

Implementasi Budaya Kualitas Sebagai Moderator pada *Total Quality Management* terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Bekasi

Miftakul Huda, Nani Hartati, Reky Yulianto, Wiji Safitri

Program Studi Manajemen, Universitas Pelita Bangsa,

Jl. Inspeksi Kalimalang Tegal Danas Bekasi

Email : miftakulhuda@pelitabangsa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh upaya peningkatan kinerja operasional untuk menunjang produktivitas dan tingkat kualitas suatu perusahaan. Kinerja operasional merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Jika perbaikan berkelanjutan yang berfokus pada alur kerja, standarisasi kualitas, tindakan, manajemen informasi, hubungan pemasok, dan konsumen secara konsisten dipertahankan di semua tingkatan manajemen, hingga karyawan, maka kinerja operasional akan terus meningkat.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah pengujian dan pemeriksaan akhir Perusahaan Manufaktur yang sering menunjukkan adanya cacat internal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak pengendalian Total Quality yang diketahui diterapkan di lingkungan kerja Perusahaan Manufaktur Bekasi melalui budaya kualitas terhadap kinerja operasional. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner dari 154 responden. Penelitian ini diolah dengan menggunakan teknik Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan program software AMOS. Hasil penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa variabel total quality management dan budaya kualitas mempunyai pengaruh positif baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja operasional perusahaan.

Kata Kunci : *Total Quality Management, Budaya Kualitas, Kinerja Operasional, Keberlanjutan, Produktivitas*

ABSTRACT

This research is motivated by efforts to improve operational performance to support the productivity and quality level of a company. Operational performance is an important factor in the success of the company. If continuous improvement that focuses on workflow, quality standardization, actions, information management, supplier and consumer relations is consistently maintained at all levels of management, down to employees, then operational performance will continue to improve.

The problem in this study is the final testing and inspection of Manufacturing Companies that often show internal defects. The purpose of this study is to determine the impact of Total Quality control known to be applied in the Bekasi Manufacturing Company work environment through a culture of quality on operational performance. This research uses quantitative descriptive research. Data was collected using a questionnaire method from 154 respondents. This research was processed using the Structural Equation Modeling (SEM) technique using the AMOS software program. The results of this study concluded that the variables of total quality management and quali-

ty culture have a positive influence both directly and indirectly on the company's operational performance.

Keywords: *Total Quality Management, Quality Culture, Operational Performance, Sustainability, Productivity*

1. PENDAHULUAN

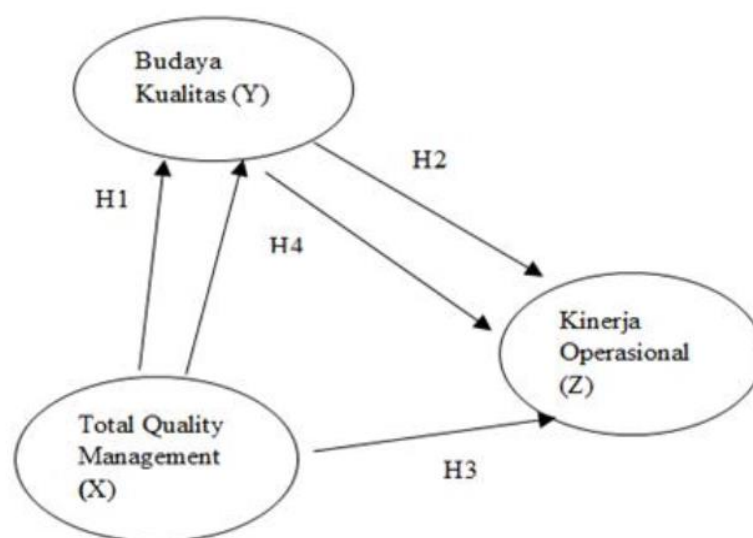
Setiap perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan produk pesaingnya. Oleh karena itu, untuk mencapai hal tersebut diperlukan upaya, salah satunya adalah manajemen kualitas total dalam segala aspek mulai dari produksi hingga operasi guna mencapai visi dan misi. Di sisi lain, menurut *Internasional Standart Organisation (ISO)*, Total Quality Management adalah pendekatan manajemen dalam organisasi yang berfokus pada kualitas, didasarkan pada partisipasi seluruh anggota, dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. Manfaat bagi seluruh anggota dan Organisasi serta masyarakat umum. Menurut (Adem & Viridi, 2023; Sulistyowati et al., 2020.) Total Quality Management memiliki empat pilar yaitu kepuasan Pelanggan, respect terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan. Disini penulis mengajak untuk melihat sejenak kondisi pasar otomotif di Indonesia saat ini, dimana Indonesia memiliki industri otomotif terbesar kedua di Asia Tenggara setelah Thailand. Namun bila berbicara pasar, maka Indonesia merupakan pasar otomotif terbesar di Asia Tenggara. Adapun hubungan antara pertumbuhan industri otomotif di Indonesia, khususnya segment kendaraan niaga dimana dari segi *Built On Quality* sangat berhubungan dengan budaya kualitas, dan kinerja operasional dari perusahaan pabrik. Demikian pula dalam proses produksi, sering dijumpai abnormality maupun defect yang berpotensi walaupun dengan tren yang cenderung menurun, mengindikasikan bahwa apakah penerapan Total Quality Management memiliki pengaruh yang positif atau sebaliknya. Sebagian besar perusahaan manufaktur di Bekasi telah memperoleh sertifikasi manajemen mutu ISO/TS 16949 dan menerapkan sistem manajemen Total Quality. Dilihat beberapa perusahaan jumlah abnormality dan internal defect menunjukkan adanya penurunan namun tidak menunjukkan perrforma *zero defect*.

arwal, 2019). Oleh karena itu, masih terjadi cacat pada proses pembuatannya sehingga memerlukan perbaikan atau overhaul sehingga mengakibatkan penambahan

waktu dan biaya sehingga menghasilkan waste. Hal ini tentu saja menyebabkan gangguan terhadap kinerja operasional, karena memiliki personel yang terbatas. Menerapkan manajemen kualitas total menghilangkan jumlah anomali dan cacat internal. Budaya kualitas merupakan pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas (Adem & Viridi, 2023; Huda et al., 2022; Prashar & Aggarwal, 2019). Budaya Kualitas merupakan salah satu indikator keseluruhan manajemen mutu dan mengembangkan melalui orientasi budaya (Hartini, 2018). Budaya mutu melambangkan mutu dan kualitas produk dan jasa suatu perusahaan, dan merupakan hal yang wajib dimiliki oleh setiap perusahaan agar mempunyai reputasi yang baik di mata pelanggan (Huda et al., 2022, 2023).

Kinerja operasional adalah kinerja yang dihasilkan dari masukan dan kegiatan yang mengubah masukan (input) menjadi keluaran (hasil) dan diukur berdasarkan kriteria keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Huda et al., 2024; Huda & Hartati, 2022; Huda & Syahrudin, 2023; Syahrudin & Huda, 2023). Kinerja operasional memegang peranan penting dalam indikator implementasi strategi dan pemecahan masalah, guna menjaga kelangsungan perusahaan, menjamin kualitas hasil dan efisiensi, serta meningkatkan profitabilitas perusahaan akan terpenuhi.

Hipotesis Penelitian



Gambar 1: Model penelitian

Hipotesis pertama (H1): dinyatakan bahwa TQM memberikan pengaruh terhadap budaya kualitas.

Hipotesis kedua (H2) : dinyatakan bahwa Budaya Kualitas memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional.

Hipotesis ketiga (H3) : dinyatakan bahwa TQM memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional.

Hipotesis keempat (H4) : dinyatakan bahwa TQM memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional melalui budaya Kualitas.

2. METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan analisis data primer, diantaranya menggunakan data kuesioner sebagai sumber data utama. Dengan menggunakan data kuesioner yang kemudian diuji dengan teknik pengujian statistik yang sesuai guna memperoleh informasi yang diinginkan didapatkan dari lembaga, organisasi atau perusahaan yang kemudian diolah secara sistematis dan obyektif. Penelitian tersebut mengumpulkan 154 Responden dari perusahaan manufaktur bekasi jawa barat. Penelitian ini terdiri atas dua variabel, yaitu *Total Quality Management* sebagai variabel bebas (*independent*) dan Budaya Kualitas & Kinerja Operasional, sebagai variabel terikat (*dependent*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu metode yang menggabungkan analisis statistik multivariat dan analisis regresi. SEM bertujuan untuk menguji korelasi variabel-variabel yang kompleks untuk menemukan gambaran komprehensif dari keseluruhan model (Ferdinand, 2014; Sulistyowati et al., 2020).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji apakah indikator dapat menjelaskan konstruksinya. Dalam penelitian ini, CFA dianalisis menggunakan tingkat signifikansi yang harus kurang dari 0,05, dan estimasi standar harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2017; Haryono, 2017). Analisis dilakukan terhadap CFA pertama yaitu dimensi indikator dan CFA kedua yaitu dimensi variabel laten. Jika ada yang tidak sesuai ketentuan, indikator harus dilepas dan pengujian CFA diulangi hingga mendapatkan hasil yang memenuhi persyaratan.

Pengujian CFA sebanyak dilakukan dengan menggunakan variabel *Total Quality Management* (TQM), Budaya Kualitas, dan Kinerja Operasional.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

Peneliti menggunakan metode yaitu *Construct Reliabilitas* (CR). Dimana nilai dari CR minimal 0.70, (Ferdinand, 2014; Ghozali, 2017).

Nilai seluruh dimensi dan indikator yang diuji dengan metode reliabilitas *Construct* lebih besar dari 0,7, menunjukkan bahwa seluruh indikator dan dimensi pada penelitian ini reliabel.

Tabel 1. Hasil uji Reliabilitas Konstruk

			Estimate	S.E.	C.R	P
BUDAYA KUALITAS	<---	TQM	,313	,099	3,151	,002
KINERJA OPERASIONAL	<---	BUDAYA KUALITAS	,577	,326	1,770	,001
KINERJA OPERASIONAL	<---	TQM	,276	,144	1,919	,001

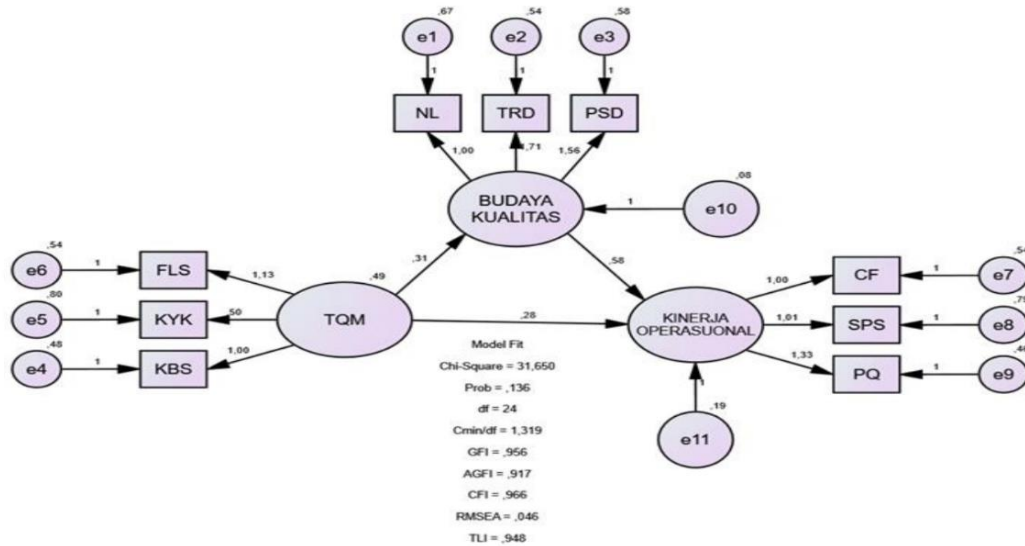
Sumber : 2023

Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas, analisis normalitas multivariate di AMOS 24 menggunakan *critical ratio* (c.r) dari *multivariate* pada kurtosi. Apabila nilai cr berada pada rentang $\pm 2,58$ berarti data terdistribusi normal secara *multivariate* (Haryono, 2017). Hasil uji normalitas menunjukkan nilai c.r multivariat sebesar $33,283 > 2,58$. Artinya sebaran data secara keseluruhan (distribusi multivariat) tidak berdistribusi normal. Secara keseluruhan (distribusi multivariat) tidak berdistribusi normal. Untuk memenuhi asumsi normalitas perlu dilakukan uji *Outlier* dengan dilakukan penghapusan data yang outlier. Data *outlier* diperoleh dengan cara membandingkan nilai mahalanobis *distance* dengan *chi-square* tabel pada signifikan 0,001. Dalam penelitian ini diperoleh nilai *chi-square* tabel sebesar 31,650 (diperoleh dari excel = $\text{chiinv}(0.001,53)$). Jadi nilai mahalanobis-square yang lebih dari 31,650 dinyatakan data outlier.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Hasil uji *Goodness of Fit* (GOF), hasil struktur model lengkap dan modifikasi diperoleh data *Goodness of Fit* seperti yang tertera pada gambar 2 dan tabel 2.



Gambar 2: Hasil olah data dimensi dari Pengaruh penerapan *Total Quality Management* melalui Budaya Kualitas terhadap Kinerja Operasional

Tabel 2. Hasil uji Goodness Of Fit (GOF)

Goodness of Fit	Batas penerimaan yang dipersyaratkan *)	hasil setelah modifikasi model	keputusan
CMIN/DF	≤ 2,00	24	Good Fit
GFI	≥ 0,90	0,956	Good Fit
AGFI	≥ 0,90	0,917	Good Fit
NFI	≥ 0,90	0,878	Marginal Fit
RFI	≥ 0,90	0,816	Marginal Fit
IFI	≥ 0,90	0,967	Good Fit
TLI	≥ 0,90	0,948	Good Fit
CFI	≥ 0,90	0,966	Good Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,046	Good Fit

Apabila jumlah sampel besar dan jumlah indikator banyak, maka perlu dilengkapi alat pengujian lain seperti: Goodness of Fit (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index

(AFGI), dan Root Mean Square Residual (RMR) (Santoso, 2018). Tes GFI menghasilkan nilai 0,956 dan AGFI 0,917.

Nilai GFI dan AGFI berkisar antara 0, hingga 1 yang menunjukkan bahwa model tersebut baikmendekati 1 menunjukkan bahwa model dianggap sesuai. Uji RMR dimaksudkan untuk menghitung residu atau perbedaan dari kovarians sampel dengan menggunakan estimasi kovarians . Uji RMR memberikan hasil dengan nilai 0,050. Hasil RMR yang lebih kecil menunjukkan bahwa lebih baik, menunjukkan bahwa jumlah sampel mendekati perkiraan.

Model dikatakan layak jika salah satu kriteria GOF (Goodness of Fitness) terpenuhi (Ferdinand, 2014). Secara total, GOF dapat dievaluasi berdasarkan setidaknya lima kriteria,dimana diantaranya terpenuhi (Ghozali, 2017).

Setelah data telah dipastikan valid, reliable dan good fit model, akan dilakukan uji hipotesis. Hasil uji hipotesis tentang pengaruh dari variabel laten dan korelasi dari laten variabel dengan dimensi dari masing-masing variabel, didapatkan bahwa :

Hipotesis pertama (H1) menunjukkan total quality management berpengaruh positif terhadap budaya mutu dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,005$. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hartini, 2018; Langga & Tanusi, 2021; Sahoo, 2019). Korelasi tertinggi dari variabel kendali mutu dijelaskan oleh dimensi filosofi, kebiasaan, dan keyakinan. Sejalan tujuan perusahaan yang menerapkan tentang konsep dasar organisasi perusahaan yang melaksanakan visi dan misi.

Kemudian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa variabel budaya mutu berpengaruh positif terhadap kinerja operasional , dengan nilai signifikan $0,001 < 0,005$. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayah & Indarti, 2016). Korelasi tertinggi untuk variabel kualitas budaya terdapat pada nilai dimensi (1,000),tradisi (0,707),dan proses (0,565). Penelitian ini juga didukung dengan pengenalannya terhadap lingkungan organisasi suatu perusahaan manufaktur sangat mementingkan tradisi dan budaya kualitas dalam setiap aktivitas dan proses produksi.

Pada hipotesis ketiga (H3), variabel total quality manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja operasional,dan nilai signifikansinya sebesar $0,001 < 0,005$. Penelitian ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adem & Viridi, 2023; Huda et al., 2024; Sulistyowati et al., 2020; Syahrudin & Huda, 2023).

Korelasi tertinggi kinerja operasional pada variabel ditunjukkan oleh dimensi fokus pelanggan (1,000), kemitraan pemasok (0,808), dan kualitas produk (0,727). Penelitian ini menunjukkan bahwa fokus perusahaan terhadap kualitas hasil produksi, kualitas bahan dari supplier, dan kebutuhan pelanggan merupakan jalan terbaik yang dipilih perusahaan manufaktur untuk bersaing di pasar domestik dan pasar global.

Pada hipotesis keempat (H4), variabel total quality management mempunyai pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja operasional melalui mediasi dari variabel budaya mutu, dengan estimasi nilai parameter sebesar 0,180 (0,313 x 0,577).

Angka ini menunjukkan bahwa total quality management berpengaruh terhadap kinerja operasional melalui mediasi budaya mutu. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Hidayah & Indarti, 2016).

4. SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pengolahan data penelitian diuji dengan menggunakan uji analisis regresi antara variabel independen dan variabel dependen. Dampak Penerapan *Total Quality Management* Melalui Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Bekasi Jawa Barat. Hasil yang dicapai melalui *Total Quality Management* memberikan dampak positif terhadap budaya kualitas, begitu pula dampak manajemen kualitas total terhadap budaya kualitas dan kinerja operasional, yang diperkuat dengan indikator implementasi budaya mutu karyawan. Budaya mutu mempunyai dampak positif terhadap prestasi kerja, dan aspek tradisi menjadi kriteria utama dalam menciptakan budaya lingkungan kerja untuk mencapai mutu produk dan rencana menghadapi persaingan usaha. Manajemen kualitas total berdampak positif pada kinerja bisnis, senantiasa menjaga hubungan dan koordinasi dengan pemasok untuk mendorong peningkatan kualitas produknya, serta mengelola data dan informasi untuk menciptakan kepercayaan dan kerja sama yang baik. *Total Quality Management* secara tidak langsung berdampak positif terhadap kinerja operasional dengan mengkomunikasikan budaya kualitas variabel melalui tujuan perencanaan langkah demi langkah yang terukur dan manajemen informasi berbasis kualitas.

5. DAFTAR PUSTAKA

Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2023). The structural link between TQM practices and financial performance: the mediating role of operational performance. *International*

- Journal of Quality & Reliability Management, ahead-of-print*(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2021-0290>
- Ferdinand, A. (2014). *STRUCTURAL EQUATION MODELING* (Edisi 5). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartini, S. (2018). IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) MELALUI BUDAYA KUALITAS Sri Hartini Email : sri_hartini@gmail.com STIE Palangka Raya Keywords : TQM , performance , quality culture Total Quality Management (TQM) adalah sistem pengendalian mutu yang didasar. *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 129–139.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hidayah, N., & Indarti, S. (2016). Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas dan Daya Saing untuk meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi pada Usaha Mikro Percetakan Digital Printing di Kota Pekanbaru-Riau). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis1*, VIII(3), 1–17.
- Huda, M., & Hartati, N. (2022). IMPLEMENTASI STRATEGI TERHADAP SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN. *Jurnal Soshum Insentif*, 5(1), 28–35.
<https://doi.org/10.36787/jsi.v5i1.646>
- Huda, M., Hartati, N., Safitri, W., & Religia, Y. (2023). Influence of Just In Time Toward Corporate Performance: Mediating Role Of Total Quality Management. *DEAL: International Journal of Economics and Business*, 1(1), 24–37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37366/deal.v1i01.2684>
- Huda, M., Hartati, N., Safitri, W., Studi, P., Universitas, M., Bangsa, P., Danas, T., Pusat, C., Bekasi, K., & Barat, J. (2022). Penerapan Total Quality Management Melalui Budaya Kualitas terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)*, 14(2), 108–118.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37151/jsma.v14i2.104>
- Huda, M., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Suryana, S., Disman, D., Dirgantari, P. D., & Religia, Y. (2024). *Implement Enterprise Resource Planning and Effective Corporate Performance Strategies through Supply Chain Management Intermediaries at Auto Parts Companies*. 1256–1262. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_154
- Huda, M., & Syahrudin, S. (2023). ANALISIS PENGARUH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI KEUNGGULAN BERSAING SEBAGAI MEDIASI PADA SHOPEE DISTRIBUTOR. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 6(2), 217.
<https://doi.org/10.22441/jdm.v6i2.20597>

- Langga, L., & Tanusi, G. (2021). ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA. *Jscientific Journal of Management Business (SJMB)*, 20(April 2021).
- Prashar, A., & Aggarwal, S. (2019). Modeling enablers of supply chain quality risk management: a grey-DEMATEL approach. *The TQM Journal*, 32(5), 1059–1076. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0132>
- Sahoo, S. (2019). Quality management, innovation capability and firm performance. *The TQM Journal*, 31(6), 1003–1027. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>
- Santoso, S. (2018). *Konsep Dasar Dan Aplikasi SEM Dengan Amos 24*. Alex Media Kumputindo.
- Sulistiyowati, N., Huda, M., & Nursaningsih, I. (2020). How TQM Mediates JIT in Improving Operational Performance of Industrial Companies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 30–51.
- Sulistiyowati, N., Huda, M., & Nursaningsih, I. (n.d.). How TQM Mediates JIT in Improving Operational Performance of Industrial Companies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 14(8), 2020. Retrieved January 8, 2022, from www.ijicc.net
- Syahrudin, & Huda, M. (2023). Pengaruh Supply Chain Management (SCM) terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Seller Lazada di Kabupaten Cirebon Kecamatan Kaliwedi). *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 15(2), 130–144. <https://doi.org/10.37151/jsma.v15i2.125>