

# Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Bisnis

Meirani Harsasi<sup>1\*</sup>, Radeswandri<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka, Jakarta

[rani@ut.ac.id](mailto:rani@ut.ac.id)

## Abstrak

*Total Quality Management (TQM)* merupakan salah satu topik dalam bidang manajemen operasi dan seringkali dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Dalam kaitannya dengan kinerja, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan hasil adanya pengaruh antara penerapan TQM terhadap kinerja, namun tidak sedikit pula yang menunjukkan hasil sebaliknya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur. Data dikumpulkan melalui survey menggunakan kuesioner. Sebanyak 155 buah data dapat digunakan dalam analisis. Uji statistik data dilakukan secara bertahap, yaitu melalui uji validitas, uji reliabilitas, dan uji regresi linier berganda. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat tiga item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis berikutnya karena tidak mengelompok pada faktor yang seharusnya. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan hasil bahwa semua variabel bersifat reliabel. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa secara bersama-sama semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen pada level  $\alpha \leq 0,05$ . Seluruh perusahaan manufaktur yang telah berpartisipasi dan diambil sebagai sampel dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur berskala besar dengan kriteria memiliki tenaga kerja minimal 100 orang.

Kata kunci: kinerja bisnis, perusahaan manufaktur, TQM.

## Abstract

Total Quality Management (TQM) is one of the topics in the field of operations management that is often associated with the performance of the company. In relation to performance, some previous studies showed different results. Several studies have shown that there were influences between the application of TQM toward business performance, and not a few others that showed the opposite results. The aim of this study was to analyze the influence of the application of TQM on business performance in manufacturing firms. The method of research was conducted by collecting primary data from respondents through a survey and as many as 155 questionnaires can be used for next analysis. The statistical test data collected was conducted in three stages: validity test, reliability test, and multiple linear regressions. Validity test results indicated that there were three items that must be removed from the subsequent analysis because it is not clustered on the factors that should be. While the reliability test results indicated that all variables are reliable. The results of hypothesis testing using multiple linear regression showed that the results together all the independent variables have a significant influence on the dependent variable at the level of  $\alpha \leq 0.05$ . All manufacturing companies that have participated and taken as a sample in this study are a large-scale manufacturing enterprise with the criteria of having a workforce of at least 100 people.

Keywords: business performance, manufactur companies, TQM

## 1. Pendahuluan

*Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu filosofi organisasi yang terintegrasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk atau jasa serta proses agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen (Prajogo dan McDermott, 2005). Untuk

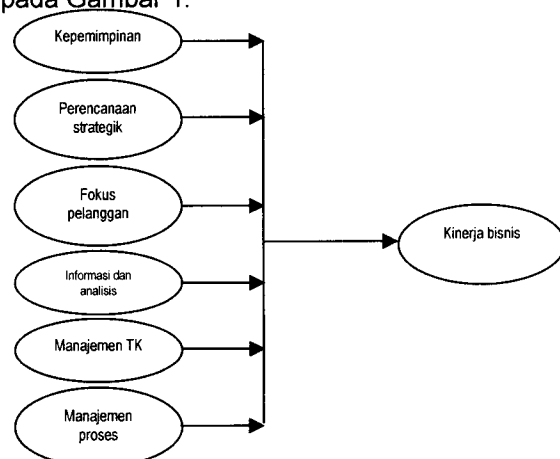
mencapai tujuan dapat memenuhi kebutuhan konsumen tersebut, beberapa teknik lain yang dapat digunakan selain TQM antara lain ISO 9000, Six Sigma, quality functional deployment, serta continuous quality improvement (CQI) (Talib, *et al.*, 2011). Diantara berbagai teknik

tersebut, TQM merupakan salah satu teknik yang dapat diterima oleh banyak organisasi untuk mencapai kinerja unggul dalam bisnis. TQM telah diterima secara luas sebagai proses disiplin manajemen dalam berbagai sektor untuk mengatasi perubahan pasar serta fokus terhadap kualitas produk atau jasa. Keberhasilan penerapan TQM seringkali diukur dari pencapaian kinerja organisasi, baik dari segi keuangan, pemasaran, kualitas, maupun operasional. Berbagai pendekatan mengenai praktik manajemen kualitas dilakukan untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan daya saing melalui peningkatan kualitas (Kumar *et al.*, 2009). Implementasi TQM menghasilkan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi serta kepuasan konsumen (Talib, *et al.*, 2011). Hal ini karena tujuan utama TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen, mencegah kualitas buruk, mengembangkan sikap perbaikan terus menerus, pemahaman terhadap nilai pengukuran kinerja, serta menghilangkan sumber pemborosan (MosadeghRad, 2005). Penelitian-penelitian terdahulu mengenai TQM difokuskan pada dampak manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis dan masih menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Taylor (1997) melakukan penelitian tentang peran kepemimpinan dalam TQM pada perusahaan kecil yang menunjukkan hasil bahwa jawaban reponden mengenai penerapan manajemen kualitas dalam perusahaannya tidak konsisten, misalnya perusahaan-perusahaan kecil menyatakan bahwa terdapat hasil positif dari TQM, namun sebenarnya mereka tidak benar-benar memahami tentang TQM. Selain itu, perusahaan kecil juga kurang memiliki motivasi untuk mencapai TQM, namun mereka juga mengklaim bahwa manajemen kualitas merupakan isu strategik dalam organisasi. Kegagalan-kegagalan dalam penerapan TQM tersebut disebabkan karena perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan TQM secara parsial, tidak secara menyeluruh. Hasil tersebut tidak jauh berbeda dengan penelitian Talib, *et al.* (2011) yang menunjukkan bahwa hambatan terbesar dalam menentukan keberhasilan TQM adalah kurangnya komitmen manajemen puncak, kurangnya komunikasi, kurangnya pendidikan dan pelatihan yang memadai, kurangnya sikap karyawan terhadap kualitas, dan perencanaan yang tidak baik. Beberapa penelitian yang menunjukkan dampak positif TQM terhadap kinerja seperti kinerja keuangan, kinerja

bisnis, dan keuntungan antara lain oleh Prajogo dan McDermott (2005), Hafeez, *et al.* (2006), Yusuf, *et al.* (2007), dan Salaheldin (2009). Namun demikian, keberhasilan penerapan TQM kadang sangat sulit dicapai karena adanya perbedaan fokus organisasi dalam penerapannya (Dow, *et al.*, 1999; Guangming *et al.*, 2000; dan Venkatraman, 2007). Hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja bisnis ternyata juga ditemukan memiliki hubungan tidak langsung. Maiga dan Jacobs (2005) menemukan bahwa kinerja kualitas memediasi hubungan antara sistem pengendalian mutu, kinerja keuangan, dan kepuasan konsumen. Demikian pula ditemukan adanya hubungan tidak langsung antara penerapan TQM dengan kinerja bisnis melalui kinerja kualitas dan kinerja penelitian dan pengembangan (Su, 2008). Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang menunjukkan hasil adanya perbedaan pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis perusahaan manufaktur di Indonesia. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. H1: kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
2. H2: perencanaan strategik berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
3. H3: fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
4. H4: informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
5. H5: manajemen tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
6. H6: manajemen proses berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Berdasarkan hipotesis yang telah tersusun, maka model penelitian ini adalah seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

**2. Metode yang diterapkan.**

Penelitian ini merupakan penelitian causal (*causal research*) yang berusaha untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat diantara beberapa variabel yang telah memiliki definisi permasalahan penelitian yang jelas (Zikmund, 2000). Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya, sehingga landasan teori dan hipotesis sudah terbentuk, sehingga digolongkan dalam penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur di Indonesia berdasarkan Direktori Industri Manufaktur Indonesia sedangkan metode pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Sampel yang dipilih merupakan perusahaan manufaktur yang diklasifikasikan sebagai perusahaan besar (memiliki tenaga kerja lebih dari 100 orang) dengan asumsi perusahaan-perusahaan besar telah menerapkan TQM.

Untuk hipotesis yang telah disusun, maka dilakukan beberapa langkah-langkah pengujian dalam penelitian ini, yaitu melakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Model analisis dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

dimana :

- Y = kinerja bisnis
- a = intercept / Konstanta
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, b<sub>5</sub>, b<sub>6</sub> = koefisien regresi i = 1,2,3,4,5,6
- X<sub>1</sub> = kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = perencanaan strategik
- X<sub>3</sub> = fokus pada pelanggan
- X<sub>4</sub> = informasi dan analisis
- X<sub>5</sub> = manajemen tenaga kerja
- X<sub>6</sub> = manajemen proses

**3. Pembahasan Hasil**

Data yang dapat diolah terkumpul sebanyak 155 buah. Selanjutnya dilakukan uji validitas melalui *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dengan batasan *convergent validity* yang bisa diterima adalah item yang mempunyai *factor loading* yang lebih besar daripada 0,40 dan signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dari hasil faktor analisis yang telah dilakukan, terdapat tiga item pertanyaan dalam variabel fokus pelanggan yang harus dikeluarkan dari analisis. Setelah ketiga item tersebut dikeluarkan, maka dilakukan analisis faktor kembali. Hasil analisis faktor

berikutnya menunjukkan bahwa semua item menunjukkan validitas diatas 0,40 yang berarti semua item pertanyaan dalam variabel telah valid dan mengelompok sesuai variabelnya. Analisis selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan *item-to-total correlation* yang berguna untuk memperbaiki pengukuran dengan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil *Cronbach's Alpha*. Batasan variabel yang reliabel adalah diatas 0,60. Dari hasil pengujian reliabilitas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* pada semua konstruk lebih besar dari 0,60. Karena setiap konstruk memiliki nilai *Alpha* di atas 0,60 berarti semua konstruk telah memenuhi uji reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Keterangan
Kepemimpinan (Kp)	.727	Reliabel
Perencanaan Strategik (St)	.758	Reliabel
Fokus Pelanggan (Pl)	.744	Reliabel
Informasi dan Analisis (I)	.793	Reliabel
Manajemen Tenaga Kerja (Tk)	.728	Reliabel
Manajemen Proses (Pr)	.829	Reliabel
Kinerja Bisnis (K)	.778	Reliabel

Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan variabel independen adalah kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja bisnis. Hasil uji menunjukkan bahwa secara bersama-sama, semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yang berarti unsur TQM secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja bisnis. Namun demikian, nilai R<sup>2</sup> dalam model ini sangat rendah yaitu hanya 0,266 yang berarti hanya 26% dari variasi kinerja bisnis perusahaan bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen

proses. Akan tetapi jika dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel independen, maka seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan pada level  $\alpha \leq 0,05$ .

#### 4. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM yang meliputi variabel kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses terhadap kinerja bisnis pada perusahaan manufaktur. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa secara bersama-sama semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Namun demikian, nilai  $R^2$  dalam model ini sangat rendah yaitu hanya 0,266 yang berarti sekitar 26% dari variasi kinerja bisnis perusahaan bisa dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen tenaga kerja, dan manajemen proses. Akan tetapi jika dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel independen, maka seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan pada level  $\alpha \leq 0,05$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM ternyata mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja bisnis dengan mengambil sampel perusahaan manufaktur. Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa keseluruhan unsur-unsur TQM memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, bahwa keberhasilan penerapan TQM ditentukan oleh komitmen manajemen puncak untuk secara menyeluruh melaksanakan TQM, tidak terpisah-pisah. Dalam penelitian ini, kepemimpinan memiliki nilai  $t$  atau pengaruh yang terbesar, yaitu sebesar 3,065 yang berarti komitmen pemimpin untuk menerapkan TQM di seluruh lini organisasi menjadi penunjang utama keberhasilan penerapan TQM.

#### 6. Daftar Pustaka

- Dow, D., Samson, D., dan Ford, S. (1999). Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?. *Production and Operations Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-27.
- Guangming, C., Clarke, S. and Lehaney, B. (2000). A systemic view of organizational change and TQM. *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 3, pp. 186-93.
- Hafeez, K., Malak, N. and Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management*, Vol. 17 No. 9, pp. 1213-29.
- Kumar, C., Chisne, F., de Grosbois, D., dan Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 23-37.
- Maiga, A.S. and Jacobs, F.A. (2005). Antecedents and consequences of quality performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 17 No. 1, pp. 111-31.
- Mosadegh Rad, A.M. (2005). A survey of total quality management in Iran-barriers to successful implementation in health care organizations. *Leadership in Health Services*, Vol. 18 No. 3, pp. 12-34.
- Prajogo, D.I. dan McDermott, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 1101-22.
- Salaheldin, S.I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 3, pp. 215-37.
- Su, Q., Li, Z., Su-Xian, S Liu, Y., dan Xiang Dang, Ji. (2008). The impacts of quality management practices on business performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 809-823.
- Talib, F., Rahman, Z., dan Qureshi, M.N. (2011). Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 63-587
- Taylor, W.A. (1997). Leadership challenges for smaller organizations: self-perceptions of TQM implementation. *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 25 No. 5, pp. 567-579.

- Yusuf, Y., Gunasekaran, A. and Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organizational performance: an empirical investigation. *Total Quality Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 509-30.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Methods*, 6<sup>th</sup> edition. The Dryden Press.