

# PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KUALITAS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

## THE INFLUENCE OF TQM TOWARD COMPANY PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP AND QUALITY CULTURE AS INTERVENING VARIABLE

Maria Soraya Purba, RR. Rieka F. Hutami  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika  
Universitas Telkom  
mariapurba.msp@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan dengan kepemimpinan dan budaya kualitas sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner dibagikan kepada karyawan PT. XYZ. Responden yang dijadikan sebagai sampel sebanyak 55 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program *SmartPLS 2.0 M3*. Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dan budaya kualitas.

**Kata kunci :** budaya kualitas, kepemimpinan, kinerja perusahaan, TQM

---

### Abstract

The research aimed to know the influence of *total quality management* toward company performance and the effect of leadership and quality culture as intervening variable at PT. XYZ. This research uses primary data. The data collection used the questionnaires as a research instrument. The questionnaires were distributed to employees from PT. XYZ. The samples included are 55 respondents. The analysis method used in testing the hypothesis was *Structural Equation Modeling* (SEM) by using *Partial Least Square* (PLS). Then usage program of *SmartPLS 2.0 M3*. The finding of research indicates that *total quality management* have influence d company per for mance through leadership and quality culture.

**Keyword :** company per for mance, leadership, quality culture, TQM

---

### I. Pendahuluan

Seiring dengan meningkatnya persaingan yang semakin tajam ditambah dengan perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang dalam bisnis Prayhoego (2013:1). Kualitas menjadi unsur utama yang berpengaruh dan tidak dapat diabaikan dalam persaingan. Menurut Susanty (2011 : 2) salah satu cara yang dipakai untuk pencapaian dan peningkatan kualitas yaitu dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan. TQM yang berfokus pada perbaikan kualitas secara berkesinambungan akan mendorong

perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan (Meyliana, 2012:58).

Suatu survei di Amerika menyatakan bahwa 307 eksekutif dari 1000 perusahaan *Fortune* dan 308 dari perusahaan yang lebih kecil menyatakan bahwa langkah pemecahan masalah yang diterapkan TQM (*Total Quality Management*) sangatlah penting. Teknik ini dapat merubah motivasi karyawan, merubah budaya perusahaan, dan memberikan pendidikan kepada karyawan untuk menangani suatu proses dan peralatan dengan lebih baik. Survei tersebut juga memperlihatkan bahwa para pekerja suatu perusahaan yang menerapkan suatu kinerja

berdasarkan TQM dapat sangat menyenangkan dan meningkatkan produktifitas mereka. Dari survei tersebut disimpulkan bahwa untuk masuk pada keadaan di atas sangat tergantung dari perhatian individu, budaya perusahaan, dan kebiasaan top manajemen (Kabar Indonesia, 2009).

Berita yang dirilis dalam website Berita Satu oleh Hidayat (2014), mengemukakan perusahaan yang telah menerapkan TQM salah satunya Central Park Mall memperoleh penghargaan yaitu mendapatkan *Gold Category-International Star for Leadership in Quality Award* di Paris 2014 serta memperoleh sertifikasi *QC100* dalam *Total Quality Management*. Penghargaan tersebut disajikan sebagai perwujudan atas keberhasilan suatu perusahaan yang dilihat dari sisi kepemimpinan, kualitas, inovasi, keunggulan, teknologi, layanan pelanggan dan *prestise*. PT. XYZ dalam menghadapi kondisi dunia bisnis yang semakin kompetitif dituntut untuk mengerahkan segala sumber dayanya secara maksimal. PT. XYZ juga harus menghadapi persaingan produk yang dihasilkan dari perusahaan sejenis, baik dari dalam negeri maupun luar negeri sehingga diperlukan komitmen semua jajaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Callystha dan Devie, 2013; Munizu, 2013; Idris, 2011). Gaspersz (2006:47) mengemukakan bahwa tujuan dari kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan kinerja manusia dan mesin, memperbaiki atau meningkatkan kualitas yang ada, meningkatkan output dan produktivitas, serta secara simultan menciptakan kebanggaan kerja (*Pride of workmanship*) bagi pekerja. Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen kualitas adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaan secara terfokus. *Total quality management* membawa konsekuensi bahwa kepemimpinan yang kuat merupakan kunci keberhasilan rencana strategik dan pencapaian tujuan kualitas (Wibowo, 2007:289). Selain itu, Goetsch and Davis (2006:191) mengemukakan organisasi yang mengembangkan dan mempertahankan budaya kualitas akan berbeda secara signifikan dari organisasi dengan budaya

tradisional. Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan kondusif untuk pembentukan dan perbaikan berkesinambungan dari kualitas yang terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening.

## II. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Total Quality Management

*Total Quality Management* yaitu suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*Continuously Performance Improvement*) pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gasperz, 2011: 9). Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana, 2001:15), mengemukakan sepuluh unsur utama TQM. Kesepuluh unsur tersebut adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, perbaikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama yaitu:

- a. Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja.
- b. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

### 2.2 Kepemimpinan

Goetsch dan Davis (2006:260) mengemukakan “*Leadership for quality is leadership from the perspective of total quality. It is about applying the principles of leadership set forth in the preceding section in such a way as to continually improve work methods and processes. Leadership for quality is based on the philosophy that continually improving work methods and processes will, in turn, improve quality, cost, productivity, and return on investment*”. Ross (Tjiptono dan Diana, 2001:157)

mengemukakan kepemimpinan seperti itu memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut : *visible*, *committed*, dan *knowledgeable*, semangat misionaris, target yang agresif, *strong driver*, komunikasi nilai-nilai, organisasi serta kontak dengan pelanggan.

### 2.3 Budaya Kualitas

Budaya kualitas yang dikemukakan oleh Goetsch and Davis (2006:189) yaitu, "*Quality culture is an organizational value system that result in an environment that is conducive to the establishment and continual improvement of quality. It consists of values, tradition, procedures, and expectations that promote quality*", bahwa budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan kondusif untuk pembentukan dan perbaikan berkesinambungan dari kualitas yang terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Sifat budaya kualitas yang dikemukakan oleh Goetsch and Davis (2006:191) akan sangat jelas terlihat di area filosofi operasi, tujuan, pendekatan manajemen, sikap terhadap pelanggan, pendekatan pemecahan masalah, hubungan pemasok, serta pendekatan perbaikan kinerja.

### 2.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja Organisasi menurut Chaizi Nasucha (Fahmi, 2012:228) yaitu efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Ada tiga jenis kinerja organisasi (Moeheriono, 2012:98), yaitu:

1. *Operation performance* (kinerja Operasional), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. *Administrative performance* (kinerja Administratif), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggungjawab

dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. *Strategic performance* (kinerja Strategik), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

## III. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kausalitas. Sanusi (2011:14) mengemukakan penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antarvariabel.

Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quato sampling*. Jumlah sampel yang telah ditetapkan adalah 55 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* ialah salah satu teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung (Wiyono, 2011:395).

### 3.1 Variabel Penelitian

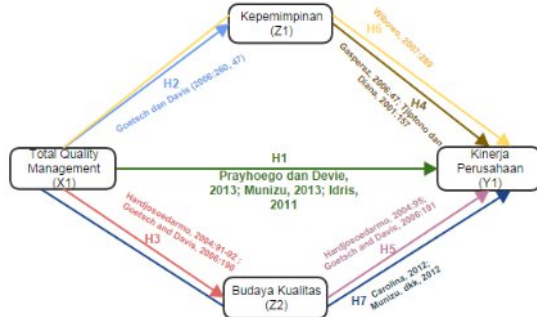
Variabel penelitian ini terdiri dari :

1. TQM, indikatornya yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, perbaikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan.
2. Kepemimpinan, indikatornya yaitu *visible*, *committed*, dan *knowledgeable*, semangat misionaris, target yang agresif, *strong driver*, komunikasi nilai-nilai, organisasi, serta kontak dengan pelanggan.
3. Budaya kualitas, indikatornya yaitu filosofi operasi, tujuan, pendekatan manajemen, sikap terhadap pelanggan, pendekatan pemecahan masalah, hubungan pemasok, pendekatan perbaikan kinerja.

- Kinerja perusahaan, indikatornya yaitu kinerja operasional, kinerja administratif, kinerja strategik.

### 3.2 Model Konseptual

Model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Gambar 1  
Model penelitian

Gambar 1 menunjukkan bahwa Variabel  $X_1$  mempunyai jalur hubungan langsung dengan Variabel  $Y_1$ , tetapi juga mempunyai hubungan yang tidak langsung dengan  $Y_1$  karena harus lewat variabel intervening yaitu  $Z_1$  dan  $Z_2$ . Variabel  $X_1$  adalah variabel eksogen,  $Z_1$  dan  $Z_2$  sebagai variabel intervening dan  $Y_1$  adalah variabel endogen.

### 3.3 Hipotesis Penelitian

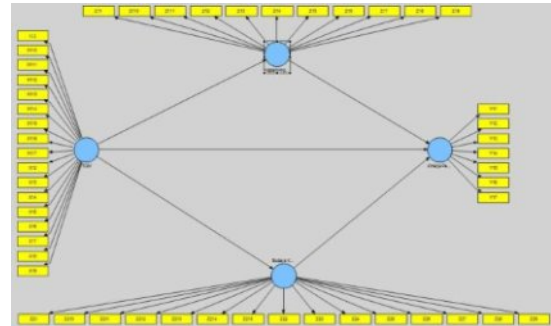
Hipotesis yang muncul pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ( $H_1$ )
- Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kepemimpinan ( $H_2$ )
- Total Quality Management* berpengaruh terhadap Budaya Kualitas ( $H_3$ )
- Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ( $H_4$ )
- Budaya Kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ( $H_5$ )
- Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan ( $H_6$ )
- Total Quality Management* berpengaruh

## IV. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Model Struktural

Model pada gambar 2 berikut menggambarkan model struktural penelitian secara keseluruhan.



Gambar 2  
Model Keseluruhan

Hubungan yang dapat dilihat pada gambar 2 yaitu hubungan antara variabel laten TQM, kepemimpinan, budaya kualitas dan kinerja perusahaan. Gambar 2 juga menunjukkan hubungan antara 17 indikator TQM, 11 indikator kepemimpinan, 15 indikator budaya kualitas, dan 7 indikator kinerja perusahaan dengan variabel latennya masing-masing.

### 4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer model*)

Langkah pertama dalam menganalisis hasil penelitian ini adalah dengan mengevaluasi *outer model* terdiri dari validitas *convergent*, validitas *discriminant*, dan reliabilitas.

#### a. Validitas *convergent*

*Convergent validity* model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Hasil pengolahan pada tahap ini berupa nilai *loading factor* tiap indikator dan dinyatakan valid apabila memiliki nilai 0,5 atau lebih (Wiyono, 2011:403). Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *loading factor* tiap indikator lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator telah memenuhi syarat *convergent validity*.

**b. Validitas *discriminant***

*Discriminant validity* dilihat dari hasil *cross loading* dan dinyatakan valid apabila nilai korelasi *cross loading* dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa korelasi konstruk-konstruk TQM lebih besar daripada korelasi indikator TQM dengan konstruk lainnya. Kemudian korelasi konstruk kepemimpinan, budaya kualitas dan kinerja perusahaan dengan indikatornya juga menunjukkan hasil lebih besar daripada korelasi indikator kepemimpinan, budaya kualitas dan kinerja perusahaan dengan konstruk lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, dimana seluruh konstruk laten memprediksi indikator mereka lebih besar dibandingkan indikator lainnya.

**c. Nilai AVE dan *Commnality***

Nilai AVE dan *commnality* harus > 0,5. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui nilai AVE dan *commnality* sebagai berikut.

Tabel 1  
Nilai AVE dan *commnality*

	AVE	Commnality
Budaya Kualitas	0.548726	0.548726
Kepemimpinan	0.554761	0.554762
Kinerja Perusahaan	0.556849	0.556849
TQM	0.536293	0.536293

Nilai AVE dan *commnality* yang dihasilkan oleh semua konstruk yaitu > 0.50 sehingga memenuhi syarat.

**d. Reliabilitas**

Uji reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

Tabel 2  
Laten *variable coefficients*

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Budaya Kualitas	0.947404	0.939953
Kepemimpinan	0.930577	0.916893
Kinerja Perusahaan	0.897204	0.865367
TQM	0.950369	0.943253

Berdasarkan tabel diatas, hasil tersebut menunjukkan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* semua konstruk baik yaitu > 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah *reliable* atau memenuhi uji reliabilitas.

**4.3 Evaluasi Model Struktural**

Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*) dengan melihat *R square* untuk konstruk dependen, T-statistik dan *path-coefficient*. *R square* menunjukkan sejauh mana suatu konstruk dapat menjelaskan model atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen dan apakah mempunyai pengaruh substantif. Tabel 3 berikut ini menunjukkan nilai dari *R square* dan *redundancy*.

Tabel 3  
Nilai *R square* dan *redundancy*

	R Square	Redundancy
Budaya Kualitas	0.961236	0.52639
Kepemimpinan	0.982722	0.542148
Kinerja Perusahaan	0.99525	0.551966
TQM		

Tabel 3 menunjukkan model pertama, budaya kualitas dapat dijelaskan oleh TQM sebesar 0.961. Model kedua, kepemimpinan dapat dijelaskan oleh TQM sebesar 0.982. Sedangkan model ketiga menunjukkan kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh TQM sebesar 0.9995. Nilai R square kepemimpinan, budaya kualitas dan kinerja perusahaan > 0.67 yang menunjukkan model kuat.

Model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance*. *Q square* mengukur seberapa besar nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q square* > 0 berarti menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q square* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Pada PLS, nilai *Q square* ditunjukkan dalam tabel *redundancy*. Maka berdasarkan tabel 3 yang dihasilkan oleh model menunjukkan adanya *predictive relevance*.

**a. Pengujian Hipotesis 1**

Hasil pengujian hipotesis 1 berdasarkan nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh TQM sebesar 95.5 %,

sisanya sebesar 4.5 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.987, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan signifikan pada taraf kesalahan 5 %, dimana T-statistik > 1.96 yaitu 187.461.

**b. Pengujian Hipotesis 2**

Hasil pengujian hipotesis 2 berdasarkan nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh TQM sebesar 98.6 %, sisanya sebesar 1.4 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh TQM terhadap kepemimpinan sebesar 0.993, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh TQM terhadap kepemimpinan signifikan pada taraf kesalahan 5 %, dimana T-statistik > 1.96 yaitu 922.336.

**c. Pengujian Hipotesis 3**

Hasil pengujian hipotesis 3 berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa budaya kualitas dipengaruhi oleh TQM sebesar 96.9 %, sisanya sebesar 3.1 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh TQM terhadap budaya kualitas sebesar 0.984, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh TQM terhadap budaya kualitas signifikan pada taraf kesalahan 5 %, dimana T-statistik > 1.96 yaitu 283.366.

**d. Pengujian Hipotesis 4**

Hasil pengujian hipotesis 4 berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan sebesar 90 %, sisanya sebesar 10 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.949, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan signifikan pada taraf kesalahan 5 %, dimana T-statistik > 1.96 yaitu 100.471.

**e. Pengujian Hipotesis 5**

Hasil pengujian hipotesis 5 berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh budaya kualitas sebesar 99.5 %, sisanya sebesar 0.5 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.997, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan signifikan pada taraf kesalahan 5 %, dimana T-statistik > 1.96 yaitu 1089.014.

**f. Pengujian Hipotesis 6**

Hipotesis 6 ini termasuk dalam dengan efek mediasi/intervening, Analisis dengan efek mediasi yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Hasil pengujian hipotesis 6 berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh TQM dan Kepemimpinan sebesar 98,4 %, selebihnya 1,6 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Tabel 4 berikut menunjukkan nilai koefisien jalur dan T-statistik.

Tabel 4  
Koefisien jalur & T-statistik H6

Fungsi Endogen		DIRECT EFFECT				TOTAL EFFECT	
		Kepemimpinan (Zi)		Kinerja Perusahaan (Yi)		Kinerja Perusahaan (Yi)	
Fungsi Eksogen		Koef.	T-stat	Koef.	T.stat	Koef.	T.stat
TQM	Xi	0.992	558.627	2.61	12.135	0.992	95.324
Kepemimpinan	Zi	-	-	-1.658	7.437	-	-

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut :

a. T-statistik

Nilai T-satistik untuk semua variabel > 1.96. Dengan demikian pengaruh yang diberikan adalah signifikan.

- b. Koefisien parameter
  1. Pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan sebesar 2,61 dengan nilai T-statistik 12.135. Artinya TQM mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif dan signifikan. Semakin tinggi peran TQM maka semakin tinggi kinerja perusahaan.
  2. Pengaruh TQM terhadap Kepemimpinan sebesar 0.992 dengan nilai T-statistik 558.627. Artinya TQM mempengaruhi kepemimpinan secara positif dan signifikan.
  3. Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan sebesar -1.658 dengan nilai T-statistik 7.437 tetapi tidak signifikan. Artinya semakin tinggi variabel kepemimpinan dapat menyebabkan kinerja perusahaan menurun.

2.027. Artinya TQM mempengaruhi kinerja perusahaan secara negatif tetapi tidak signifikan.

2. Pengaruh TQM terhadap budaya kualitas sebesar 0.983 dengan nilai T-statistik 239.280. Artinya TQM mempengaruhi budaya kualitas secara positif dan signifikan.
3. Budaya kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sebesar 1.165 dengan nilai T-statistik 14.087. Artinya semakin tinggi variabel budaya kualitas dapat menyebabkan kinerja perusahaan meningkat.

**g. Pengujian Hipotesis 7**

Hipotesis 7 ini termasuk dalam dengan efek mediasi/*intervening*. Hasil pengujian hipotesis 7 berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh TQM dan budaya kualitas sebesar 99,4 %, selebihnya 0,6 % dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Tabel 5 berikut menunjukkan nilai koefisien jalur dan T-statistik.

Tabel 5  
Koefisien jalur & T-statistik H7

Fungsi Endogen		DIRECT EFFECT				TOTAL EFFECT	
		Budaya kualitas (Zi)		Kinerja Perusahaan (Yi)		Kinerja Perusahaan (Yi)	
Fungsi Eksogen		Koef.	T-stat	Koef.	T.stat	Koef.	T.stat
TQM	Xi	0.983	239.280	-0.172	2.027	0.974	127.102
Budaya kualitas	Zi	-	-	1.165	14.087	-	-

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut :

- a. T-statistik
 

Nilai T-statistik untuk semua variabel > 1.96. Dengan demikian pengaruh yang diberikan adalah signifikan.
- b. Koefisien parameter
  1. Pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan sebesar - 0.172 dengan nilai T-statistik

**4.4 Pembahasan**

Uraian pembahasan hipotesis penelitian sebagai berikut.

**a. Hipotesis 1**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana T-statistik > 1.96 yaitu 187.461. Sedangkan nilai koefisien parameter sebesar 0.987 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi peran TQM, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Dengan demikian, hipotesis 1 pada penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi TQM di perusahaan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sama dengan beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Callystha dan Devie, 2013; Munizu, 2013; Idris, 2011). Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung pendapat bahwa penerapan TQM yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, bahwa konsep TQM yang umumnya menggambarkan sebuah sistem yang kolektif (menyeluruh), dimana sistem

tersebut berhubungan dengan implementasi manajemen kualitas guna mewujudkan kinerja organisasi yang baik (Prayhoego dan Devie, 2013).

Sejalan dengan teori Nasution (2004: 353) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang terdiri atas proses desain produk, manajemen arus proses, *statistical quality control*, hubungan jangka panjang dengan pelanggan, sikap para pekerja serta kinerja perusahaan pada keunggulan kompetitif. Implementasi TQM yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan unsur-unsur TQM seperti yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana, 2001:15) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, perbaikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan.

**b. Hipotesis 2**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kepemimpinan dimana T-statistik  $> 1.96$  yaitu 922.336. Sedangkan nilai koefisien parameter sebesar 0.993 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi peran TQM, maka semakin tinggi kepemimpinan.

Hipotesis 2 pada penelitian ini dengan demikian diterima. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan implementasi TQM ke arah yang lebih baik akan membuat terbentuknya kepemimpinan kualitas yang semakin baik. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (2006:260) bahwa TQM yang menuntut adanya perubahan secara menyeluruh pada area organisasi, termasuk pada kepemimpinan yang dimiliki. Sehingga terbentuknya

kepemimpinan kualitas dipengaruhi oleh implementasi dari TQM. Kepemimpinan yang efektif yang dipengaruhi oleh TQM adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaan secara terfokus (Gaspersz, 2006:47).

**c. Hipotesis 3**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh terhadap budaya kualitas dimana T-statistik  $> 1.96$  yaitu 283.366. Sedangkan nilai koefisien parameter sebesar 0.984 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi peran TQM, maka semakin tinggi budaya kualitas.

Hipotesis 3 pada penelitian ini dengan demikian diterima. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan implementasi TQM ke arah yang lebih baik akan membuat terbentuknya budaya kualitas perusahaan yang semakin baik. Sejalan dengan teori Hardjosoedarmo (2004:91-92) yang mengemukakan bahwa transformasi menuju *total quality management* menuntut suatu perubahan budaya organisasi menuju budaya kualitas.

TQM yang berpengaruh terhadap budaya kualitas akan menciptakan suatu karakteristik pada organisasi tersebut. Adapun karakteristik yang terbentuk pada budaya kualitas yang dipengaruhi oleh TQM yaitu perilaku sesuai slogan, masukan pelanggan secara aktif dicari dan digunakan untuk meningkatkan kualitas, karyawan dilibatkan dan diberdayakan, kerjasama tim, sumber daya yang memadai, manager eksekutif bertanggungjawab terhadap kualitas, adanya pendidikan dan pelatihan, sistem *reward*, karyawan sebagai pelanggan internal, serta pemasok dianggap sebagai mitra (Goetsch and Davis, 2006:190).

**d. Hipotesis 4**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel



kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana T-statistik  $> 1.96$  yaitu 100.471. Sedangkan nilai koefisien parameter sebesar 0.949 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa, semakin tinggi peran kepemimpinan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis 2 pada penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan kualitas yang ada di perusahaan, akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan teori Gasparz (2006:47) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan kinerja manusia dan mesin, memperbaiki atau meningkatkan kualitas yang ada, meningkatkan output dan produktivitas, serta secara simultan menciptakan kebanggaan kerja (*Pride of workmanship*) bagi pekerja. Prinsip-prinsip kepemimpinan yang harus diperhatikan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Ross (Tjiptono dan Diana, 2001:157) yaitu *Visible, committed*, serta *knowledgeable*, semangat misionaris, target yang agresif, strong driver, komunikasi nilai-nilai, memperhatikan struktur organisasi, dan memiliki kontak dengan pelanggan.

**e. Hipotesis 5**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel budaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana T-statistik  $> 1.96$  yaitu 1089.014. Sedangkan nilai koefisien parameter sebesar 0.997 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi budaya kualitas, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Hipotesis 5 pada penelitian ini dengan demikian diterima. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin bagus budaya kualitas yang dimiliki perusahaan, akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hardjosoedarmo (2004:95) bahwa penerapan budaya kualitas bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga tercapai sasaran yang harus dicapai demi kualitas, produktivitas, serta daya kompetitif organisasi.

Budaya kualitas yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus memperhatikan hal-hal berikut, yaitu filosofi operasi, tujuan, pendekatan manajemen, sikap terhadap pelanggan, pendekatan pemecahan masalah, hubungan dengan pemasok, serta pendekatan perbaikan kinerja (Goetsch and Davis, 2006:191).

**f. Hipotesis 6**

Berdasarkan hasil perhitungan *software SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dimana nilai T-statistik  $> 1.96$ . Hal ini berarti bahwa TQM mempengaruhi kepemimpinan dan kinerja perusahaan secara signifikan serta kepemimpinan mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. *Total effect* dari TQM terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan juga berpengaruh signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 pada penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa selain menerapkan prinsip-prinsip TQM dengan baik, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang bagus untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kualitas. Semakin bagus penerapan prinsip-prinsip TQM serta kepemimpinan di perusahaan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Sejalan dengan teori Wibowo (2007:289) yang

mengemukakan *total quality management* membawa konsekuensi bahwa kepemimpinan yang kuat merupakan kunci keberhasilan rencana strategik dan pencapaian tujuan kualitas. Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen kualitas adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaan secara terfokus.

**g. Hipotesis 7**

Berdasarkan hasil perhitungan software *SmartPLS 2.0 M3* menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas dimana nilai T-statistik > 1.96. Hal ini berarti bahwa TQM mempengaruhi budaya kualitas dan kinerja perusahaan secara signifikan serta budaya kualitas mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. *Total effect* dari TQM terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas berpengaruh signifikan.

Hipotesis 7 pada penelitian ini dengan demikian diterima. Hal ini menunjukkan bahwa selain menerapkan prinsip-prinsip TQM dengan baik, perusahaan juga harus memiliki budaya kualitas yang bagus untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin bagus penerapan prinsip-prinsip TQM serta budaya kualitas di perusahaan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Carolina (2012) bahwa dengan diterapkannya budaya kualitas yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan peranan penerapan TQM terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Selain itu hasil penelitian Munizu, dkk (2012) menyatakan budaya kualitas sebagai variabel mediasi antara praktik TQM dengan kinerja perusahaan berperan dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

## V. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 95.5 %. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.987 yang mana terdapat pengaruh positif dan signifikan.
2. *Total Quality Management* mempengaruhi kepemimpinan sebesar 98.6 %. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh TQM terhadap kepemimpinan sebesar 0.993 yang mana terdapat pengaruh positif dan signifikan.
3. *Total Quality Management* mempengaruhi budaya kualitas sebesar 96.9 %. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh TQM terhadap budaya kualitas sebesar 0.984 yang mana terdapat pengaruh positif dan signifikan.
4. Kepemimpinan mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 90 %. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.949 yang mana terdapat pengaruh positif dan signifikan.
5. Budaya kualitas mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 99.5 %. Besarnya koefisien parameter dari pengaruh budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.997 yang mana terdapat pengaruh positif dan signifikan.
6. *Total Quality Management* mempengaruhi kinerja perusahaan melalui kepemimpinan sebesar 99.2 %.
7. *Total Quality Management* mempengaruhi kinerja perusahaan melalui budaya kualitas sebesar 97.4 %.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pencapaian kinerja dapat lebih baik jika implementasi TQM disertai dengan kepemimpinan yang berorientasi pada kualitas.

2. Indikator kepemimpinan yang perlu lebih diperhatikan lagi dan ditingkatkan yaitu target yang agresif serta komunikasi nilai-nilai. Dimana pemimpin harus menginformasikan setiap perubahan yang terjadi secara detail kepada karyawan.
3. Pada penelitian selanjutnya yang ingin melakukan pengujian bukti empiris pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan, dapat memasukkan variabel intervening lain yang sesuai dengan teori.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Carolina, Yenni. (2012). *Jurnal Akuntansi. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dengan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai variabel Moderasi (Survei Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI)*, 4(2), 175-186.
- [2] Dauhan, Jevon. (2013). *Jurnal EMBA. Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN Area Suluttenggo Manado*. 1(4), 2097-2106.
- [3] Fahmi, Irham. (2013). *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan kasus*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- [4] Gaspersz, Vincent. (2006). *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta, Indonesia: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [5] Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri* (cetakan ketujuh/edisi revisi & perluasan). Jakarta Pusat: Indonesia: Vinchristo Publication.
- [6] Goetsch dan Davis L., et al. (2006). *Quality Management* (fifth edition). United States of America: Pearson Prentice Hall.
- [7] Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*. Yogyakarta, Indonesia: ANDI Yogyakarta.
- [8] Hidayat, Feriawan. (2014). *Central Park Mall Raih Penghargaan Internasional*. <http://situsberita2terbaru.blogspot.com/2014/07/central-park-mall-raih-penghargaan.html>
- [9] Idris, Fazli. (2011). *International Journal of Business and Society. Total Quality Management (TQM) and Sustainable Company Performances: Examining The Relationship In Malaysian Firms*, 12(1), 31-52.
- [10] Latan dan Ghozali. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.1 M3 untuk penelitian empiris*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [11] Latan dan Ghozali. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi menggunakan WarpPLS 2.0 untuk penelitian empiris*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [12] Meyliana dan Renata. (2012). *Jurnal Akuntansi. Pengaruh Total Quality Management pada Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya : Studi kasus pada PT. Bintang Alam Semesta*, 4(1), 57-69.
- [13] Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (edisi revisi). Depok, Indonesia: Rajagrafindo Persada.
- [14] Munizu, Musran. (2010). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)*, 12(2), 185-194.
- [15] Munizu, dkk (2011). *Jurnal Aplikasi Manajemen. Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya kualitas, Daya saing, dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)*, 10(3), 510-519.
- [16] Munizu, Musran. (2013). *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*, 7(1), 184-197.
- [17] Nasution. M.Nur. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor Selatan, Indonesia: Ghalia Indonesia.
- [18] Prayhoego dan Devie. (2013). *Business Accounting Review. Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, 1, 1-11.
- [19] Ramly Amir Tengku. (2009). *Kualitas Kehidupan Kerja*. <http://www.kabarindonesia.com/beritaprint.php?id=20090606123751>
- [20] Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- [21] Susanty, dkk. (2011). *J@TI Undip. Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap TQM, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi kasus: PT. Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY)*, 6(1), 1-10.
- [22] Tjiptono, Diana. (2001). *Total Quality Management* (edisi keempat). Yogyakarta, Indonesia: Andi.

- [23] Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- [24] Wiyono, Gendro. (2011). Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0 (edisi pertama). Yogyakarta, Indonesia: UPP STIM YKPN.