

# **Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)**

**Musran Munizu**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

**Surachman**

**Ubud Salim**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**Solimum**

Fakultas MIPA Universitas Brawijaya

**Abstract:** *The purpose of this research is to investigate the TQM practices effect on quality culture, competitiveness, and firm performance both directly and indirectly at Manufacturing Industry in Makassar. Company as unit of analysis in this research. There are 114 companies as sample, where company manager as respondent. Method of Analysis used in testing hypothesis is Structural Equation Modeling (SEM). Then, qualitative information used to find the addition explanation to support the result of hypothesis examination. The results shows that TQM practices have significant effect on quality culture, competitiveness, and company performance directly. Quality culture has significant effect on competitiveness directly. Competitiveness has direct effect on firm performance. Quality culture hasn't significant effect on firm performance directly, but quality culture can be able to improve the firm performance by competitiveness. TQM practices can be able to improve the firm performance by competitiveness. While, the indirect effect of TQM practices on firm performance by quality culture aren't significant.*

**Keywords:** *TQM practices, quality culture, competitiveness, firm performance*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. Unit analisis penelitian adalah perusahaan. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 114 orang manajer perusahaan. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah Structural Equation Modeling (SEM). Informasi kualitatif digunakan untuk menggali tambahan penjelasan berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh langsung terhadap daya saing. Daya saing berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik TQM meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

**Kata Kunci:** praktik TQM, budaya kualitas, daya saing, kinerja perusahaan

---

## **Alamat Korespondensi:**

*Musran Munizu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas Makassar  
e-mail: [m3.feunhas@gmail.com](mailto:m3.feunhas@gmail.com)*

Setiap perusahaan dapat meningkatkan daya saing melalui kapabilitas yang dimiliki dalam organisasi. Kemampuan bersaing setiap perusahaan mengacu pada posisi relatif perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lain dalam pasar lokal atau global (Kuncoro, 2008). Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

Menurut Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum*) 2010-2011, daya saing Indonesia pada tahun 2010 berada pada peringkat ke-44, dan pada tahun 2011 peringkat daya saing Indonesia mengalami penurunan menjadi peringkat 46. Diantara negara-negara ASEAN, setelah Singapura, Malaysia menempati posisi teratas yakni peringkat ke 21, disusul oleh Thailand ke-39. Walaupun secara makro hal tersebut lebih banyak disebabkan oleh krisis global/eropa, tetapi secara mikro hal tersebut merupakan indikasi bahwa daya saing perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia mengalami penurunan.

Industri manufaktur yang beroperasi di Kota Makassar merupakan bagian dari industri nasional secara langsung juga mengalami kondisi tersebut. Pertumbuhan industri manufaktur di Kota Makassar dipengaruhi berbagai faktor penting. Faktor bahan baku, sumber daya manusia, teknologi produksi, pengendalian kualitas, pemasaran, adalah faktor-faktor internal. Masalah ketersediaan sarana prasarana, iklim investasi dan kebijakan pemerintah yang pro bisnis merupakan faktor-faktor eksternal yang mendorong pertumbuhan kinerja industri manufaktur di Kota Makassar (LP-Unhas, 2006).

Perusahaan manufaktur di Kota Makassar sebagai bagian dari industri nasional secara terus-menerus berupaya untuk meningkatkan mutu dan daya saing produknya dengan mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam kegiatan operasi perusahaan khususnya *total quality management* (TQM). Praktik TQM telah menjadi kebutuhan utama dalam perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini ditegaskan

oleh seorang manajer PT KIMA (Kawasan Industri Makassar) bahwa perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Makassar (KIMA) telah mengadopsi dan menjalankan program dan praktik *total quality management* (TQM) sejak tahun 1990-an. Namun demikian, derajat implementasi praktik TQM pada setiap aspek relatif dapat berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

### ***Total Quality Management* (TQM)**

Konsep *Total Quality Management* (TQM) di samping sebagai filosofi dan prinsip-prinsip manajemen, juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut Gasperzs (2005), bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan pendapatan perusahaan.

Chase, *et al.* (2005), menegaskan bahwa TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Krajewski, *et al.*, 2010).

Studi empiris yang menguji pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan pada penelitian sebelumnya. Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Terziovski dan Samson, 1999; Huarng dan Yao, 2002; Lakhali, *et al.*, 2006; Prayogo dan Hong, 2008; Ramlawati, 2010). Penelitian lainnya menemukan bahwa praktik TQM tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Mohrman, *et al.*, 1995; dan Sila, 2007).

## Budaya Kualitas

Implementasi praktik TQM dalam perusahaan menjadi lebih efektif apabila budaya organisasi kondusif untuk sebuah proses perubahan dan transformasi (Kujala dan Lillrank, 2004). Karena TQM pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan. Secara teoritik, keterkaitan antara implementasi praktik TQM dengan budaya organisasi dikemukakan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003), dan Hardjosoedarmo (2004), bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengujian pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi secara spesifik masih sangat terbatas dalam literatur. Studi tentang pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas dilakukan oleh Wicaksono (2006) dengan mengambil obyek pada PT Hari Terang Industri Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktik TQM secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas perusahaan yang diukur melalui level asumsi dasar (*basic assumption*) yakni persepsi karyawan terhadap: (1) misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan; (2) hakikat realitas dan kebenaran, (3) hakikat manusia dan interaksinya; dan (4) hakikat waktu dan ruang.

## Daya Saing

Konsep daya saing mempunyai interpretasi atau tafsiran yang beragam dalam literatur. Tidak ada satupun para penulis yang mengklaim konsep daya saing sebagai "definisi baku" yang dapat diterima semua pihak. Hal ini secara tegas disampaikan oleh Michael Porter bahwa: "*There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it . . . ; "Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance (Porter, 1998).*

Daya saing suatu organisasi dapat menentukan kinerja suatu perusahaan. Keunggulan daya saing

yang tercipta karena adanya praktik TQM seharusnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Han, *et al.* (2007) menemukan bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator *price/cost*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan (Lakhal, 2009; Ramlawati, 2010).

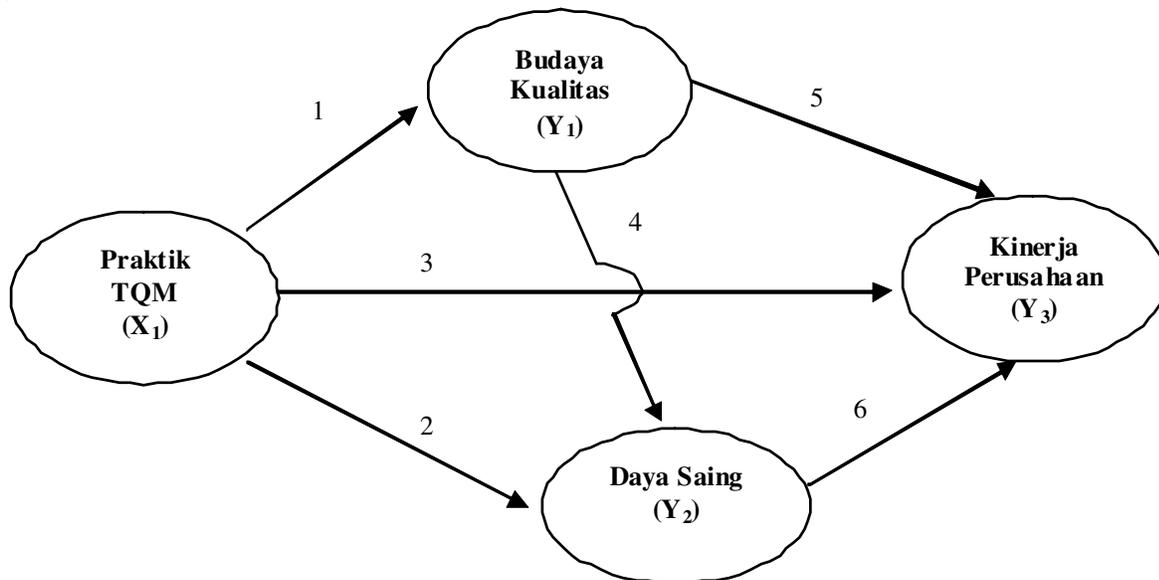
## Kinerja Perusahaan

Brah dan Lim (2006) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dalam 2 (dua) dimensi kinerja yaitu: kinerja operasional dan kinerja organisasi. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas. Indikator dan variabel tersebut dianggap sebagai faktor utama karena mereka mengikuti langsung dari tindakan yang diambil dalam kegiatan operasi perusahaan. Sedangkan kinerja organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan dan laba atas asset, dan non-ukuran finansial seperti investasi dalam R&D, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif.

Lakhal, *et al.* (2006), dan Lakhal (2009) mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada literatur manajemen strategik, pemasaran, dan manajemen operasi dengan menggunakan tiga dimensi kinerja yaitu kinerja keuangan, operasional, dan mutu produk. Sila (2007) menggunakan 5 (lima) indikator dalam penelitiannya untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: kinerja sumber daya manusia, kepuasan konsumen, efektifitas organisasional, kinerja finansial, dan kinerja pasar. Han, *et al.* (2007) melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator *return on investment* (ROI), dan pangsa pasar (*market share*). Pengukuran kinerja perusahaan juga dilakukan oleh Ramlawati (2010), dimana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan terdiri atas: tingkat pengembalian investasi (ROI), pangsa pasar, dan pertumbuhan penjualan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengkonfirmasi dan menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui peran mediasi variabel budaya kualitas, dan daya saing pada Industri Manufaktur di Kota Makassar.

Adapun kerangka konsep yang dibangun dan diuji hubungannya dalam penelitian ini secara lengkap disajikan pada Gambar berikut.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Sesuai dengan hasil telaah teoritis dan model kerangka konsep penelitian yang disajikan maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin kuat budaya kualitas perusahaan.
- H2 : Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan.
- H3 : Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan.
- H4 : Semakin kuat budaya kualitas, maka akan semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan.
- H5 : Semakin kuat budaya kualitas, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan.

H6 : Semakin tinggi daya saing, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan.

H7 : Praktik *Total Quality Management* (TQM) yang semakin efektif akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui budaya kualitas yang semakin kuat.

H8 : Praktik *Total Quality Management* (TQM) yang semakin efektif akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan yang semakin tinggi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*), Pendekatan kuantitatif (*positivism*) akan digunakan dalam penelitian ini sebagai metode analisis utama yang didukung dengan informasi kualitatif melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) (Hair, *et al.*, 1998). Penelitian ini dilakukan di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tergolong dalam kategori industri manufaktur (pengolahan) skala menengah dan skala besar yang beroperasi di Kota Makassar. Terdapat 167 perusahaan industri manufaktur yang beroperasi dengan penyerapan jumlah tenaga kerja sebesar 19.283 orang. Sebanyak 127 perusahaan terkonsentrasi

di Kawasan Industri Makassar (KIMA), sedangkan sisanya sebanyak 40 perusahaan berada di luar Kawasan Industri Makassar (BPS Kota Makassar, 2010).

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh (*sensus*). Perusahaan sampel adalah perusahaan yang telah menjalankan unsur-unsur praktik *Total Quality Management* (TQM) baik secara penuh maupun secara parsial. Jumlah responden pada setiap perusahaan adalah 1 orang yang memegang jabatan pada level manajemen yakni: manajer produksi/manajer operasional/pimpinan departemen mutu/supervisor.

Variabel yang akan diuji dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Praktik *total quality management* (TQM) adalah variabel eksogen ( $X_1$ ); (2) Budaya kualitas adalah variabel endogen-1 ( $Y_1$ ); (3) Daya saing perusahaan adalah variabel endogen-2 ( $Y_2$ ); dan (4) Kinerja perusahaan adalah variabel endogen-3 ( $Y_3$ ). Metode atau teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner, dan wawancara mendalam. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Deskriptif, dan *Structural Equation Modeling* (Solimun, 2006).

## HASIL PENELITIAN

Setelah dilakukan pengukuran setiap variabel melalui analisis faktor konfirmatori (CFA), maka selanjutnya adalah memasukkan seluruh indikator secara lengkap yang menjelaskan pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan dalam suatu model persamaan struktural. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan melalui evaluasi nilai koefisien jalur (*standardized*) dan nilai probabilitas (p) pengaruh antar variabel yang telah dihipotesiskan (Tabel 1).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa terdapat 6 hipotesis yang diajukan yang diterima, dan 2 hipotesis yang ditolak. Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin kuat budaya kualitas perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap budaya kualitas dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,388 dengan nilai probabilitas (p)

**Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Intervening	Koefisien Jalur ( <i>standardized</i> )	Prob.	Keterangan
<b>Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)</b>					
Praktik TQM	Budaya Kualitas	-	0,388	0,006	Signifikan
Praktik TQM	Daya Saing	-	0,582	0,000	Signifikan
Praktik TQM	Kinerja Perusahaan	-	0,317	0,042	Signifikan
Budaya Kualitas	Daya Saing	-	0,282	0,030	Signifikan
Budaya Kualitas	Kinerja Perusahaan	-	0,088	0,494	Tidak Signifikan
Daya Saing	Kinerja Perusahaan	-	0,494	0,010	Signifikan
<b>Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)</b>					
Praktik TQM	Kinerja Perusahaan	Budaya Kualitas	0,034	-	Tidak Signifikan
Praktik TQM	Kinerja Perusahaan	Daya Saing	0,288	-	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan Data

sebesar 0,006 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa implementasi praktik TQM yang efektif dapat membawa pada terciptanya budaya kualitas dalam perusahaan.

Hipotesis 2 : Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap daya saing perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,582 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa implementasi praktik TQM yang efektif dapat membawa pada peningkatan daya saing perusahaan.

Hipotesis 3 : Semakin efektif praktik *Total Quality Management* (TQM) dijalankan, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,317 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,042 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang diajukan diterima. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa implementasi praktik TQM yang efektif dapat membawa pada peningkatan kinerja perusahaan.

Hipotesis 4 : Semakin kuat budaya kualitas organisasi, maka akan semakin meningkat daya saing yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel budaya kualitas terhadap daya saing perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,282

dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,030 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 yang diajukan diterima. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa budaya kualitas yang kuat dapat membawa pada peningkatan daya saing perusahaan.

Hipotesis 5 : Semakin kuat budaya kualitas organisasi, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,088 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,494 yang lebih besar dari nilai  $\alpha=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 yang diajukan ditolak. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan tidak signifikan yang berarti bahwa budaya kualitas mempunyai pengaruh yang lemah terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Hipotesis 6 : Semakin tinggi daya saing perusahaan, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan. Pengaruh langsung (*direct effect*) variabel daya saing terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,494 dengan nilai probabilitas (p) sebesar 0,010 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 6 yang diajukan diterima. Arah pengaruh memiliki nilai positif dan signifikan yang berarti bahwa daya saing yang semakin tinggi dapat membawa pada peningkatan kinerja perusahaan.

Hipotesis 7 : Praktik *Total Quality Management* (TQM) yang efektif akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui budaya kualitas yang kuat dalam perusahaan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel budaya kualitas adalah perkalian antara koefisien jalur pengaruh langsung

variabel praktik TQM terhadap budaya kualitas (0,388) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan (0,088). Sehingga diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas sebesar 0,034. Karena nilai koefisien jalur pengaruh variabel budaya kualitas terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang diajukan ditolak, atau tidak didukung oleh fakta empirik.

Hipotesis 8 : Praktik *Total Quality Management* (TQM) yang efektif akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan yang tinggi dalam perusahaan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel daya saing adalah perkalian antara koefisien jalur pengaruh langsung variabel praktik TQM terhadap daya saing perusahaan (0,582) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel daya saing terhadap kinerja perusahaan (0,494). Sehingga diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui daya saing sebesar 0,288. Karena itu, hipotesis 8 yang diajukan diterima. Dengan kata lain bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) yang dijalankan semakin efektif mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui peran mediasi daya saing perusahaan.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini berarti bahwa semakin efektif implementasi praktik TQM dijalankan maka semakin kuat budaya kualitas yang tercipta dalam perusahaan. Hasil ini penelitian ini memperkuat temuan Wicaksono (2006) bahwa

secara simultan variabel-variabel dalam implementasi praktik *total quality management* (TQM) mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya kualitas perusahaan.

Kemudian praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi praktik TQM dijalankan maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat hasil studi yang dilakukan Sila (2007) bahwa efek dari praktik TQM terhadap efektifitas organisasional adalah positif, juga sejalan dengan temuan Han, *et al.* (2007); dan Ramlawati (2010) bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan. Semakin baik penerapan praktek TQM maka semakin meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, daya saing perusahaan dapat ditingkatkan melalui implementasi praktik TQM secara efektif. Rosana (2009) menegaskan bahwa budaya kualitas adalah budaya yang kondusif untuk pengembangan kualitas. Budaya kualitas yang kuat akan mendukung daya saing organisasi yang *excellent* dalam jangka panjang.

Praktik TQM mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin baik implementasi praktik TQM dijalankan maka kinerja perusahaan yang dicapai semakin meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa praktik TQM mempunyai dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Terziowski dan Samson, 1999; Lakhali, *et al.*, 2006; Prajogo and Hong, 2008; Ramlawati, 2010). Integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huang dan Yao, 2002).

Budaya kualitas berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya kualitas perusahaan maka daya saing perusahaan yang dicapai semakin meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Lakhali (2009) bahwa daya saing diperoleh tidak cukup hanya dengan faktor disain kualitas, alat-alat pengendalian dan perbaikan kualitas, tetapi adopsi sebuah budaya TQM sangat dibutuhkan. Temuan penelitian ini membuktikan secara empiris pendapat Rosana (2009) bahwa budaya kualitas yang kuat dalam organisasi perusahaan akan mendukung daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Selanjutnya budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas yang terbentuk sebagai hasil transformasi budaya pada konteks praktik TQM belum memberikan manfaat yang berarti bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini berbeda dengan proposisi yang dikemukakan Kanji dan Wong (1998) bahwa adopsi TQM akan memberikan kinerja yang lebih baik dengan menciptakan budaya kualitas dalam seluruh bagian organisasi. Budaya kualitas sebagai bagian dari budaya organisasi seharusnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Daya saing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa daya saing perusahaan membawa pada tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Han, *et al.* (2007), bahwa kinerja perusahaan dapat meningkat ketika perusahaan menjadi lebih kuat daya saingnya. Juga sejalan dengan penelitian temuan penelitian Li, *et al.*, (2006); dan Lakhali (2009) bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui *price/cost*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel budaya kualitas adalah positif tetapi tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur (*standardized*) sebesar 0,034. Hal ini berarti bahwa budaya kualitas memberikan peran yang kurang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Kanji dan Wong (1998) yang menegaskan bahwa adopsi praktik TQM dalam organisasi perusahaan mampu memberikan kinerja yang lebih baik dengan menciptakan budaya kualitas dalam seluruh bagian organisasi.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel praktik TQM terhadap kinerja perusahaan melalui variabel daya saing adalah positif dan signifikan sebesar 0,288. Hal ini berarti bahwa implementasi praktik TQM yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui variabel daya saing. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Han *et al.* (2007) bahwa dalam implementasi praktik TQM, kinerja perusahaan dapat meningkat ketika perusahaan menjadi lebih kuat daya saingnya. Gasperz (2005) menegaskan bahwa daya saing suatu organisasi dapat

menentukan kinerja bisnis. Keunggulan daya saing yang tercipta karena praktik TQM seharusnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang beroperasi di Kota Makassar, sehingga temuan-temuan yang dihasilkan memiliki keterbatasan dalam hal kemampuan generalisasi hasil temuan penelitian ini pada industri manufaktur di daerah lain, dan pada perusahaan jasa.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Praktik TQM yang efektif dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat, daya saing yang tinggi, dan peningkatan kinerja pada industri manufaktur di Kota Makassar. Budaya kualitas dapat menghasilkan daya saing yang tinggi. Budaya kualitas mempunyai peran yang sangat rendah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Namun demikian, budaya kualitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui daya saing perusahaan.

Daya saing dapat mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik. Budaya kualitas sebagai variabel mediasi antara praktik *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja perusahaan memberikan peran yang masih lemah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan pada industri manufaktur di Kota Makassar. Daya saing sebagai variabel mediasi antara praktik *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja perusahaan dapat memberikan peran yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan pada industri manufaktur di Kota Makassar.

### **Saran**

Penelitian kedepan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan melakukan penelitian pada industri manufaktur yang telah menerapkan secara formal praktik TQM atau pada perusahaan yang telah memiliki sertifikasi jaminan mutu ISO 9001, sehingga hasilnya memiliki daya generalisasi pada lingkup yang lebih luas.

Kebijakan kualitas memiliki peranan penting dalam pelaksanaan praktik TQM. Budaya kualitas lebih dominan dibentuk oleh hakikat realitas dan kebenaran. Kecepatan pengiriman memiliki peranan yang penting dalam mendukung daya saing, dan produktivitas tenaga kerja merupakan indikator penting dalam meningkatkan kinerja. Manajemen perusahaan disarankan lebih memfokuskan perhatiannya pada indikator-indikator tersebut, dengan tetap memperbaiki indikator-indikator yang dianggap masih kurang pelaksanaannya seperti: pelatihan mutu, misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan, inovasi produk, dan pertumbuhan penjualan guna mendapatkan praktik TQM yang efektif, budaya kualitas yang kuat, daya saing yang tinggi, dan kinerja perusahaan yang lebih baik.

## DAFTAR RUJUKAN

- Badan Pusat Statistik. 2010. Kota Makassar dalam Angka.
- Brah, S., and Lim, H. 2006. The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 192–209.
- Chase, Richard, B., Nicholas, J., Aquilano, F., Robert, J. 2005. *Operation Management for Competitive Advantage*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Inc. USA.
- Gaspersz, V. 2005, *Total Quality Management*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Han, S.B., Chen, S.K. Maling Ebrahimpour. 2007. The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance. *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2, Fall 2007.
- Hair, Jr., Yoseph, F., Rolph, E. Anderson, Ronald, L. Papham, William Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hardjosoedarmo, S. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Heizer, J., and B. Render. 2004. *Operation Management*, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall Inc. USA.
- Huang, F., and Yao, T. 2002, "Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan". *Industrial Management & Data Systems*. 102 (4):226–234.
- Kanji, Gopal, K., and Alfred, W. 1998. Quality culture in the construction industry *Total Quality Management*; Jul 1998; 9, 4/5; ABI/INFORM Global pg. S133.
- Krajewski, Lee, J., Larry, P.R., K. Malhotra. 2010. *Operation Management: Processes and Supply Chains*, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall Inc. USA.
- Kujala, J., and P. Lillrank. 2004. *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. www.asq.org. pp.43–55.
- Kuncoro, E.A. 2008. *Leadership sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Competitive area, Competitive Result guna meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta.
- Lakhal, L. 2009. Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 60, pp. 637–645.
- Lakhal, L., Pasin, F., and M. Liman. 2006. Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability management*. Vol. 23.No. 6.:pp.625–646.
- Lembaga Penelitian Unhas (LP-Unhas) 2006. *Kajian Indikator Pertumbuhan Industri Manufaktur di Kota Makassar*.
- Li, Suhong, Bhanu, R.N., T.S. Ragu Nathan, Subba Rao. 2006. *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and organizational Performance*, Omega (34), pp. 107–124.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. III, and Ledford, G.G. Jr. 1995. Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations*, Vol. 17 No. 3, pp. 26–41.
- Porter, M.E. 1998. *Keunggulan Bersaing; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Prajogo, D.I., and S.W. Hong. 2008. The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms, *Technovation* 28: pp. 855–863.
- Ramlawati. 2010. *Implikasi Praktek Total Quality Management (TQM) Terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar*, Disertasi PPs. FE-Universitas Brawijaya, Malang.
- Rosana, D. 2009. Pengembangan Budaya Kualitas Melalui Penerapan ISO 9001:2000 di Universitas Negeri Yogyakarta, *Cakrawala Pendidikan*, Th. XXVIII, No. 3.
- Sila, I. 2007. "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theory: an empirical study", *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 83–109.
- Solimum. 2006. *Modul Metode Kuantitatif untuk Manajemen*, Materi Program Doktor Manajemen. Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Terziovski, M., and Samson, D. 1999. The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3.

Tjiptono, F., dan A. Diana. 2003. *Total Quality Management*, Edisi Ke-4. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Wicaksono, S. 2006. *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT Hari Terang Industry - Surabaya)*;

Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.

World Economic Forum. 2011. *The Global Competitiveness Report 2011–2012*.