

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN YANG DIMODERASI BIAYA KUALITAS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KABUPATEN SERANG PROVINSI BANTEN

Ade Samsinar¹

¹Universitas Bina Bangsa

Email : ade.samsinar@binabangsa.ac.id

Abstrak

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu kualitas sistem manajemen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Perusahaan yang menerapkan TQM akan dapat merasakan manfaat dari perubahan produk dan kualitas serta layanan, karyawan perusahaan akan banyak termotivasi, produktivitas perusahaan akan meningkat, produk yang rusak berkurang, masalah dapat diselesaikan dengan cepat. Selain TQM keberadaan biaya kualitas di dalam perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja dan kualitas perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis: 1) pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja perusahaan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang provinsi Banten; 2) pengaruh biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan terhadap perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang Provinsi Banten; dan 3) pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang memoderasi biaya mutu di perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang Provinsi Banten. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan teknik analisis jalur. Jumlah sampel penelitian adalah 83 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan dari total quality management (TQM) terhadap kinerja perusahaan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang Provinsi Banten; 2) ada pengaruh positif dan biaya kualitas yang signifikan terhadap kinerja perusahaan di perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang provinsi Banten; 3) ada pengaruh positif dan signifikan dari total quality management (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang dimoderasi oleh biaya kualitas perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang provinsi Banten.

Kata kunci: total quality management (TQM), kinerja perusahaan, biaya kualitas

Abstract

Total Quality Management (TQM) is one quality of management system that can be used to improve the quality of company performance. Companies that implement TQM will be able to feel the benefits of changes in product and quality and service, company employees will be much motivated, company productivity will increase, defective product are reduced, problems can be solved quickly. In addition to TQM existence of quality costs within the company can also affect the performance and quality of the company.

The purpose of this research is to analyze: 1) the influence of total quality management (TQM) on company performance in manufacturing company in Serang regency of Banten province; 2) the effect of quality cost on company performance on manufacturing company in Serang regency of Banten province; and 3) the influence of total quality management (TQM) on the performance of the company that moderated the cost of quality at the manufacturing company in Serang regency of Banten province. The research method used is survey method with path analysis technique. The number of research sample is 83 people. Data collection techniques used questionnaires.

The result of the research shows: 1) there is positive and significant influence of total quality management (TQM) on company performance in manufacturing company in Serang regency of Banten province; 2) there is positive influence and significant cost of quality to company performance at manufacturing company in Serang regency of Banten province; 3) there is a positive and significant

influence of total quality management (TQM) on company performance that is moderated by quality cost of manufacturing company in Serang regency of Banten province.

Keywords: *total quality management (TQM), company performance, quality costs*

PENDAHULUAN

Saat ini Indonesia telah memasuki pemberlakuan pasar bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di mana hal ini merupakan yang sangat ditakuti para pelaku bisnis di Indonesia.

Dengan adanya MEA ini, beberapa para pelaku bisnis merasa tidak mampu untuk bersaing dengan produk-produk luar yang telah bebas masuk dan merasa tidak sanggup untuk bersaing dengan karyawan profesional dari luar negeri (Murtie, 2015)

Serang merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Banten dengan industri manufaktur yang banyak memberikan sumbangsih pendapatan pada Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari jumlah perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang yang telah mencapai angka 507 perusahaan (Disperindag, 2014). Agar perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang dapat menghadapi persaingan ini, maka perusahaan manufaktur yang ada di Kabupten Serang telah menerapkan suatu sistem manajemen yang berkualitas, yaitu salah satunya adalah *Total Quality Management (TQM)*, sebagai salah satu upaya perusahaan untuk dapat meyakinkan konsumen bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Hal tersebut sangat penting bagi perusahaan, karena perusahaan yang dapat menciptakan produk yang berkualitas mencerminkan produktivitas dan kinerja yang berkualitas bagi perusahaan (Hastuti dan Wijayanti, 2009)

Dalam dunia literatur sendiri telah banyak penelitian mengenai TQM yang di antaranya adalah Zehir dkk yang meneliti TQM dengan efek kualitas kinerja dan kinerja inovasi, lalu ada Hale Kaynak yang meneliti TQM dan pengaruhnya pada kinerja perusahaan. Dalam penelitian sebelumnya banyak ilmuwan yang menyatakan TQM berhubungan positif dengan kinerja kualitas Hale Kaynak (2003), namun dalam penelitiannya Zehir dkk (2011) menyatakan bahwa hubungan antara perbaikan terus menerus dan kualitas kinerja tidak signifikan. Dengan masih adanya perbedaan pendapat inilah maka TQM masih menarik untuk diteliti lebih lanjut, dengan menambahkan beberapa variabel sebagai pendukung penelitian. Dari hal inilah maka penulis akan mencoba untuk meneliti hubungan TQM dengan kinerja Perusahaan, yang akan dimoderasi dengan biaya kualitas pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang. Dalam

penelitian ini penulis akan mencoba untuk menambahkan variabel tambahan, yaitu biaya kualitas sebagai variabel yang akan memoderasi TQM dengan kinerja perusahaan. Alasan peneliti menjadikan biaya kualitas sebagai variabel moderasi adalah untuk mengetahui sejauhmana biaya kualitas dapat mempengaruhi hubungan antara TQM dan kualitas kinerja produk, yang akan memberikan pengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Penelitian ini sendiri dilakukan berdasarkan penelitian dari Zahir, dkk. (2011) yang menyatakan bahwa hubungan antara perbaikan terus menerus dan kualitas kinerja tidak signifikan sedangkan peneliti sebelumnya, yaitu Kaynak (2003) yang menyatakan TQM berhubungan positif dengan kinerja kualitas. Dalam penelitian terdahulunya, Zahir, dkk. meneliti bagaimana hubungan TQM terhadap kinerja kualitas dan kinerja inovasi. Sementara itu, Kaynak melakukan penelitian hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan. Hal inilah yang akan membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dimana penelitian ini akan mencoba melanjutkan penelitian Zahir, dkk. (2011), yaitu bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan dengan menambahkan variabel biaya kualitas yang akan menjadi variabel moderasi, yang nantinya diharapkan dapat memperkuat hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang Provinsi Banten?
2. Apakah biaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang Provinsi Banten?
3. Apakah biaya kualitas dapat memoderasi pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kabupaten Serang Provinsi Banten?

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori keagenan (*Agency theory*) merupakan basis teori yang mendasari praktik bisnis perusahaan yang dipakai selama ini. Teori tersebut berakar dari sinergi teori ekonomi, teori keputusan, sosiologi, dan teori organisasi. Prinsip utama teori ini menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (prinsipal) yaitu investor dengan pihak yang menerima wewenang (agensi) yaitu manajer, dalam bentuk kontrak kerja sama yang

disebut "*nexus of contract*". Teori keagenan menyatakan bahwa perusahaan yang memisahkan fungsi pengelolaan dan kepemilikan akan rentan terhadap konflik keagenan (Jensen and Mackling, 1976). Pada model keagenan dirancang sebuah sistem yang melibatkan kedua belah pihak yaitu manajemen dan pemilik.

Kinerja perusahaan adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu perusahaan tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu perusahaan itu dapat dilihat dari tingkatan sejauhmana perusahaan dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009:7).

Menurut Sobandi (2006:176), kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*. Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi. Adanya hasil kerja yang dicapai dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Karani dan Bichangga, (2011) menyatakan TQM adalah sebuah filosofi untuk mengelola sebuah organisasi dengan cara yang memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* secara efektif dan efisien tanpa mengorbankan nilai-nilai etika. Sedangkan menurut Kaynak (2003), menyatakan bahwa TQM adalah filosofi manajemen *holistic* yang berusaha untuk perbaikan terus menerus dalam semua fungsi organisasi, dan itu dapat dicapai. Maka, dari dua definisi di atas bisa kita simpulkan bahwa TQM merupakan suatu system yang digunakan manajemen guna meningkat kinerja organisasi dan perbaikan terus menerus yang akan dilakukan perusahaan dalam semua fungsinya, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Adapun definisi lainnya juga mengatakan bahwa TQM adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Munizu, 2010). Banker dkk (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Sehingga kinerja akan jadi lebih termotivasi untuk menciptakan kinerja inovasi yang lebih efektif dan kinerja yang berkualitas. Dari hal ini kita bisa melihat bahwa tujuan yang mendasari adanya TQM

pencapaian kualitas baik itu dari segi produk, kinerja, organisasi maupun keuangan dengan memadukan semua fungsi yang ada dalam organisasi serta memberikan motivasi dalam upaya untuk menciptakan kinerja inovasi dan juga kinerja kualitas.

TQM yang merupakan suatu sistem yang populer dengan perbaikan terus menerus memiliki dua karakteristik utama yaitu fokus pada pelanggan dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di garda depan (*front-line worker*). Tim garda depan ini dibekali dengan berbagai macam alat-alat khusus. salah satu alat manajemen itu adalah penentuan tolok ukur (*benchmarking*) yang dilakukan dengan mempelajari organisasi-organisasi terbaik yang ada untuk menjalankan tugas-tugas tertentu (Garrison dkk, 2013).

Menurut Blocher dkk (2007) dalam Angela (2009) menyatakan penerapan TQM dalam organisasi harus mengandung factor-faktor inti yang terdiri dari:

1. Berfokus pada kepuasan konsumen (*Customer Satisfaction*)
2. Tetap mengacu pada pengembangan berkelanjutan (*Continuous improvement*)
3. Memberdayakan karyawan dengan memberi peluang untuk terlibat penuh (*Full involvement*)

Tjiptono dan Diana (2003) menyatakan pengertian TQM dapat dibagi menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu, dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Total Quality Approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerjasama tim (*team work*)
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Biaya kualitas adalah biaya yang bersangkutan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan produk cacat (Mulyadi, 1997). Menurut Hansen dan Mowen (2005), biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produk yang buruk kualitasnya. Penelitian lain menyatakan Biaya kualitas merupakan biaya yang terjadi karena adanya kesadaran akan perlunya menghindari kesalahan sehingga tidak terjadi pemborosan atau biaya yang terjadi karena adanya kesalahan pada produk yang sudah terlanjur dan harus diperbaiki (Blocher, Lin, & Chen).

Dengan demikian, biaya kualitas memiliki kaitan dengan dua kegiatan, yakni:

1. Kegiatan pengendalian (*control activities*), kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencegah atau mendeteksi kualitas yang buruk (karena kualitas yang buruk mungkin terjadi). Kegiatan ini menimbulkan adanya biaya pengendalian (*control cost*) yakni biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan pengendalian.
2. Kegiatan karena kegagalan (*failure activities*) dilakukan oleh perusahaan atau pelanggannya untuk merespon kualitas yang buruk (kualitas buruk memang telah terjadi). Biaya kegagalan merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan karena telah terjadinya kegiatan karena kegagalan.

Menurut Bunga dan Silaban (2014) kegunaan dari analisis biaya kualitas ini adalah sebagai berikut :

1. Biaya kualitas sebagai alat pengukuran
2. Biaya kualitas sebagai alat analisis proses kualitas
3. Biaya kualitas sebagai alat pemrograman
4. Biaya kualitas sebagai alat penganggaran
5. Biaya kualitas sebagai alat peramalan

Dengan adanya biaya kualitas ini perusahaan dapat mengevaluasi kinerja perusahaan, apakah perusahaan sudah mencapai tujuan dari perusahaan, dan bagaimana kualitas produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah variabel atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian, sedangkan subjek suatu penelitian merupakan tempat dimana variabel melekat. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar biaya kualitas dapat mempengaruhi hubungan TQM dan kinerja kualitas produk yang diciptakan oleh perusahaan manufaktur yang ada di Kabupaten Serang Provinsi Banten.

Penelitian ini ditempuh dengan menggunakan desain kausal (hubungan sebab akibat). Desain kausal berguna untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang peneliti sebar dengan cara mengirimkan angket kepada tingkatan *General Manager* pada perusahaan manufaktur yang ada di Kabupaten Serang.

Ditinjau dari segi masalah yang diteliti, teknik yang digunakan penulis mengambil sampel dengan mengirimkan kuesioner melalui pengiriman angket melalui jasa pos, serta penyerahan langsung secara kepada sejumlah responden manajer terkait di Kabupaten Serang Provinsi Banten.

Populasi dalam penelitian merupakan himpunan semua hal yang ingin diketahui. Dan untuk penelitian ini, peneliti menetapkan populasi penelitian sebesar 570 perusahaan manufaktur yang ada di Kabupaten Serang Provinsi Banten berdasarkan data yang berasal dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupten Serang tahun 2014.

Dalam penelitian diperlukan adanya penarikan unsur-unsur dari populasi, untuk keperluan penelitian. Dan untuk kepentingan penelitian ini Jumlah sampel yang diambil adalah 83 perusahaan manufaktur berskala besar yang ada di Kabupaten Serang. Hal ini disebabkan Total Quality Manajemen, Biaya Kualitas, dan kinerja perusahaan lebih cenderung diterapkan dalam perusahaan berskala besar.

Teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah penarikan sampel *purposive*. *Purposive Sampling Methode* (pemilihan sampel bertujuan), menurut Arikunto (2010) adalah teknik *sampling* yang digunakan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random, atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Hal ini serupa dengan

yang dikatakan oleh Sugiyono (2010) *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan tujuan atau pertimbangan tertentu.

Metode Analisis Data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif, yaitu: suatu kegiatan yang mengacu pada penelaahan atau pengujian yang sistematis mengenai suatu hal dalam rangka menentukan bagian-bagian hubungan di antara bagian, dan hubungan bagian dalam keseluruhan dan metode analisis kuantitatif dimana dalam penelitian ini, analisis data dengan statistika digunakan SEM-PLS bantuan *software Smart PLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di 83 manufaktur berskala besar yang ada di Kabupaten Serang Banten, dengan cara menyebarkan questioner. Data primer yang terkumpul sebanyak 83 questioner dari 100 questioner yang di sebar. Dan ada 17 questioner yang tidak kembali. Penelitian ini dilaksanakan dari tanggal 28 Oktober 2017, sampai dengan 17 November 2017. Adapun pengisian questioner dilakukan oleh General Manajer (GM) perusahaan yang ada di kabupaten Serang Banten.

Dalam bab berikut ini, peneliti akan menyajikan gambaran umum tentang responden yang melakukan pengisian questioner, serta gambaran data atas penelitian yang dilakukan berdasarkan jawaban questioner yang telah diberikan oleh responden. Data yang telah terkumpul ini akan menjadi landasan sebagai acuan untuk menjawab hipotesa-hipotesa dalam penelitian, dengan cara mengolah dan menganalisis data yang peneliti terima. Karena untuk menggambarkan kondisi jawaban responden terhadap tiap variabel penelitian, perlu dilakukan analisis data deskriptif.

Tabel 2
Persentase Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Jumlah	Presentase
Pria	59	71,08%
Wanita	24	28,92%
Jumlah	83	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2017

2. Analisis Data

Dalam penelitian ini masing-masing variabel diukur berdasarkan setiap pertanyaan yang ada dalam questioner. Yang selanjutnya jawaban dari masing-masing responden yang disebarkan diberi skor dengan menggunakan skala *likert*, skor diberi keterangan bahwa angka 1 adalah menunjukkan opsi "Sangat Tidak Setuju", angka 2 adalah menunjukkan opsi "Tidak Setuju", angka 3 adalah menunjukkan opsi "Ragu-ragu", angka 4 adalah menunjukkan opsi "Setuju" dan angka 5 adalah menunjukkan opsi "Sangat Setuju".

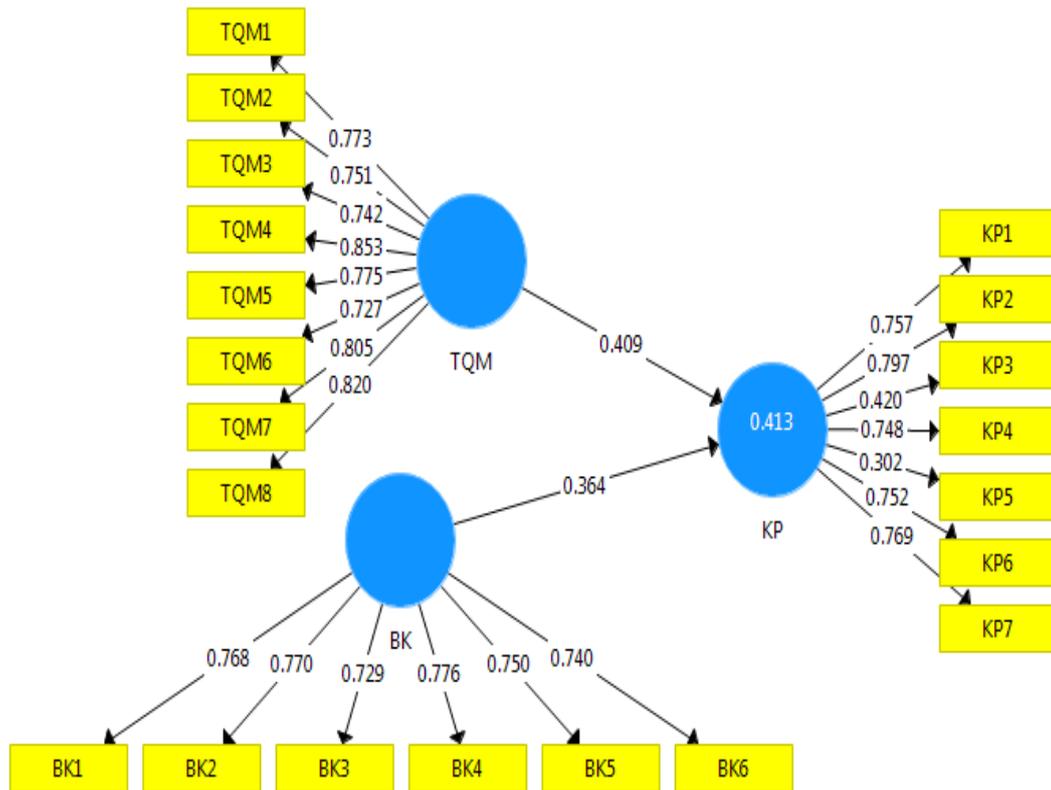
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2006). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut.

Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60.

Convergent Validity

Convergent validity merupakan tipe pengukuran dengan korelasi yang tinggi dengan alat ukur lain yang mengukur variable yang sama. *Convergent validity* model dari model pengukuran dengan refleksif indikator pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.

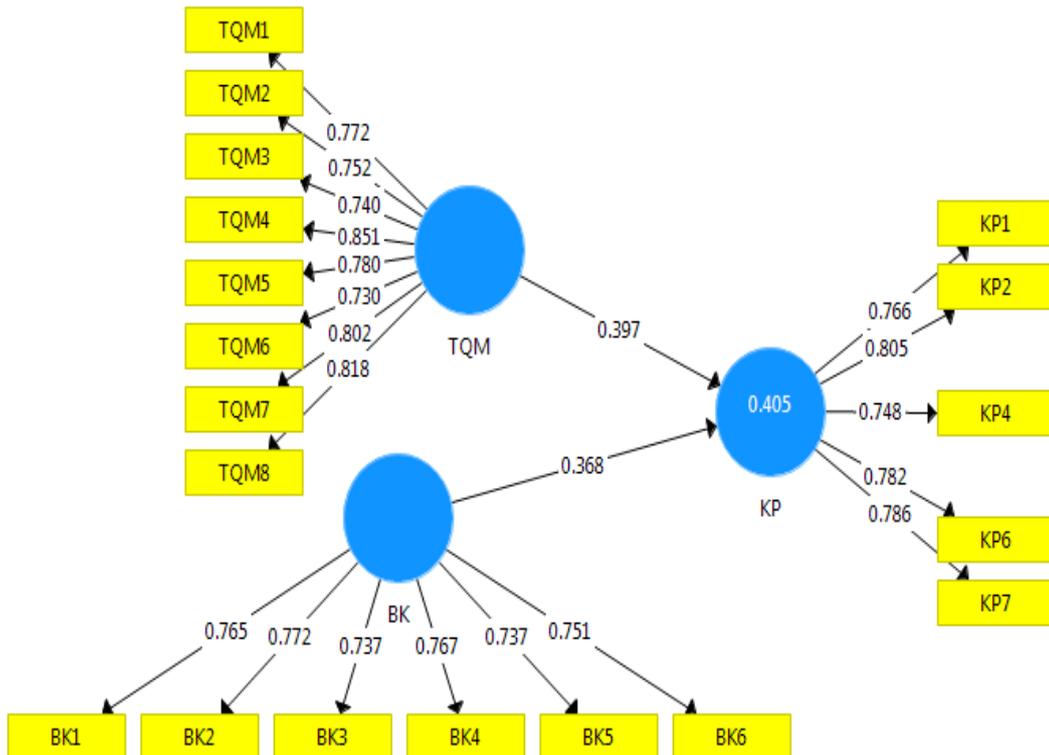


Gambar 2

***Convergent Validity* Sebelum Eliminasi**

Hasil pengolahan nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada Gambar 4.1 belum memenuhi *convergen validity* karena masih ada indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,60, yaitu indikator variabel KP3 (0,420 < 0,6) dan KP5 (0,302 < 0,6). Indikator dari variable KP3 (Kinerja perusahaan) adalah indicator target kinerja yang telah ditetapkan, sedangkan indicator dari KP5 adalah indikator pengambilan keputusan. Dalam hal ini Total Quality Management yang terdiri dari indicator focus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan semua karyawan, pendekatan proses, manajemen pendekatan system, peningkatan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, dan hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan, tidak dapat diuji validitasnya, karena sesuai dari data yang diperoleh, 58 dari 83 perusahaan target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan belum dapat dijalankan sepenuhnya. Sedangkan untuk KP5 dengan indicator pengambilan keputusan, 40 dari 83 perusahaan manajer mengambil keputusan sendiri, tanpa melibatkan karyawan, yang pada hakekatnya bertentangan dengan pengambilan keputusan

berdasarkan fakta yang diberikan karyawan. Karena ketidaksesuaian inilah, *loading factor* yang diperoleh dibawah 0,6. Oleh karena itu, perlu dilakukan modifikasi model dengan cara mengeliminasi indikator-indikator tersebut yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,6. Berikut ini hasil pengukuran *Convergent validity* setelah dilakukan eliminasi.



Gambar

***Convergent validity* Setelah Eliminasi**

Hasil modifikasi model setelah mengeliminasi indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,60, menunjukkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai di atas 0,60, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model. Sehingga dapat dikatakan bahwa indikator TQM yang berupa focus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan semua karyawan, pendekatan proses, manajemen pendekatan system, peningkatan berkelanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, dan hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan dapat diuji pada indikator Kinerja Perusahaan yaitu kepuasan pelanggan, reward dan punishment,

monitoring evaluasi membandingkan dan korektif, kinerja manajemen, dan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Discriminant Validity

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 3
Nilai Discriminant Validity (*Cross Loading*)

	BK	KP	TQM
BK 1	0,765	0,400	0,377
BK 2	0,772	0,428	0,220
BK 3	0,737	0,380	0,224
BK 4	0,767	0,386	0,293
BK 5	0,737	0,276	0,276
BK 6	0,751	0,443	0,336
KP 1	0,406	0,766	0,430
KP 2	0,422	0,805	0,391
KP 4	0,350	0,748	0,400
KP 6	0,356	0,782	0,447
KP 7	0,476	0,786	0,420
TQM 1	0,234	0,301	0,772
TQM 2	0,155	0,301	0,752
TQM 3	0,244	0,316	0,740
TQM 4	0,422	0,460	0,851
TQM 5	0,384	0,411	0,780
TQM 6	0,244	0,534	0,730
TQM 7	0,433	0,445	0,802
TQM 8	0,214	0,466	0,818

Dapat dilihat bahwa beberapa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten tidak memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibanding nilai *loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya.

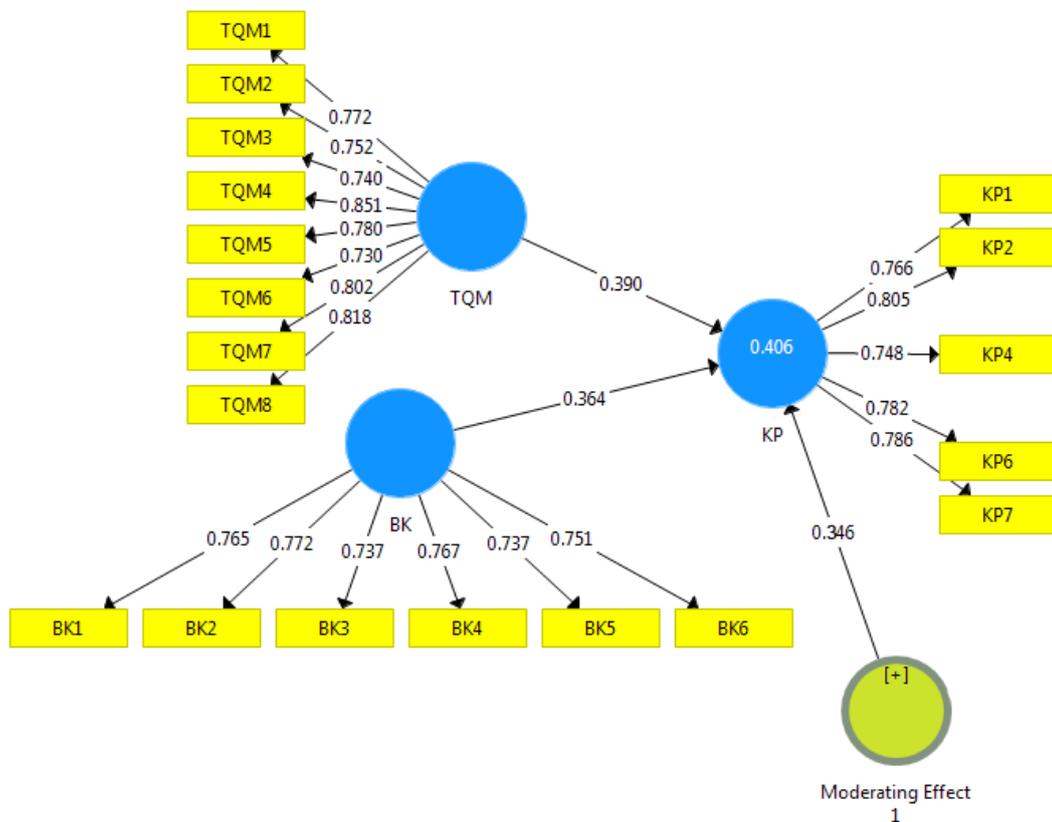
Mengevaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Model Struktural



Dari gambar model diatas dapat dilihat bahwa nilai tertinggi ada pada variable TQM dengan indikator TQM4 dengan nilai sebesar 0,851. Indikator TQM4 adalah Fokus

pelanggan, yang berpengaruh pada Kinerja Perusahaan (KP) yaitu KP2 kepuasan pelanggan dengan nilai 0,805. Adapun indicator lainnya yang juga mempengaruhi KP2 adalah TQM2 yaitu keterlibatan semua karyawan dengan nilai 0,752, dan indikator TQM6 yaitu peningkatan berkelanjutan dengan nilai 0,730. Hal ini menggambarkan bahwa keterlibatan karyawan secara maksimal untuk peningkatan berkelanjutan, dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal kepuasan pelanggan. indicator TQM7 yaitu pengambilan keputusan berdasarkan fakta (0,802) berpengaruh pada KP1 yaitu *Reward* dan *Punishment* dengan nilai 0,766. Dimana dalam mengambil keputusan baik pemberian penghargaan ataupun hukuman berdasarkan informasi mengenai kinerja karyawan. Dalam gambar diatas, TQM1 yaitu kepemimpinan dengan nilai 0,772 berpengaruh pada KP4 yaitu momonitoring, evaluasi, membandingkan, dan korektif dengan nilai 0,748. Yang menandakan pemimpin berperan aktif dalam memonitor mengevaluasi, membandingkan, dan mengkoreksi baik kinerja karyawan, maupun produksi.

3. Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel 4 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Tabel 4
Result For Inner Weights

	Original Sample Estimate (O)	Mean of Subsamples (M)	Standar Deviation (STEDEV)	T-Statistics (O/STERR)
BK- > KP	0,364	0,396	0,111	3,290
Moderasi- > KP	0,346	0,027	0,129	3,053
TQM - > KO	0,390	0,379	0,105	3,708

Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh variabel *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,364 dengan nilai t sebesar 3,290. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *total quality management* (TQM) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana *total quality management* (TQM) mendorong terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian berarti hipotesis 1 diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hale Kaynak

Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh variabel biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,390 dengan nilai t sebesar 3,708. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa biaya kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana biaya kualitas mendorong terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian berarti hipotesis 2 diterima.

Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh variabel *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang dimoderasi biaya kualitas menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,346 dengan nilai t sebesar 3,053. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa biaya kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam memoderasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana biaya kualitas dapat memoderasi variabel *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian berarti hipotesis 3 diterima.

1. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan uji t yang dilakukan, *total quality management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai t-hitung 3,708 > t-tabel 1,960 dengan probabilitas signifikannya $0,000 < \text{level of significant } 0,05$. Di samping itu, koefisien jalur pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan memiliki nilai positif, yaitu sebesar 0,390. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan *total quality management* (TQM) akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,390.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi TQM di perusahaan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat, sehingga akan memberikan keunggulan yang kompetitif. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaynak (2002), bahwa ada hubungan yang positif apabila TQM dapat di implementasikan dengan baik. Pernyataan ini juga diperkuat dengan adanya penelitian Zehir dkk yang menyatakan apabila TQM di implementasikan dengan sukses akan memberikan keunggulan yang kompetitif. Pernyataan ini juga tidak jauh berbeda dengan beberapa hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Prayhoego 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 Nasution (2004: 353) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan 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.

Pada penelitian yang peneliti lakukan di objek penelitian, penerapan TQM untuk kemajuan kinerja perusahaan sangat terasa dimana General Manager perusahaan lebih berpengaruh dalam hal memberdayakan karyawannya, daripada owner perusahaan itu sendiri. Hal ini dapat terlihat pada tingginya nilai untuk indikator TQM4 sebesar 0,851 yaitu indikator focus pelanggan. Dimana untuk meningkatkan kinerja perusahaan baik General manager dan Owner perusahaan mementingkan focus terhadap pelanggan. hal ini berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dimana suatu perusahaan memfokuskan pada peningkatan pelayanan pada pelanggan akan berdampak positif pada kepuasan pelanggan. hal ini dilihat dari indikator KP2 yaitu indikator kepuasan pelanggan dengan nilai 0,797.

2. Pengaruh Biaya Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan uji t yang dilakukan, biaya kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan karena nilai t-hitung $3,290 > t\text{-tabel } 1,960$ dengan probabilitas signifikannya $0,001 < \text{level of significant } 0,05$. Di samping itu, koefisien jalur pengaruh biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan memiliki nilai positif, yaitu sebesar 0,364. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan biaya kualitas akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,364.

Hasil perhitungan tersebut didukung oleh beberapa pendapat, antara lain: (1) Tandiontong dkk (2010) Produk yang berkualitas merupakan produk yang memiliki nilai (*value*) yang lebih tinggi dengan ditandai oleh tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi atas produk tersebut, nilai value yang tinggi yang dirasakan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan; (2) Kaplan dan Norton (1996) jika para perekayasa desain menerima pelatihan kualitas, maka mereka dapat merancang ulang produk untuk menurunkan jumlah unit yang cacat, jika jumlah unit yang cacat turun, maka kepuasan pelanggan akan meningkat, jika kepuasan pelanggan meningkat, maka pangsa pasar akan meningkat; jika pangsa pasar meningkat, maka penjualan akan meningkat; jika penjualan meningkat, maka laba akan meningkat; (3) Ahire dkk (1996), organisasi yang sukses adalah organisasi yang mengandalkan program pengembangan pada pemberdayaan dan

keterlibatan karyawan. Namun pemberdayaan itu sendiri belum menjadi jaminan partisipasi penuh dari karyawan

Perusahaan-perusahaan manufaktur yang menjadi objek penelitian cenderung menyediakan biaya penilaian untuk mengontrol kualitas produk mereka sebelum dikirimkan kepada pelanggan. bagi perusahaan biaya penilaian sebelum barang terkirim jauh lebih murah daripada pengeluaran biaya akibat produk reject saat tiba di tangan pelanggan. karena perusahaan harus menyediakan biaya retur barang dan juga pengerjaan ulang produk cacat. Hal ini dapat terlihat dari *Convergent Validity* indicator BK2 yaitu indicator biaya penilaian dengan nilai 0,770. Pengaruhnya dapat terlihat pada indicator KP7 dimana target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan memiliki nilai 0,752 dimana General Manager perusahaan menentukan target yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kinerja kualitas karyawan. Dan pada tahap ini peran General manager jauh lebih terasa dibanding dengan owner perusahaan. Sehingga pada tahap ini seringkali terjadi konflik keagenan, dimana pihak *principal* merasa bahwa pihak *agent* menghamburkan pengeluaran dengan pengadaan biaya kualitas. Karena pada prinsipnya proporsi kepemilikan yang hanya sebagian dari perusahaan membuat manajer cenderung bertindak untuk kepentingan pribadi dan bukan untuk memaksimalkan perusahaan. Principal menilai prestasi Agen berdasarkan kemampuannya memperbesar laba untuk dialokasikan pada pembagian deviden. Makin tinggi laba, harga saham dan makin besar deviden, maka Agen dianggap berhasil/berkinerja baik sehingga layak mendapat insentif yang tinggi. Hal inilah yang nantinya akan menyebabkan biaya keagenan (*agency cost*). Jensen dan Meckling (1976).

3. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan Dimoderasi Biaya Kualitas

Berdasarkan uji t yang dilakukan, *total quality management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang dimoderasi biaya kualitas karena nilai t-hitung 3,053 > t-tabel 1,960 dengan probabilitas signifikannya 0,024 < *level of significant* 0,05. Di samping itu, koefisien jalur pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang dimoderasi biaya kualitas memiliki nilai positif, yaitu

sebesar 0,346. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan biaya kualitas akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,346.

Perhitungan ini sesuai dengan penelitian Hamdani dan Irsutami (2011) Perbaikan kualitas adalah hal yang mutlak harus dilakukan oleh perusahaan untuk bertahan dalam persaingan, setiap peningkatan kualitas akan selalu diikuti oleh biaya, perusahaan tidak akan bisa menghindari biaya tersebut walaupun produk yang dihasilkan sudah diproses dengan benar sejak awal.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan yang dimoderasi biaya kualitas. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *total quality management*

Total Quality Management berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Total Quality Management berhasil diterapkan dengan adanya kerjasama dari pihak karyawan dan manajemen. Dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, perusahaan menyediakan biaya untuk memperbaiki kualitas dari produksinya.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah Responden tidak terbuka dalam melakukan pengisian questioner, sehingga terkadang ada jawaban yang tidak mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Dari variable yang di uji dalam penelitian ini, terdapat indikator yang bernilai rendah, sehingga harus dilakukan modifikasi. Hal ini menunjukkan bahwa indicator dalam variabel X tidak sepenuhnya mempengaruhi variabel Y

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah 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

- Afin Murtie, *Bisnis Tahan Banting Menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi Asean)*, penerbit. Cable Bool
- Ahire, dkk. 1996. *Development and Validation of TQM Implementation Constructs. Decision Sciences, Vol. 27, no. 1, pp. 23-56*
- Angela, A. 2014 Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Bank Umum dengan Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi*, 6(2).pp.42-58. ISSN 2085-8698
- Banker,Rd. Potter,G. dan Roger G, 1993. *Reporting Manufacturing Performance Maker to Worker: empirical Study . Journal of Management Accounting Research (5): 33-35*
- C. Powel, T. 1995. *Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study. Rhode Island: U.S.A Strategic Management Journal, Vol 16, 15-37*
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag), 2014. Data Perusahaan Manufaktur Kabupaten Serang Banten
- Fandy, T&Anastasia, D.2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Hamdani & Irustami, 2015. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Efisiensi Biaya Kualitas. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 3*
- Hastuti&Wijayanti 2009. Kinerja Manajerial: Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol. 9 No. 1 Maret 2009*
- Juliana, P. Faula, A. Ratna, E.2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management Melalui Produktifitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Metode Structural Equation Modeling*. *Jurnal Teknik Industri, Vol. 1, No. 3, September 2013, pp.251-257* ISSN 2302-495X
- Karani, Sharron.R dan Bichangga, Walter.O. 2012. *Effect of Total Quality Management Implementation on Bussines Performance in Service Institutions: A Case of Kenya Wildlife Services*. *International Journal of Research studies in Management, 2012 April, Volume Number 1, 59-76*
- Kaynak, H. 2003. *The Relationship between Totally Quality Management Practices and their effects on Firm performance*. Elsevier, *Journal of Operation management* 21 (2003), 405-435
- Muttaqin dan Dharmayanti, 2015. Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Keuangan dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Volume XIX No. 01, Januari 2015: 68-78*
- Prajogo&S. Sohal. 2002. *The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance An Empirical Examination. Emerald Insight, International Journal of Quality & Reliability Management, ISSN 0265-671X*
- Prayhoego, C dan Devie 2013. Analisa Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Bussines Accounting Review, Volume 1*
- R. Winaryo, S. (red) 1997. Sekilas tentang Total Quality Mannagement. Proteksi Edisi Nopember 1997
- Rensa, B & Barnabas, TS. 2014. Analisis Hubungan Biaya dan Profitabilitas Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Otomotif yang Terdaftar di BEI. <http://repository.maranatha.edu/id/eprint/9589>

- Sadliacikova, Satanova, Zavadsky, & Zavadska. 2015. *Quality Cost Monitoring Models in Practice of Woodworking Company in Slovakia*. Elsevier, Science Direct, *Procedia Economics and Finance* 26 (2015), 77-81
- Samrotun, YC.2006. *Antecedents dan cosequences* atas Kinerja Kualitas: Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia. *The Indonesian Accounting Review*, Volume 2 No. 1 January 2012 , Pages 49-62
- Satanova, A & Sedlicikova , M. *Model For Controlling the Total Cost of Quality*. Elsevier, ScienceDirect, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, 2015, pages 2-6
- Suharsimi Arikunto, 2010. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Penerbit Rineka Cipta
- Susilo, J. 2012 Pengetahuan Manajemen Tentang Pemahaman Pelanggan dan Pegawai Mengenai *Green Product* Terhadap Kualitas Produk yang Dimoderasi oleh Akuntansi Lingkungan dan Kinerja Kualitas. *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan*, Volume 1, No. 1 Januari 2012, halaman 47-64
- Tandiontong, M. Sitanggang, F. Carolina, V. 2010. Pengaruh Biaya Kualitas Terhadap Tingkat Profitabilitas Perusahaan. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* No. 2 Tahun ke- 1, Mei-Agustus 2010
- Wirawan, (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Salemba Empat
- Zehir, Ozgul, Songul, & Busra. 2012. *Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance*. *Kocaeli: Turkey*. Elsevier, ScienceDirect, *Int.J. Production Economics* 127, 2010, 13-26

Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management
p-ISSN : 2797-9725 | e-ISSN : 2777-0559
Vol. 1 No. 2 Mei - Agustus 2021