imbalan dan Pengakuan	.701	.170	.655	4.118	.000
	Education dan training	-1.203	.245	-.950	-4.914	.000
	Customer Focus	.989	.158	.565	6.270	.000
	mean km	.302	.315	.255	.959	.342
	(Constant)	-12.237	5.258		-2.327	.024
	Kepemimpinan	.522	1.093	.397	.477	.635
	Manajemen kualitas pemasok	1.223	1.097	1.074	1.115	.270
	Visi dan Perencanaan	-2.110	1.195	-1.962	-1.765	.084

Evaluasi	.218	1.558	.173	.140	.889
Process Control Improvement	-1.281	1.238	-.828	-1.035	.306
Desain produk	1.568	1.481	1.083	1.058	.295
Quality System Design	1.470	.917	1.422	1.603	.115
Partisipasi	2.827	1.732	2.088	1.633	.109
Imbalan dan Pengakuan	-1.766	1.495	-1.651	-1.181	.243
Education dan training	-2.066	2.026	-1.631	-1.020	.313
Customer Focus	4.705	1.528	2.687	3.079	.003
meankm	2.955	1.482	2.500	1.994	.052
leadxkm	.042	.298	.207	.140	.890
manqpxkm	-.487	.294	-2.553	-1.654	.105
visixkm	.545	.350	3.101	1.556	.126
evaxkm	-.033	.464	-.185	-.072	.943
pcixkm	.528	.372	2.621	1.418	.163
deproxkm	-.459	.429	-2.400	-1.071	.289
qsdixkm	-.263	.224	-1.162	-1.177	.245
partisixkm	-.767	.471	-3.162	-1.629	.110
imbalxkm	.651	.387	2.848	1.682	.099
eduxkm	.207	.538	.921	.384	.702
cfxkm	-.994	.414	-3.889	-2.400	.020

a. Dependent Variable: meankin

Interpretasi Data

Studi-studi sebelumnya memberikan bukti empiris bahwa praktik-praktik manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Studi yang dilakukan oleh Groth (1995) menguji pengaruh filosofi praktik-praktik manajemen pada suatu organisasi. Pengidentifikasian, pencapaian dan tujuan yang realistis merupakan faktor-faktor yang berperan penting dalam memimpin, memotivasi karyawan. Implementasi praktik-praktik manajemen kualitas ini memusatkan pada talenta manusia untuk mencapai tujuan secara efisien. Hasil studi memberikan bukti empiris bahwa menyajikan diskusi mengenai identifikasi, perencanaan dan eksekusi berperan penting dalam mencapai tujuan perbaikan dan pemeliharaan kualitas. Studi yang lain dilakukan oleh Samson dan Terszofski (1999) yang meneliti elemen-elemen praktik-praktik manajemen yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas. Peneliti melakukan uji hubungan antara faktor elemen praktik-praktik manajemen yang

dipilih terhadap faktor kinerja. Hasil studi menunjukkan bahwa kinerja dalam penelitian mereka dilihat dari kepuasan pelanggan, moral pekerja, produktifitas, kualitas output dan *delivery*-nya. Peneliti menyimpulkan bahwa faktor elemen praktik-praktik manajemen mempengaruhi kinerja.

Hasil analisis data pada studi ini menunjukkan bahwa secara simultan praktik-praktik manajemen kualitas (yaitu kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education dan training, serta customer fokus) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Secara partial dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, process control, quality system design, imbalan dan pengakuan, education dan training, dan customer focus yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan perkataan lain, dari sebelas hipotesis yang menguji pengaruh praktik-praktik manajemen terhadap kinerja perusahaan, terdapat tujuh hipotesis yang didukung yaitu hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 5, hipotesis 7, hipotesis 9, hipotesis 10, dan hipotesis 11. Sedangkan hipotesis 3, hipotesis 4, hipotesis 6, hipotesis 8 tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa visi dan perencanaan, evaluasi, desain produk dan partisipasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis secara simultan pada membuktikan bahwa komitmen manajemen terbukti memoderasi hubungan antara praktik-praktik manajemen dan kinerja perusahaan, sedangkan hasil pengujian secara partial menunjukkan bahwa dari kesebelas praktik-praktik manajemen yang dilakukan (kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control, improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education and training, dan customer focus), hanya imbalan dan pengakuan dan customer focus yang dimoderasi oleh variabel komitmen kinerja.

Penemuan hasil penelitian yang tidak signifikan dinilai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kontinjensi, dimana setting penelitian yang berbeda memiliki budaya kerja dan lingkungan kerja yang berbeda. Salah satu unsur

terpenting dalam implementasi infrastruktur manajemen kualitas adalah sumberdaya manusia. Struktur budaya masyarakat Indonesia yang sangat pluralisme menyebabkan rendahnya etos dan budaya kerja serta sistem pengendalian manajemen yang sangat bervariasi antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya di Indonesia. Kondisi inilah yang menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk semua perusahaan di Indonesia sehingga menghasilkan bukti empiris bahwa visi dan perencanaan, evaluasi, desain produk dan partisipasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan yang berbeda dengan temuan-temuan penelitian sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Svensson (2005) yang menyatakan bahwa dinamika dan kontinuitas (*dynamics and continuity*) dalam implementasi manajemen kualitas terpadu (*TQM*) tergantung pada faktor pasar dan masyarakat dimana perusahaan itu berada.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Hasil pengujian pengaruh implementasi praktik-praktik manajemen terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa:

1. Secara simultan menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen kualitas (yaitu kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, *process control improvement*, desain produk, *quality system design*, partisipasi, imbalan dan pengakuan, *education* dan *training*, serta *customer fokus*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Secara partial dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, *process control*, *quality system design*, imbalan dan pengakuan, *education* dan *training*, dan *customer focus* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Hasil analisis secara simultan pada membuktikan bahwa komitmen manajemen terbukti memoderasi hubungan antara praktik-praktik

manajemen dan kinerja perusahaan, sedangkan hasil pengujian secara partial menunjukkan bahwa dari kesebelas praktik-praktik manajemen yang dilakukan (kepemimpinan, manajemen kualitas pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control, improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education and training, dan customer focus), hanya imbalan dan pengakuan dan customer focus yang dimoderasi oleh variabel komitmen kinerja.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Sampel penelitian meliputi beberapa industri (*multiple industry*). Komposisi industri dalam sampel mungkin menunjukkan adanya variabilitas kinerja antar industri sehingga efek industri perlu dikontrol. Tetapi dalam penelitian ini kontrol atas efek industri belum dilakukan
2. Dalam pengukuran kinerja operasional perusahaan, responden masih menggunakan *perceptual method* sehingga dapat menimbulkan bias dalam pengukuran.
3. Studi ini menggunakan data yang sebagian besar diperoleh melalui *mail survey*. Meskipun telah diuji pengukuran validitas dan reliabilitas, respon yang diberikan mungkin terdapat ketidakseriusan responden dalam menjawab pertanyaan penelitian sehingga dapat menimbulkan bias yang mungkin muncul dan membuat hasil analisis tidak bagus.

Terlepas dari beberapa keterbatasan penelitian yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengimplementasikan praktik-praktik manajemen kualitas terpadu. Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap akademisi maupun praktisi terutama dalam mengembangkan literatur manajemen operasi pada umumnya dan manajemen kualitas pada khususnya.

Rekomendasi

Terkait dengan implementasi praktik-praktik manajemen dalam perusahaan khususnya perlu adanya peningkatan kualitas manajemen perusahaan

secara kontinu dalam mensosialisasikan praktik-praktik manajemen pada semua karyawan, untuk meningkatkan pemahaman untuk mengetahui pelanggan sesungguhnya, untuk meningkatkan kemampuan mengidentifikasi dan menganalisis masalah, pengembangan ide-ide, pengukur kinerja, dan evaluasi kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya pembenahan sistem dan teknologi informasi dan komunikasi menyelur didukung oleh tenaga ahli dan dana yang memadai, sehingga produk atau jasa yang dihasilkan dapat optimal baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Selain itu, untuk dapat meningkatkan peranan dari seluruh karyawan maka pihak manajemen, perusahaan harus mampu mengefektifkan fungsi-fungsi kepemimpinan, terutama terkait dengan pemberian pengarahan kepada seluruh karyawan tentang praktik-praktik manajemen dalam perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ahire, S.L., Godhar, D.Y. & Waller, M.A. 1996. Development and validation of TQM implementation construct, *Decision Sciences*, Vol 27 no. 1, pp. 23-56.
- Anand, K.N. 1995. Which Comes First: The Chicken Or Egg, *Quality Progress*, p. 115-118.
- Bemowsky, K. (1996) Baldrige Award Recipients Share Their Expetise, *Quality Progress*, Feb. p. 35-40.
- Cagliano, R & Spina, G. 2000. How improvement programs of manufacturing are selected: the role of strategic priorities and past experience. *International Journal of Production and Operation Management*, Vol. 20 (7), pp. 772-791.
- Cerza, Oliver (2004). *Quality management in the medical appliances sector*. WiKu Editions Paris EURL. [ISBN 2-84976-002-1](https://doi.org/10.1007/978-2-84976-002-1).
- Chenhall, RH (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society* 28, pp. 127-168.
- Corrigan, J.P. 1995. The Art of TQM, *Quality Progress*, July: 31-33.
- Crosby, , P.B. 1979. *Quality is free*, McGraw Hill, New York, N.Y.
- Deming, W.E. 1986. *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Dobbin, Richard D. 1995. A Failure of Methods, Not Philosophy, *Quality Progress*, July: 61-64.
- Dubois, HFW (2002). "Harmonization of the European vaccination policy and the role TQM and

reengineering could play". *Quality Management in Health Care* 10 (2): 47-57.

- Fibengaum, A.V. 1991. *Total Quality Control*, 3rd Ed. McGRAW Hill, New York NY.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.C., & Sakakibara, S. 1994. A framework for quality management research and a associated measurement instrument, *Journal of Operation Management*, vol. 11 pp. 339-366.
- Forsberg, T., Nilson, L., & Anthony, M. (1999). Process orientation: the Swedish experience. *Total Quality Management*, 10. pp. 540-547.
- Garvin, D.A. 1988. *Managing Quality*, New York, The Free Press.
- Ghobadian, A. & Galear, D.N. (1996). TQM in SMEs. *Omega, International Journal of Management Science*. 24(1). Pp. 83-106.
- Gondhalekar, S., Tripathi, V., & Hambali, S. 1991. Godrej kaizen system, *Company Wide Productivity*, vol. 32 pp. 450-457.
- Hart, C, Schlesinger, L. 1991. TQM and human resources professional, *Human Resources Management*, 30 pp. 433-454.
- Hill, S and A. Wilkinson (1995) In search of TQM. *Employee Relations* Vol. 17 no. 3 pp. 8-26.
- Ishikawa, K. 1985. *What is Total Quality Control?* Prentice Hall. London.
- Juran, J.M. & Gyrna, F.M. 1993. *Quality Planning & Analyses*, 3rd ed. McGraw Hill, New York N.Y.
- Ko, E; Kincade, D. & Brown, J.R. 2000. Impact of business type upon the adoption of quick response technologies: the apparel industry experience. *International Journal of Production and Operation Management*, vol. 20(7), pp. 772-791.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric Theory*. New York, Mc Graw-Hill.
- Pace. H. (1998). Leading the total quality management at Goodyear: Oxo Mexico. *Journal of Management Inquiry*, vol. 7(1). Pp. 59-66.
- Philiph, L.W., Chang, D. & Buzzell, R.D. 1983. Product quality and cost position, *Journal of Marketing*, Spring, pp. 26-43.
- Ponzi, L and Koenig, M (2002) "Knowledge management: another management fad?" *Information Research*, 8(1)
- Roosevelt, B. 1995. Quality and Business Practices: Essential Ingredients for Success, *Quality Progress*, July 183-186.
- Royse, D., Thyer, B., Padgett, D., & Logan T., (2006). *Program Evaluation: An Introduction* 4th edition, Thomson Brooks/Cole, Belmont, CA pp. 151
- Saraph, J.V., Benson, G.P. & Schroeder, R.G. 1989. An instrument for measuring the critical factor of quality management, *Decision Sciences*, vol. 20, pp. 810-829.
- Shadur, Mark. 1995. Total Quality System Survive: Cultural Change, *Long Range Planning*, 28 (2): 115-125.
- Sohal, A.S., Ramsay, L., & Samson, D. (1991). Quality management practices in Australian industry. *Total Quality Management*, 3(3), pp. 283-299.
- Sohal, A.S., Ramsay, L., & Samson, D. (1991). Quality management practices in Australian industry. *Total Quality Management*, 3(3), pp. 283-299.
- Sumardi, T.P. 1995. TQM sebagai kunci keunggulan bersaing, *Manajemen*

- Usahawan Indonesia, no. 12 th. XXIV, pp. 45-50.
- Sun, H. (2000). TQM, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(2). Pp. 168-179.
- Umeda, T. 1995. *Quality an Asian Perspectives Australian Quality Council*, 8th, National Quality Management Conference, p. 63-83.
- Zhang, Z, Waszink, A., & Wijngaard, J. 2000. An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 no. 7, pp. 730-755.