

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT  
PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
PADA PERUSAHAAN YANG BERSERTIFIKAT ISO 9000**

**TESIS**

**HARIS PANDI WIJAYA  
NPM. 0606160581**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
MARET 2009**

**PERPUSTAKAAN PUSAT  
UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT  
PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
PADA PERUSAHAAN YANG BERSERTIFIKAT ISO 9000**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**HARIS PANDI WIJAYA  
NPM. 0606160381**



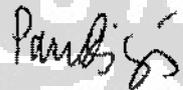
**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
MARET 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,  
dan semua sumber serta pihak yang dikutip maupun  
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Haris Pandi Wijaya

NPM : 0606160581

Tanda tangan : 

Tanggal : Maret 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Haris Pandi Wijaya

NPM : 0606160581

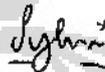
Program Studi : Magister Manajemen

Judul tesis : Analisis Pengaruh Faktor-faktor Penghambat Penerapan *Total Quality Management* pada Perusahaan yang Bersertifikat ISO 9000

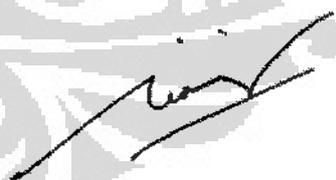
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Sylvia Veronica NPS



Penguji : Dr. Lindawati Gani



Penguji : Eko Rizkianto, ME



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Maret 2009

## KATA PENGANTAR

Assalammu' alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Tiada pernah berhenti Allah SWT melimpahkan kasih sayang, nikmat, rahmat, dan karunia yang sulit dikira tapi dapat kita rasakan, sehingga sepatutnya kita syukuri dengan mengisi kehidupan ini melalui karya yang bermanfaat. Atas berkah dan karunia-Nya berupa kekuatan dan kreativitas yang diberikan kepada Penulis maka karya akhir berjudul "*Identifikasi Faktor-faktor Penghambat Penerapan Total Quality Management pada Perusahaan Bersertifikat ISO-9000*" akhirnya dapat diselesaikan.

Penulis sangat menyadari bahwa selesainya karya akhir ini bukanlah murni pekerjaan pribadi, namun masih banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, ijinkanlah pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Istriku tersayang, Irma Yuliswari SE, Ak. MM, dan putri-putriku tercinta, Qisty Ismaza Salsabila (7 tahun) dan Azlya Hawra Ismaza Athallah (2,5 tahun). Mereka yang selalu menceriakan suasana dengan tawa, canda, dan kasih sayangnya yang tulus setiap saat terutama pada saat pembuatan karya akhir ini. Karena merekalah semangat untuk menyelesaikan karya akhir ini tetap terjaga. Karena merekalah inspirasi untuk membuat karya akhir ini terus mengalir sepanjang waktu.
2. Rhenaid Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
3. DR. Sylvia Veronica, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar mengarahkan dan meluangkan waktu untuk menjadi teman diskusi, memberikan bimbingan dan kepercayaan serta keleluasaan untuk berkreasi dalam karya akhir ini sampai selesai.
4. Prof. DR. Veithzal Rivai, MBA, selaku paman sekaligus motivator ulung yang senantiasa memberikan semangat dan masukan berharga yang menambah kesempurnaan karya akhir ini.

5. Seluruh dosen di Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan banyak ilmu bermanfaat bagi penulis dan semua staf akademik serta pihak-pihak MMUI yang ikut membantu dalam proses belajar menggali informasi dan pengetahuan bagi penulis.
6. Ayahanda Muhammad Tiflih dan Ibunda Roslina di Jakarta, kedua mertuaku, Ayahanda Soedarsono dan Ibunda Widyawaty di Jakarta. Karena cinta kasih dan doa mereka yang tulus akhirnya karya akhir ini bisa penulis selesaikan dalam waktunya..
7. Semua teman di kelas A064 dan B064, MMUI Batch 4/2006 Reguler Pagi. Terima kasih atas dukungan dan informasi yang terus diberikan walaupun kalian sudah menyelesaikan kuliah ini jauh lebih dulu daripada penulis. Pengalaman di kelas bersama kalian merupakan pengalaman berharga yang tak terlupakan.
8. Semua teman di MMUI penerima beasiswa PPSDM Departemen Keuangan Republik Indonesia tahun 2007. Kekompakan dan semangat untuk terus menjadi yang terbaik merupakan modal besar untuk terus berkarya demi kemajuan negara kita tercinta.
9. Dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu yang kontribusinya kepada karya akhir ini tidak ternilai.

Penulis berharap dan berdoa semoga amal baik kita sebesar apapun akan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Harapan penulis semoga karya akhir ini bermanfaat banyak bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya dunia pendidikan. Kiranya pepatah lama "tak ada gading yang tak retak" melekat juga pada karya akhir ini. Untuk itu penulis tetap mengharapkan kritik dan saran yang membangun bagi perbaikan karya akhir ini. Tak ada manusia yang sempurna, hal itu adalah manusiawi, karena hanya Allah SWT lah pemilik kesempurnaan tersebut.

Wassalammu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Jakarta , 21 Maret 2009

**Haris Pandi Wijaya**

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haris Pandi Wijaya  
NPM : 0606160581  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

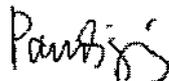
### ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA PERUSAHAAN YANG BERSERTIFIKAT ISO 9000

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta iji dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Maret 2009

Yang menyatakan,



(Haris Pandi Wijaya)

## ABSTRAKSI

*Total Quality Management (TQM)* masih tetap menjadi suatu yang kontroversial, karena kesulitan mempraktekkannya. Ada yang mengatakan TQM sebagai kiasan baru manajemen, ada juga yang memujinya sebagai lompatan manajemen menuju kesuksesan. Beberapa bukti telah menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM mampu meningkatkan kinerjanya secara kuantitatif, misalnya peningkatan profitabilitas dan pangsa pasar, maupun kualitatif seperti makin terpenuhinya kebutuhan konsumen dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Namun, kadang-kadang penerapan TQM tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini antara lain disebabkan oleh tidak adanya komitmen manajemen, tidak adanya visi serta perencanaan yang jelas, karyawan tidak dilibatkan secara penuh, ataupun ketidaktercermatan menginterpretasi masalah yang dihadapi konsumen. Kontroversi antara pendukung keberhasilan TQM dengan pengkritik penerapan TQM perlu dijumpai oleh suatu pandangan atau penelitian yang mampu mengidentifikasi apa saja faktor-faktor yang mungkin berpotensi menjadi penghambat keberhasilan penerapan TQM, khususnya di perusahaan yang telah dilabeli sertifikat ISO-9000. Jangan sampai label sertifikasi ini hanya kiasan agar perusahaan tersebut dipandang sebagai perusahaan berkualitas tinggi, namun faktanya tidak. Seharusnya menilai kendala potensial penerapan TQM merupakan bagian integral dari proses penerapan TQM. Penggunaan alat bantu statistik juga diperlukan untuk mengukur besarnya korelasi dan pengaruh dari faktor-faktor potensial penghambat penerapan TQM, sehingga diketahui apa saja faktor penghambat dan seberapa besar hambatan itu, agar penerapan TQM menjadi mempunyai arah dan pijakan yang jelas dan sertifikasi ISO-9000 yang sudah dibayar mahal menjadi bermanfaat.

Kata kunci : *Total Quality Management, ISO-9000*

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	iv
<b>Abstraksi</b> .....	vi
<b>Daftar Isi</b> .....	vii
<b>Daftar Tabel</b> .....	viii
<b>Daftar Gambar</b> .....	ix
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.4 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1 Konsep Kualitas dan TQM .....	7
2.2 International Standar Organizational (ISO) 9000 .....	11
2.3 Hubungan Antara TQM dan ISO 9000 .....	12
2.4 Penelitian Terdahulu .....	13
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	15
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Sumber Data, Populasi dan Sampel Penelitian .....	26
3.2 Kuesioner dan Wawancara .....	27
3.3 Model Penelitian .....	29
3.4 Pengukuran Variabel dan Definisi Operasional .....	31

3.5 Metode Analisis Data	35
3.5.1 Uji Reliabilitas ( <i>Internal Consistency</i> )	35
3.5.2 Korelasi	36
3.5.3 Regresi Berganda	36

#### **BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

4.1 Pengolahan Data	38
4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	39
4.3 Analisis Korelasi Variabel Hambatan dengan Penerapan TQM	45
4.4 Analisis Regresi	49
4.4.1 Uji Pengaruh Hambatan secara Bersama-sama terhadap Penerapan TQM	50
4.4.2 Uji Pengaruh Hambatan secara Parsial terhadap Penerapan TQM	51

#### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

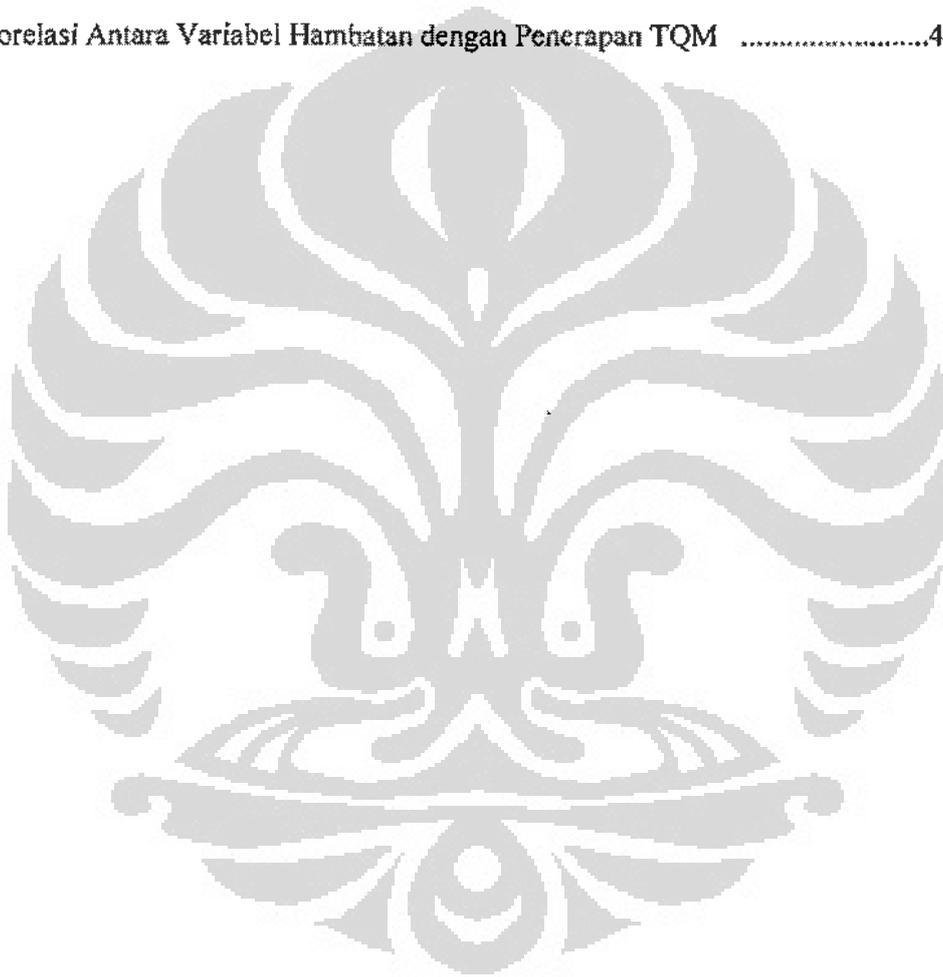
5.1 Kesimpulan	55
5.2 Keterbatasan Penelitian	55
5.3 Saran	56

<b>Daftar Pustaka</b>	<b>57</b>
-----------------------	-----------

<b>Lampiran</b>	<b>60</b>
-----------------	-----------

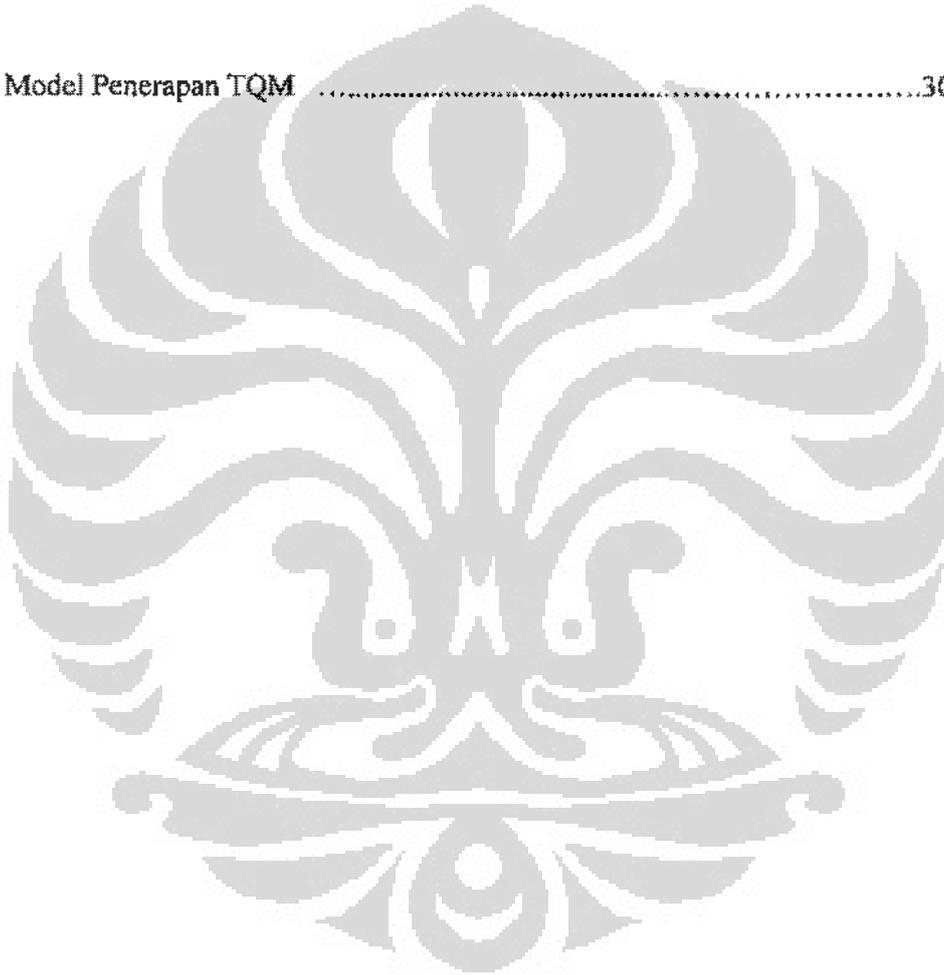
## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas Variabel Hambatan .....	40
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas Variabel Hambatan Infrastruktur .....	42
Tabel 4.3 Korelasi Antara Variabel Hambatan dengan Penerapan TQM .....	46



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lima Pilar TQM .....	9
Gambar 2.2 Elemen-elemen TQM .....	11
Gambar 3.1 Alur Kuesioner .....	28
Gambar 3.2 Model Penerapan TQM .....	30



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sebagai akibat dari perkembangan teknologi informasi yang berimplikasi pada interaksi bisnis global, maka situasi bisnis ditandai dengan meningkatnya persaingan, biaya dan krisis serta berubahnya selera konsumen. Situasi ini memaksa manajemen perusahaan untuk melakukan rekayasa ulang (*reengineering*) konsep dan proses produksinya untuk lebih berorientasi pada kualitas. Sehingga diyakini bahwa untuk memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus menerapkan konsep-konsep manajemen kualitas.

Penyediaan produk yang berkualitas merupakan tuntutan agar tetap dapat bertahan hidup. Makin meningkatnya daya beli didukung dengan makin berkembangnya konsumen baik secara budaya maupun pengetahuan, serta banyaknya akses informasi yang dapat mereka peroleh, maka konsumen semakin menuntut produk-produk yang berkualitas untuk dikonsumsi. Kepuasan konsumen dalam mengonsumsi produk adalah salah satu alasan dan alat ukur keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan operasinya.

Dalam mengantisipasi tuntutan kualitas dari konsumen, banyak dikembangkan konsep-konsep kualitas, antara lain *Total Quality Improvement* atau *Continous Measurable Improvement*. Konsep-konsep kualitas telah dijabarkan ke dalam berbagai dimensi oleh para ahli, antara lain Ahire *et al.* (1996), yang terdiri dari sepuluh dimensi, yaitu *Komitmen Top Manajemen*, *Berfokus pada Konsumen*, *Manajemen Kualitas Supplier*, *Manajemen Kualitas*

*Disain, Benchmarking, Penggunaan Statiscal Proses (SPC), Penggunaan Informasi Kualitas Internal, Pemberdayaan Karyawan, Keterlibatan Karyawan, dan Pelatihan Karyawan.* Dimensi-dimensi tersebut mengandung tiga prinsip, yaitu perbaikan yang berlangsung terus-menerus, berfokus pada konsumen, dan sistem organisasi yang menekankan pada pemberdayaan karyawan.

Perkembangan berikutnya, konsep penilaian kualitas produk dilembagakan secara internasional antara lain *Deming Prize* di Jepang dengan *Kaizen-nya*, *Malcom Baldrige Award* di Amerika dengan *Total Quality Management (TQM)*-nya dan di Eropa dengan serial *International Standard Organization (ISO) 9000*, dari ISO 9001 sampai dengan ISO 9004.

Manajemen yang telah menerapkan konsep-konsep tersebut berarti telah memiliki komitmen terhadap kualitas. Perusahaan manufaktur dalam mengukur kualitas terbatas pada kualitas produk saja, dimana pengukuran yang demikian hanya merupakan kemampuan dalam memenuhi standar (*conformance*), sebab produk yang dihasilkan bersifat nyata/berwujud, sedangkan untuk perusahaan jasa akan mengalami kesulitan dalam mengukur kualitas dikarenakan produknya tidak berwujud. Sehingga pengukuran kualitas tidak diukur dari hasil akhir proses operasi, tetapi ditekankan pada manajemen organisasi secara komprehensif. Dengan demikian lebih tepat digambarkan dalam suatu komitmen tentang kualitas, yaitu pengembangan manajemen kualitas secara total (*Total Quality Management / TQM*).

Perusahaan perlu mengedepankan komitmen kualitas, berapapun ukuran perusahaan itu. Seperti di Amerika Serikat, semua perusahaan kecil maupun

besar didorong untuk meraih penghargaan di bidang kualitas yang dikenal dengan *Baldrige Award* (Garvin, 1991; Dilworth, 1996; dalam Tjiptono, 2003).

Pada dasa warsa abad sembilan belas, standar ISO 9000 menjadi bahan pembicaraan dalam setiap diskusi bidang bisnis. Berkenaan dengan itu, maka dunia bisnis menanggapi dengan sistem manajemen baru yang berorientasi pada kualitas, yang dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)*.

*Total Quality Management (TQM)* merupakan topik yang selalu aktual dalam kalangan bisnis maupun akademisi, namun belum ada kesepakatan mengenai definisi dan bagaimana konsep tersebut dalam praktik. Disebabkan bahwa TQM selalu berevolusi dengan munculnya konsep-konsep baru. Setiap organisasi berbeda dalam mentransformasikan TQM maupun dalam metode pengembangannya, sehingga setiap organisasi membutuhkan bentuk TQM yang berbeda.

ISO 9000 di tingkat internasional masih banyak dikritik dalam hal standard penetapannya (Parisher, 1995; dalam Gaspersz, 2002). Sementara TQM, yang sudah banyak dipraktikkan oleh perusahaan tidak semua berjalan dengan baik, bahkan ada yang tidak berguna sama sekali (Suardi, 2003).

Penerapan TQM tidak mudah dilaksanakan karena adanya kendala, seperti adanya perubahan budaya yang diidentifikasi sebagai hambatan utama dalam pengembangan Kualitas Total (Susilo, 2003). Melakukan perubahan budaya bisa jadi sangat menyulitkan, sebab *skills, staffs*, hubungan, peran dan struktur, sudah terbiasa dengan pola budaya lama (Luthans, 1995; dalam Tjiptono, 2003).

Manajemen kualitas merupakan kebijakan yang strategis dan prosesnya dilakukan oleh manajer personalia melalui jalur secara tradisional (Smyth & Scullian, 1996; dalam Tjiptono, 2003). Oleh karena itu diperlukan pengetahuan dan pemahaman sistem manajemen kualitas oleh semua anggota organisasi.

Pengembangan kualitas menekankan pada strategi baru, teknologi baru, ide-ide baru, apa yang dipikirkan pelanggan dan apa yang diminta pasar. Untuk itu program TQM membutuhkan pendekatan dari atas ke bawah dan penerapannya memerlukan kesabaran untuk menjawab dari kemungkinan ketidakjelasan terhadap kualitas (Miller & Cangemi, 1993; dalam Tjiptono, 2003).

Ngai dan Cheng (1995), dalam Tjiptono (2003), mengidentifikasi dimensi-dimensi yang berpotensi sebagai penghambat suksesnya penerapan TQM, yaitu hambatan yang berasal dari faktor budaya dan pekerja, faktor infrastruktur organisasi, faktor manajerial, dan faktor organisasional.

Dengan kerangka faktor-faktor penghambat yang telah diidentifikasi oleh Ngai dan Cheng (1995) tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh faktor-faktor penghambat tersebut dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), pada perusahaan-perusahaan di Indonesia yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9000. Diasumsikan bahwa perusahaan-perusahaan ini telah menerapkan sebagian dari dimensi-dimensi TQM dalam menjalankan manajemen perusahaannya.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah faktor budaya dan pekerja, faktor infrastruktur organisasi, faktor manajerial, dan faktor organisasional berpotensi menghambat penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan.

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam menerapkan konsep *Total Quality Management*, sehingga dapat memberikan informasi yang valid terhadap perusahaan yang akan dan telah menerapkan TQM.

Dengan diketahui faktor-faktor hambatan dalam penerapan TQM yang merupakan hasil dari penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan kepada para pengelola perusahaan, khususnya wawasan di bidang kualitas kinerja perusahaan maupun produk yang dihasilkan, yaitu dengan cara mengantisipasi hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam penerapan TQM.

## 1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan di dalam karya akhir ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

### BAB 1      Pendahuluan

Bab ini berisi gambaran secara garis besar dari masalah yang akan dibahas, yang terdiri dari latar belakang, identifikasi

masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB 2** Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran

Bab ini memberikan ulasan mengenai konsep kualitas, konsep *Total Quality Management (TQM)*, dan hubungannya dengan sertifikasi ISO-9000. Selanjutnya dibahas pula mengenai penelitian-penelitian terdahulu tentang masalah ini dan diakhiri dengan pengembangan hipotesis.

## **BAB 3** Metode Penelitian

Bab ini akan membahas tentang sumber data, populasi dan sampel penelitian yang akan diambil. Selanjutnya akan dibahas pula bagaimana model penelitian yang akan diterapkan, bagaimana pengukuran variabel dilakukan, dan metode analisis data yang akan dipakai.

## **BAB 4** Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis data yang diperoleh dari responden untuk kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang melandasi analisis tersebut, sehingga diperoleh tolok ukur yang diharapkan.

## **BAB 5** Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya para pengelola perusahaan yang akan dan telah menerapkan TQM.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

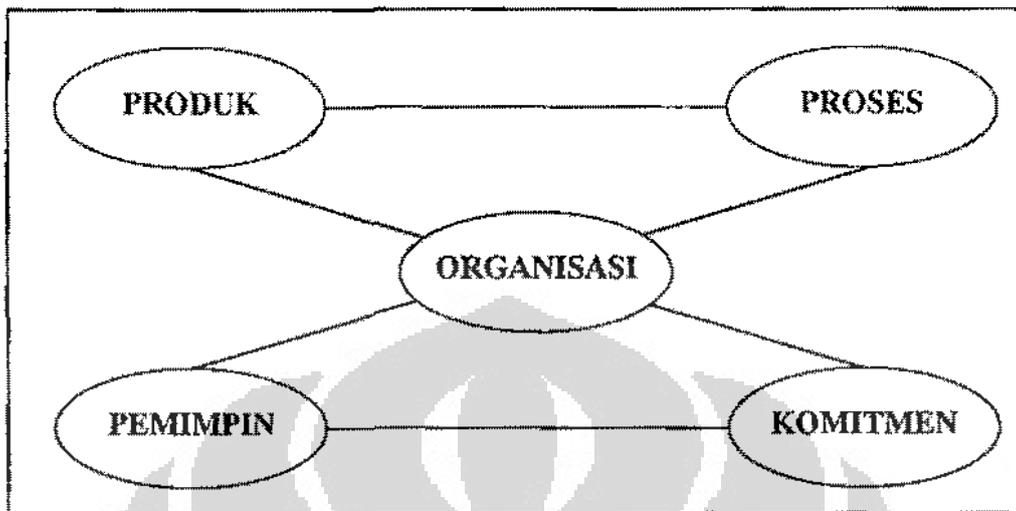
#### 2.1 Konsep Kualitas dan TQM

Kualitas merupakan usaha perbaikan yang menyeluruh yang terus-menerus dilaksanakan manajemen sebuah organisasi dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan (Bounds *et al.*, 1994).

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep yang menekankan pada kepuasan konsumen yang diimplementasikan pada kegiatan menghasilkan produk dan pelayanan terbaik, serta kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dengan perubahan kebutuhan dan selera konsumen (Mc Closkey & Collett, 1993).

Konsep TQM berfokus pada komitmen seluruh anggota organisasi terhadap perbaikan kualitas di semua aspek manajemen perusahaan. Konsep kualitas ini menjadi dasar perusahaan dalam melakukan perbaikan proses produksinya secara berkelanjutan (Banks, 1989). TQM ditujukan untuk mencapai kondisi, yaitu *integration, advanced technology, a revision of corporate, modernisation of production infrastructure, dan utilization of human resoure* (Badirun, 1990). Untuk mencapai tujuan itu, pada kegiatan internal perusahaan, meskipun belum secara menyeluruh pada semua aspek operasionalnya, perusahaan-perusahaan di negara-negara maju seperti Amerika dan Jepang telah menyadari arti penting peranan kualitas dalam mengelola perusahaannya (Ahire *et al.*, 1996).

Agar sukses dalam penerapan TQM, Creech (1995) mengemukakan lima pilar TQM, yaitu sebagai berikut:



Sumber : Creech (1995), dalam Tjiptono (2003)

**Gambar 2.1**  
**Lima Pilar TQM**

Skema pada gambar 1, menunjukkan keterkaitan antara kelima pilar TQM tersebut, *produk* adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu dalam *proses*. Mutu dalam proses tidak mungkin ada tanpa *organisasi* yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah.

Selanjutnya dirangkaikan dengan empat kriteria yang harus dipenuhi adalah, (1) program ini harus didasarkan pada kesadaran dan orientasi pada kualitas, (2) mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa kualitas dalam memperlakukan karyawan, pengikutsertaan karyawan dan sumbangan inspirasi dari karyawan, (3) berdasarkan pada pendekatan desentralisasi yang

memberikan wewenang disemua tingkat manajemen, (4) diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijakan, menjadi kebiasaan dalam mencapai setiap sudut dan celah organisasi (Creech, 1995). Oleh karena itu kurangnya pemahaman mengenai kualitas akan menghambat penerapan TQM (Ariani, 2003).

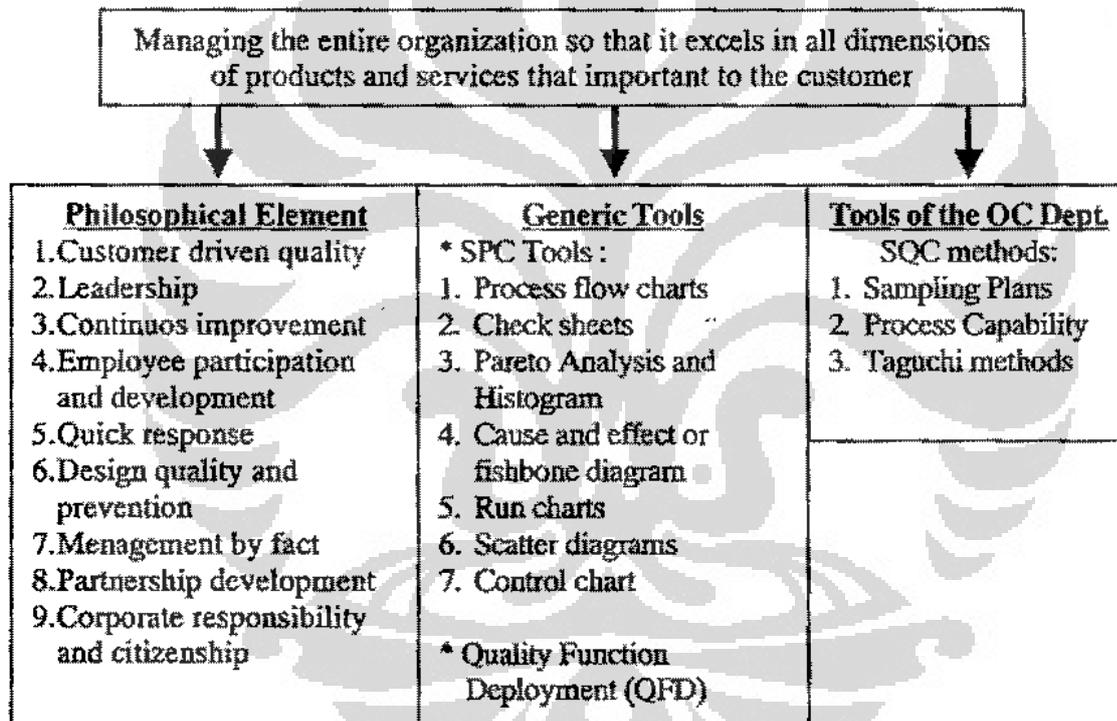
Orientasi perusahaan saat ini menuju pada kinerja perusahaan yang menghasilkan produk yang memuaskan konsumen dengan berprinsip pada *Total Customer Satisfaction* (TCS). Untuk menghasilkan kinerja yang dapat memuaskan pelanggan antara lain penggunaan konsep *Value Chain and Value Delivery System*. Operasi ini meliputi berbagai kegiatan antara lain *Inbound Logistic, Operation, Outbond Logistic* dan *Marketing and Sales*, yaitu merupakan suatu operasi yang harus dilakukan oleh perusahaan sejak dari penyediaan bahan mentah, sistem produksi, pengiriman atau penyampaian produk jadi sampai operasi pemasaran (Porter, 1985 dalam Tjiptono, 2003).

Sedangkan untuk melakukan kegiatan tersebut didukung oleh beberapa kegiatan yang lain berupa infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan pengadaan barang/jasa. Dengan demikian infrastruktur perusahaan yang kurang mendukung dapat menjadi kendala dalam penerapan TQM.

Konsep kualitas memiliki dimensi yang sangat luas yang meliputi keseluruhan aspek organisasi, sehingga menurut Domingo (1994), dalam Ariani (2003), untuk mencapainya diperlukan manajemen kualitas secara total (*Total Quality Management*). Banyak pengertian yang dikemukakan oleh para ahli bidang ini, Dipietro (1993), Greg *et al.*, (1994), dalam Tjiptono (2003) secara komprehensif mendefinisikan konsep kualitas, yaitu bahwa konsep

kualitas merupakan suatu konsep perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan dengan melibatkan semua karyawan pada semua level organisasi untuk mencapai kualitas kerja, proses produksi dan hasil produksi yang optimal melalui proses manajemen. Dengan demikian sesuai dengan pendapat Ngai dan Cheng (1995) faktor karyawan dapat menjadi kendala dalam penerapan TQM.

Chase dan Aquilano (1995) mengemukakan elemen-elemen *Total Quality Management (TQM)* sebagai berikut:



Sumber : Chase & Aquilano (1995)

**Gambar 2.2**  
**Elemen-elemen TQM**

Berdasarkan kajian literatur, ternyata TQM pada umumnya belum berjalan dengan baik dan belum menghasilkan kinerja kualitas yang handal, oleh karena itu diperlukan identifikasi variabel-variabel yang menghambat penerapan TQM.

## 2.2 International Standar Organization (ISO) 9000

Standar ISO 9000 berasal dari *British Standards (BS) 5750*, yang diterima dan ditingkatkan menjadi *Euro-Standards (EN-29000 series)*. ISO ini berhubungan dengan manajemen kualitas yang didasarkan pada empat tingkat standar, yaitu ISO 9003 merupakan *Base level standard* untuk penilaian bidang pengontrolan terakhir dan tes, 9002 *medium high level* untuk penilaian kualitas bidang disain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan, ISO 9004 *highest level* untuk *quality management* dan *quality system element* (Suardi, 2003). Ada 20 macam standar kualitas yang disyaratkan untuk memperoleh sertifikat ISO (Tjiptono, 2003: Ariani 2003), yaitu:

1. *Management Responsibility*
2. *Quality System*
3. *Contract Review*
4. *Design Control*
5. *Document and Data Control*
6. *Purchasing*
7. *Purchasing Supply Product*
8. *Product Identification and Tractability*
9. *Process Control*
10. *Inspection and Testing*
11. *Inspection, Measuring and Test Equipment*
12. *Inspection and Test Status*
13. *Control of Non-conforming Product*
14. *Correction Action*
15. *Handling, Storage, Packaging and delivery*
16. *Quality Records*
17. *Internal Quality Audits*
18. *Training*
19. *Servicing*
20. *Statistic Techniques*

Untuk mendapatkan sertifikat ISO 9000, suatu perusahaan harus mengembangkan lima hal, yaitu *Organization requirements*, *pre-operational requirements*, *operational requirements*, *inspection and correction*, dan *support system* (Meryll, 1995 dalam Tjiptono, 2003). Persyaratan utama yang harus dipenuhi pada tahap *organization requirements*, adalah berupa tanggung jawab manajemen terhadap pemenuhan standar. Persyaratan yang harus dipenuhi pada tahap *pre-operational* adalah adanya suatu kesesuaian antara apa yang akan dilakukan organisasi dengan kebutuhan konsumen. Persyaratan pada tahap operasional terdiri dari dua hal, pertama adalah ketersediaan informasi yang berkaitan dengan keberadaan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk proses produksi, kedua adalah pelaksanaan kegiatan operasional yang terencana. Tahap Inspeksi dan Koreksi dilakukan untuk melihat elemen-elemen kritis yang mempengaruhi proses produksi dan mengukur kinerja proses produksi. Selanjutnya *Support System* terdiri dari *handling*, *packaging*, *storage preservation* dan *delivery*.

### 2.3 Hubungan antara TQM dengan ISO 9000

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* harus merupakan komitmen jangka panjang dari manajemen, yang berarti bahwa perbaikan kualitas dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan serta bersifat *incremental*.

ISO 9000 merupakan standar yang bermanfaat dan merupakan kunci utama untuk mengadopsikan program *Total Quality*. Persyaratan untuk mendapatkan sertifikat ISO 9000, adalah terpenuhinya dimensi-dimensi standar yang ditetapkan dalam masing-masing ISO, dimana dimensi-dimensi standar

tersebut diambil dari dimensi-dimensi standar yang dipersyaratkan dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*. Oleh karena itu pengembangan dan perbaikan kualitas berdasarkan TQM akan meningkatkan kinerja kualitas organisasi dan bermanfaat untuk mendapatkan pengakuan Internasional dengan diperolehnya sertifikat ISO 9000.

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang mengkaji dan menganalisis, mengenai penerapan *Total Quality Management (TQM)* telah banyak, serta cukup bervariasi, diantaranya penelitian yang dilakukan Saraph *et al.* (1989) kemudian didukung hasil penelitian Benson *et al.* (1991) berhasil mengidentifikasi bidang-bidang kritis manajemen kualitas dalam setiap unit bisnis, yaitu *peran kepemimpinan manajer dan kebijakan kualitas, peran departemen kualitas, pelatihan, disain produk manajemen kualitas pemasok dan hubungan pekerja dengan perusahaan*, menunjukkan adanya pengaruh organisasional terhadap manajemen kualitas.

Rumarapu *et al.* (1993) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keberhasilan penerapan-penerapan manajemen kualitas dan *Just In Time (JIT)* di Jepang, adalah *manajemen yang memiliki komitmen tinggi terhadap kualitas, pekerja yang sangat peduli terhadap kualitas, serta pemberian penghargaan terhadap pekerjaan yang berprestasi*.

Flyn *et al.* (1995) juga menyebutkan bahwa keberhasilan penerapan TQM harus didukung adanya *infrastruktur perusahaan yang memadai*. Kemudian Ahire *et al.* (1996) melaksanakan penelitian yang berhubungan dengan *pengembangan dan validasi konstruk-konstruk penerapan Total Quality*

*Management (TQM)*. Instrumen yang dikembangkan adalah menggabungkan instrumen berdasarkan pada literatur penelitian dengan pendapat para ahli dibidang bisnis. Kemudian Madu *et al.* (1996) meneliti hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja kualitas, yang menyimpulkan *bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja kualitas.*

Sedangkan penelitian yang dilakukan di dalam negeri yang berhubungan dengan penerapan TQM antara lain, Zaitun (1996) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kualitas merupakan faktor kritis dalam berbagai bentuk operasi perusahaan, namun konsep kualitas mana yang dapat diterapkan, disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kualitas suatu perusahaan.

Wardani (1999) meneliti perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9000, baik manufaktur maupun jasa menerapkan berbagai konsep dari dimensi-dimensi *Total Quality Management (TQM)*, hasil penelitian ini adalah bahwa tidak semua dimensi-dimensi kualitas dalam penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja kualitas.

Penerapan TQM akan dapat berhasil dengan baik, tergantung dari *komitmen manajemen puncak perusahaan*, dimana komitmen manajemen puncak tergantung pada faktor kepemilikan perusahaan, kurangnya komitmen manajemen puncak karena perbedaan kepemilikan (pemerintah dan swasta atau perseorangan dan publik) akan menjadi kendala dalam penerapan TQM (Sennanda, 1996; Lestari, 1998).

Penerapan TQM untuk mendapatkan kinerja kualitas secara intern tergantung dari terjaminnya kepuasan karyawan dalam bekerja dan faktor kritis yang lain berasal dari luar perusahaan yaitu konsumen dan pemasok serta *responsiveness* manajemen, terutama untuk perusahaan jasa, sehingga

identifikasi konsumen dan pemasok serta kecepatan menanggapi perubahan selera dan keinginan konsumen sangat disarankan dalam penerapan TQM. Namun pengidentifikasian konsumen dan *responsiveness* bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, oleh karena itu faktor-faktor tersebut dapat berpotensi menghambat manajemen dalam menerapkan TQM (Rahayu, 1998; Qamari, 1998).

Faktor-faktor *politik, sosial, budaya* dan *ekonomi* juga merupakan faktor yang mempengaruhi penerapan TQM, sehingga faktor-faktor tersebut juga bisa berpotensi sebagai kendala penerapan TQM (Wamala, 1996; Lagemwa, 1996).

Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam *mengubah perilaku dan sikap pekerja*, untuk memiliki komitmen terhadap TQM (Wiel, *et al.*, 1993).

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

Dari berbagai dimensi kualitas yang dikemukakan oleh para ahli dan beberapa hasil penelitian yang disebutkan dalam literatur, masih terdapat kendala dalam penerapan dimensi kualitas dengan baik. Penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh faktor-faktor penghambat penerapan TQM pada perusahaan. Praktik penerapan TQM menggunakan dimensi kualitas yang dikemukakan oleh Ahire *et al.* (1996), yaitu komitmen manajemen puncak, fokus pada konsumen, manajemen kualitas pemasok, manajemen kualitas disain, *benchmarking*, penggunaan *statistic process control*, penggunaan informasi kualitas internal, pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan, dan pelatihan karyawan.

Sedangkan menurut Ngai dan Cheng (1995) faktor-faktor potensial penghambat penerapan TQM adalah faktor budaya dan pekerja, faktor manajerial, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional.

### 1. Hambatan Budaya dan Pekerja (*cultural and employee barrier*)

Budaya organisasi adalah keseluruhan nilai, norma, aturan, dan tradisi yang secara umum menjadi pegangan oleh semua anggota organisasi. Kebijakan dan prosedur manajemen di bidang sumber daya manusia untuk mengubah budaya bukan hal yang menarik bagi pekerja, sehingga perubahan budaya sulit dilakukan (Anthony *et al.*, 1996). Perubahan budaya sebenarnya tidak selalu dibutuhkan, namun dimungkinkan untuk dilakukan walaupun sulit dilaksanakan (Lewis, 1996). Dengan berubahnya lingkungan, maka agar tetap *survive*, organisasi harus melakukan penyesuaian dengan melakukan perubahan budaya. Melakukan perubahan budaya bisa jadi sangat menyulitkan, sebab *skills*, *staffs*, hubungan, peran dan struktur, sudah terbiasa dengan pola budaya lama (Luthans, 1995). Perubahan budaya diidentifikasi sebagai hambatan utama dalam pengembangan Kualitas Total (Graham, 1992).

Penolakan perubahan adalah ketidakmampuan pekerja untuk mengubah cara bekerja yang sudah biasa mereka lakukan. Penolakan bagi manajer bisa untuk mengukur kekuatan tenaga dan perasaan para pekerja yang tidak terlihat serta mendorong manajemen berpikir ulang dalam komunikasi dengan pekerja (Lewis, 1996). Penerapan TQM sering gagal, karena manajemen puncak takut mengubah birokrasi maupun kemampuan, namun sebenarnya organisasi cenderung menyesuaikan dengan lingkungan, sehingga perubahan itu harus diperjuangkan dengan keras. Penolakan

dilakukan dengan alasan, mengapa harus berubah, dengan cara lama pun selalu menghasilkan keuntungan. Sedangkan pengembangan kualitas menekankan pada strategi baru, teknologi baru, ide-ide baru, apa yang dipikirkan pelanggan dan apa yang diminta pasar, untuk itu program TQM membutuhkan pendekatan dari atas ke bawah dan penerapannya memerlukan kesabaran untuk menjawab dari kemungkinan ketidakjelasan terhadap masalah kualitas (Richard dan Joseph, 1993). Pada awalnya terjadi penolakan yang kuat terhadap suatu perubahan, karena semua pekerja beranggapan bahwa datangnya perubahan terlalu cepat, padahal mereka diharuskan mengerjakan, membutuhkan dan menginginkan. Oleh karena itu jika membutuhkan perubahan, maka penolakan dapat diatasi dengan pendekatan secara terbuka (Smyth, 1996).

Prinsip-prinsip TQM sepenuhnya menjadi komitmen manajemen di semua tingkatan, baik dalam perkataan maupun tindakan, dan proses pengembangan kualitas merupakan bagian integral kegiatan berproduksi. (Richard dan Joseph, 1993). Keberhasilan program TQM membutuhkan komitmen kualitas secara total yang meliputi seluruh pekerja, mereka harus didorong untuk berpartisipasi aktif mengembangkan kualitas secara terus menerus (Lam, 1996). Jadi komitmen merupakan pelaksanaan prinsip-prinsip TQM secara konsisten.

Kepuasan pekerja merupakan indikator penting bagi perusahaan yang berusaha meningkatkan kepuasan konsumen. Partisipasi dan pelibatan pekerja dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pengembangan *skill* melalui pelatihan akan memberikan kepuasan pekerja (Chandra, 1993). Sistem kualitas merupakan usaha meningkatkan kepuasan

konsumen, maka apabila pekerja dilibatkan dalam program kualitas yang meliputi pendidikan dan pelatihan sadar kualitas dan sistem kualitas, dapat dicapai kepuasan konsumen (Lam, 1996). Kepercayaan pekerja terhadap program kualitas adalah meyakini dan menyadari bahwa sistem kualitas ditujukan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan kepuasan konsumen. Oleh karena itu dikemukakan hipotesis :

- H<sub>1</sub> : Faktor Budaya dan pekerja berpotensi menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*
- H<sub>1a</sub> : Kesulitan dalam mengubah budaya menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*
- H<sub>1b</sub> : Penolakan perubahan menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*
- H<sub>1c</sub> : Kurangnya komitmen pekerja terhadap kualitas menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*
- H<sub>1d</sub> : Ketidakpercayaan pekerja terhadap keberhasilan menerapkan konsep-konsep kualitas menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*

## **2. Hambatan Infrastruktur (Infrastructure Barriers)**

Sistem kualitas menekankan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi kebutuhan (Aschner, 1992). Sistem kualitas perusahaan adalah mencari, mengembangkan serta bekerjasama dengan pemasok dalam mengembangkan kualitas secara terus menerus untuk kepuasan konsumen (Chandra, 1993). Manajemen kualitas merupakan kebijakan yang strategis dan prosesnya dilakukan oleh manajer personalia melalui jalur secara tradisional (Smyth dan Scullian, 1996). Oleh karena itu diperlukan

pengetahuan dan pemahaman sistem manajemen kualitas (*Quality Management System* atau QMS) oleh semua anggota organisasi.

*Feedback system* merupakan sistem penelitian dari bawahan kepada atasan, dari sesama pekerja, dari supervisor maupun dari konsumen kepada perusahaan, untuk dijadikan sebagai dasar pengembangan (Adsit, 1996). Jadi sistem umpan balik dari konsumen adalah sistem yang disediakan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan produk, pelayanan, keinginan dan kebutuhan konsumen.

Pekerjaan pada organisasi yang menekankan kualitas secara total membutuhkan pembelajaran tentang, apa itu kualitas, apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan bagaimana cara mengembangkan *skill*nya, untuk itu dibutuhkan penelitian di bidang kualitas bagi para pekerja (Mani, 1995). Pelatihan merupakan faktor yang paling signifikan dalam pengembangan kualitas, sehingga pelatihan yang efektif harus direncanakan secara sistematis dan obyektif (Smyth, 1996). Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan orang yang akan melaksanakan pekerjaan baru, yaitu bahwa pengembangan kualitas dapat dicapai dengan mempertahankan antara keahlian manajemen untuk pengembangan dengan kebutuhan *skill* manajer dimasa datang. Secara terus-menerus diidentifikasi kesenjangan karena kurangnya pelatihan (Heinbuch, 1993). Program TQM adalah untuk memuaskan kebutuhan konsumen, maka untuk meningkatkan kemampuan pekerja dibutuhkan tindakan perusahaan yang meliputi pemberian pelatihan kepada pekerja untuk sadar kualitas dan pendidikan pengetahuan sistem kualitas (Lam, 1996). Pengembangan dan komitmen staf pada TQM di semua tingkat

dalam organisasi dengan beberapa waktu pelatihan dan pengembangan yang terus-menerus adalah karakteristik utama dalam TQM (Lazarus dan Lee, 1993).

Untuk memberikan perhatian pada pekerja, perusahaan memperkenalkan sistem hubungan antara profit dengan upah, maksudnya jika perusahaan mendapatkan keuntungan, pekerja akan mendapatkan bonus yang dapat berupa pembebasan pajak sebagai insentif untuk pengembangan kualitas (Smyth, 1996). Sistem hadiah untuk memperkuat *corporate culture*, mendorong partisipasi, pemberdayaan, *teamwork*, kreativitas dan fleksibilitas (Alpander, 1995). Sistem hadiah dapat diberikan berdasarkan beberapa kriteria seperti *skill base pay*, *gain sharing*, *profit sharing*, *employee share ownership*, *flexible benefits*, *an all-salary workforce* dan *open participative performance appraisal* (Graham, 1992).

Semua aspek dari TQM seperti kepuasan konsumen, perubahan yang benar dan proses pengembangan adalah definisi dari pengukuran. Penilaiannya meliputi hubungan antara proses manufaktur dan pencapaian tujuan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Honeycutt, 1993). Pengukuran merupakan proses monitoring secara terus menerus terhadap program TQM dengan menggunakan suatu *benchmarking* yaitu mekanisme penilaian yang sistematis pada perusahaan yang dianggap sebagai *leader* (Smyth, 1996).

Program kualitas sebaiknya dimulai di tingkat direksi, para direktur pengelola dihadirkan dalam beberapa seminar tentang TQM dan keputusannya bahwa kualitas adalah untuk masa depan, jika ingin tetap bertahan di masa datang. Program ini membutuhkan keahlian. Untuk itu

manajer kualitas di beberapa organisasi ditunjuk dari orang yang berpengalaman dalam penerapan TQM. Untuk menindak lanjuti komitmen manajemen tentang program kualitas dapat menyewa seorang konsultan (Smyth, 1996). Uraian di atas mendasari hipotesis berikut ini:

*H<sub>2</sub> : Faktor Infrastruktur berpotensi menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

*H<sub>2a</sub> : Kurangnya pengetahuan dan pemahaman tentang Sistem Manajemen Kualitas (QMS) menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

*H<sub>2b</sub> : Tidak adanya sistem informasi umpan balik dari konsumen menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

*H<sub>2c</sub> : Kurangnya pendidikan dan latihan dibidang kualitas menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

*H<sub>2d</sub> : Tidak adanya sistem penghargaan dan hadiah menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

*H<sub>2e</sub> : Tidak adanya pengembangan pengukuran kualitas menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

*H<sub>2f</sub> : Kurangnya ahli dibidang kualitas menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

### **3. Hambatan Manajerial**

Seharusnya *Top-down managerial commitment* mendukung penerapan TQM (Honeycutt, 1993), karena suksesnya program TQM dibutuhkan komitmen seluruh pekerja untuk berpartisipasi aktif mengembangkan kualitas secara terus-menerus (Lam, 1996). Sehingga kegagalan komitmen pada manajemen level atas dan menengah terhadap

proses kualitas adalah hambatan utama TOM (Richard dan Joseph, 1993). Dan komitmen manajemen puncak merupakan faktor kritis dalam penerapan TOM (Mani, 1995). Tanpa komitmen secara total dari top manajemen, maka TOM akan menemui kegagalan (Merdinger, 1993). Pengembangan *Quality Working Life* dan TOM membutuhkan komitmen terus-menerus dan sepenuh hati oleh manajemen senior (Graham, 1992).

Visi dan misi adalah pemahaman manajemen mengenai apa bisnis yang sedang dilakukan perusahaan dan ingin menjadi perusahaan yang bagaimana dalam melakukan kegiatan bisnis tersebut (Luthans, 1995). Visi dimulai dari misi organisasi dan sejumlah nilai-nilai bagaimana mencapai visi tersebut. *performance* yang baik dan komitmen yang tinggi terhadap budaya kerja saat ini merupakan titik pusat dan faktor kritis (Graham, 1992). Berkaitan dengan total kualitas organisasi, pekerja didorong untuk mengetahui misi organisasi, mengembangkan bagaimana melakukan pekerjaan dan memuaskan pelanggan. Visi dan misi organisasi harus dikomunikasikan kepada setiap orang yang menjadi bagian dari total kualitas organisasi (Mani, 1995). Miskin dalam pengembangan visi dapat menyebabkan kegagalan TOM (Richard dan Joseph, 1993).

Perputaran/*turnover* adalah proses penggantian atau pemutasian pejabat/pekerja untuk menduduki/melakukan jabatan/pekerjaan dalam perusahaan secara periodik. Salah satu kriteria dari kinerja organisasi adalah kemampuannya untuk mempertahankan sumber daya manusia dan meminimalkan pekerja. Komitmen organisasi merupakan gabungan yang berbentuk bagian dari nilai dan tujuan organisasi, dan komitmen organisasi mempengaruhi *turnover*. Penyebab terjadinya *turnover* pekerja adalah

faktor eksternal seperti pasar tenaga kerja, faktor institusional seperti kondisi kerja, upah, *job skill*, faktor karakteristik individu seperti kecerdasan dan bakat, latar belakang individu, jenis kelamin, minat, umur dan reaksi pekerja terhadap pekerjaannya seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan harapannya dalam bekerja (Zeffan, 1994).

*Leader* adalah seorang yang memiliki kecakapan dan pembawaan yang dapat memberikan inspirasi terhadap orang lain untuk mengikutinya (Mani, 1995). Kepemimpinan manajer dapat digambarkan bahwa manajemen puncak mempunyai peran membantu menciptakan budaya perusahaan dan berorientasi pada pelanggan, bertanggungjawab sosial dan keanggotaan organisasi. Seorang pemimpin senior harus mempunyai komitmen terhadap pertumbuhan dan pengembangan seluruh pekerja, mendorong partisipasi dan kreativitas pekerja di semua tingkat. Manajemen puncak juga memperlihatkan sikap kepribadian dengan mengenali pekerja untuk pencapaian kualitas (Chandra, 1993). Kegagalan TQM yang disebabkan oleh manajemen puncak antara lain, kesalahan CEO bersama pekerja dalam mengembangkan visi perusahaan, kesalahan fokus kualitas dalam usaha memberikan pelayanan kepada pelanggan, kesalahan memimpin perusahaan dalam hal prosedur, ide, cara melakukan bisnis dimasa lalu, dan sebagainya (Richard dan Joseph, 1993). Berdasarkan uraian tersebut dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- $H_3$  : *Faktor Manajerial berpotensi menghambat penerapan manajemen Kualitas Total (TQM).*
- $H_{3a}$  : *Kurangnya komitmen manajemen puncak terhadap kualitas menghambat Penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

- H<sub>3b</sub> : *Tidak adanya visi dan misi manajemen menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*
- H<sub>3c</sub> : *Tingginya turnover jabatan eksekutif kunci menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*
- H<sub>3d</sub> : *Kurangnya sikap kepemimpinan manajer menghambat penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).*

#### **4. Hambatan Organisasional**

Komunikasi yang dimaksud dalam organisasi adalah sebuah komunikasi pada tingkat individual dan organisasional (Clampitt, 1993). Komunikasi merupakan aliran informasi dan pengetahuan antar fungsi-fungsi dalam organisasi, dari atas ke bawah maupun pada level yang sama (Tucker dan Meyer, 1996). Program TQM gagal akibat kesalahan manajemen dalam memberikan informasi yang tidak sesuai terhadap pekerjaan, misalnya kesalahan manajemen puncak dalam memberikan jawaban atas pertanyaan pekerja, seperti apakah kekuatan dan kelemahan perusahaan kita, siapa pesaing kita, apakah yang diharapkan pelanggan dari kita, sehingga informasi yang berasal dari manajemen tidak dipercaya lagi oleh para pekerja.

Kemudian manajemen puncak tidak melibatkan pekerja dalam proses pengambilan keputusan karena manajemen tidak mengkomunikasikan dengan baik kepada para pekerja apa yang seharusnya mereka lakukan (Richard dan Joseph, 1993). Visi dan misi organisasi harus dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi dan merupakan bagian dari program kualitas total organisasi (Mani, 1995). Kesulitan

mengidentifikasi budaya terutama lemahnya komunikasi antar fungsi-fungsi dalam organisasi (Graham, 1992). *Teritorialism* merupakan keengganan pekerja untuk menyumbangkan pemikirannya kepada orang lain, jika mereka merasa kedudukannya terancam (McCrimmon, 1995).

Politik keorganisasian merupakan kegiatan seseorang untuk mendapatkan, meningkatkan dan menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lain untuk memperoleh hasil yang mereka inginkan dalam situasi ketidakpastian atau ketidaksetujuan (Comer, 1992). Faktor-faktor tersebut mendasari hipotesis berikut ini :

H<sub>4</sub> : *Faktor Organisasional berpotensi menghambat penerapan TQM.*

H<sub>4a</sub> : *Tidak efektifnya komunikasi menghambat penerapan TQM..*

H<sub>4b</sub> : *Keengganan pekerja untuk menyumbangkan pemikirannya kepada orang lain menghambat penerapan TQM.*

H<sub>4c</sub> : *Politik organisasi menghambat penerapan TQM.*

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Sumber Data, Populasi, dan Sampel Penelitian

Responden yang dipilih dalam pengumpulan data ditentukan dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yaitu pemilihan dan penentuan sampel berdasarkan kriteria dan tujuan tertentu. Sampel perusahaan yang dipilih adalah perusahaan manufaktur dari beberapa industri secara acak dan telah memperoleh sertifikat ISO 9000 yang merupakan wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua, tempat Penulis bekerja. Dengan asumsi bahwa perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9000 telah menerapkan TQM, karena syarat untuk memperoleh ISO 9000, suatu perusahaan harus memenuhi beberapa dari dua puluh kriteria penilaian dan sebagian besar elemen penilaian tersebut merupakan indikator praktik TQM.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada responden perusahaan, melalui metode *mail* atau *e-mail survey*, dan jika memungkinkan dibarengi dengan wawancara langsung pada saat *pick-up* data hasil kuesioner. Teknik tersebut digunakan mengingat penelitian ini membutuhkan responden dengan spesifikasi tertentu yaitu perusahaan-perusahaan yang telah mendapat sertifikat ISO 9000. Pengiriman kuesioner dilakukan mulai awal Februari 2009 dan diberikan batas akhir pengembalian pada akhir bulan Februari 2009.

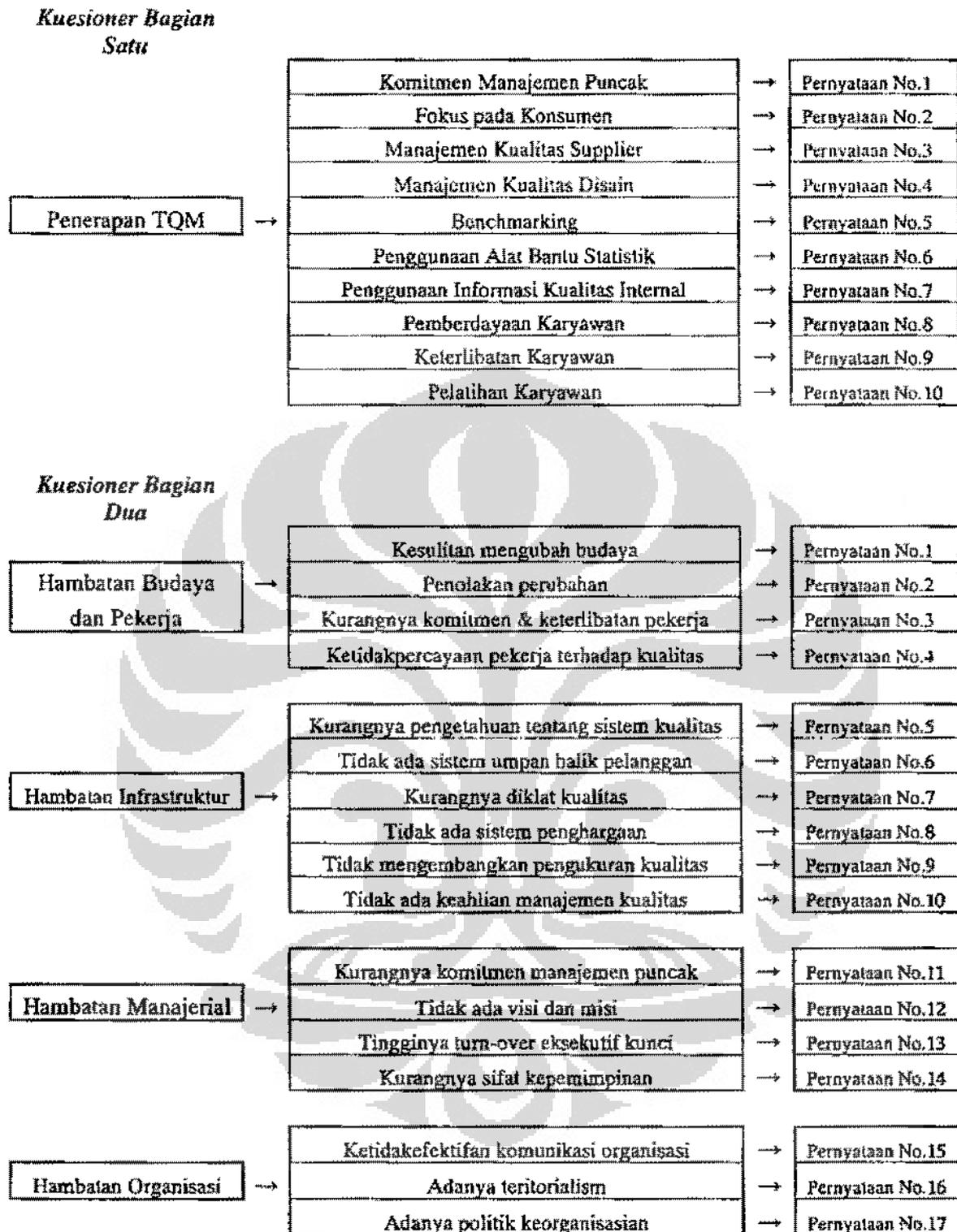
Sementara sumber data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan penelitian terdahulu. Informasi tentang perusahaan yang sudah mendapatkan

sertifikat ISO 9000 diperoleh dari Direktori dan Profil Perusahaan Yang Sudah Bersertifikat ISO. Dari buku direktori tersebut tercatat sebanyak lebih dari 500 perusahaan bersertifikat ISO 9000, yang sebagian besar mendapatkan sertifikat ISO 9002. Besarnya sampel yang diambil sebanyak 30 responden.

### 3.2 Kuesioner dan Wawancara

Kuesioner terdiri dari dua bagian yaitu pertama pernyataan responden sehubungan dengan penerapan *TQM* di perusahaannya dan kedua pernyataan responden sehubungan dengan hambatan dalam penerapan *TQM* di perusahaannya. Pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner bagian pertama dikembangkan dari 10 dimensi konsep kualitas dari Ahire *et al.* (1996), sedangkan pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner bagian kedua dikembangkan dari 17 dimensi yang berpotensi sebagai penghambat suksesnya penerapan *TQM* yang dikemukakan oleh Ngai dan Cheng (1995).

Kuesioner didisain sedemikian rupa dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan dipahami, singkat dan jelas, menghindari penggunaan kata-kata bermakna ganda, serta terhindar dari bias kepentingan pribadi penulis. Maka, operasionalisasi variabel diperlukan untuk memahami definisi dari variabel-variabel yang akan diteliti sehingga bentuk pertanyaan dalam kuesioner tersebut memungkinkan penulis mendapat jawaban yang diperlukan untuk menguji variabel-variabel yang dimaksud dalam penelitian ini.



**Gambar 3.1**  
**Bagan Alur Kuesioner**

Bentuk pertanyaan dalam kuesioner ini adalah bentuk tertutup dimana jawabannya sudah disediakan dalam bentuk skala Likert Lima Poin. Untuk lebih memperdalam dan memperjelas jawaban dari pertanyaan bentuk tertutup, penulis melakukan beberapa wawancara langsung dengan responden pada saat pengambilan data kuesioner yang telah diisi.

*Response rate* yang diharapkan dari kuesioner yang disebar adalah 100%. Hal ini dimungkinkan karena penulis memiliki hubungan baik dengan calon responden. Dari 30 responden, diharapkan dapat dilakukan wawancara langsung pada saat pengambilan hasil kuesioner kepada 6 responden.

### 3.3 Model Penelitian

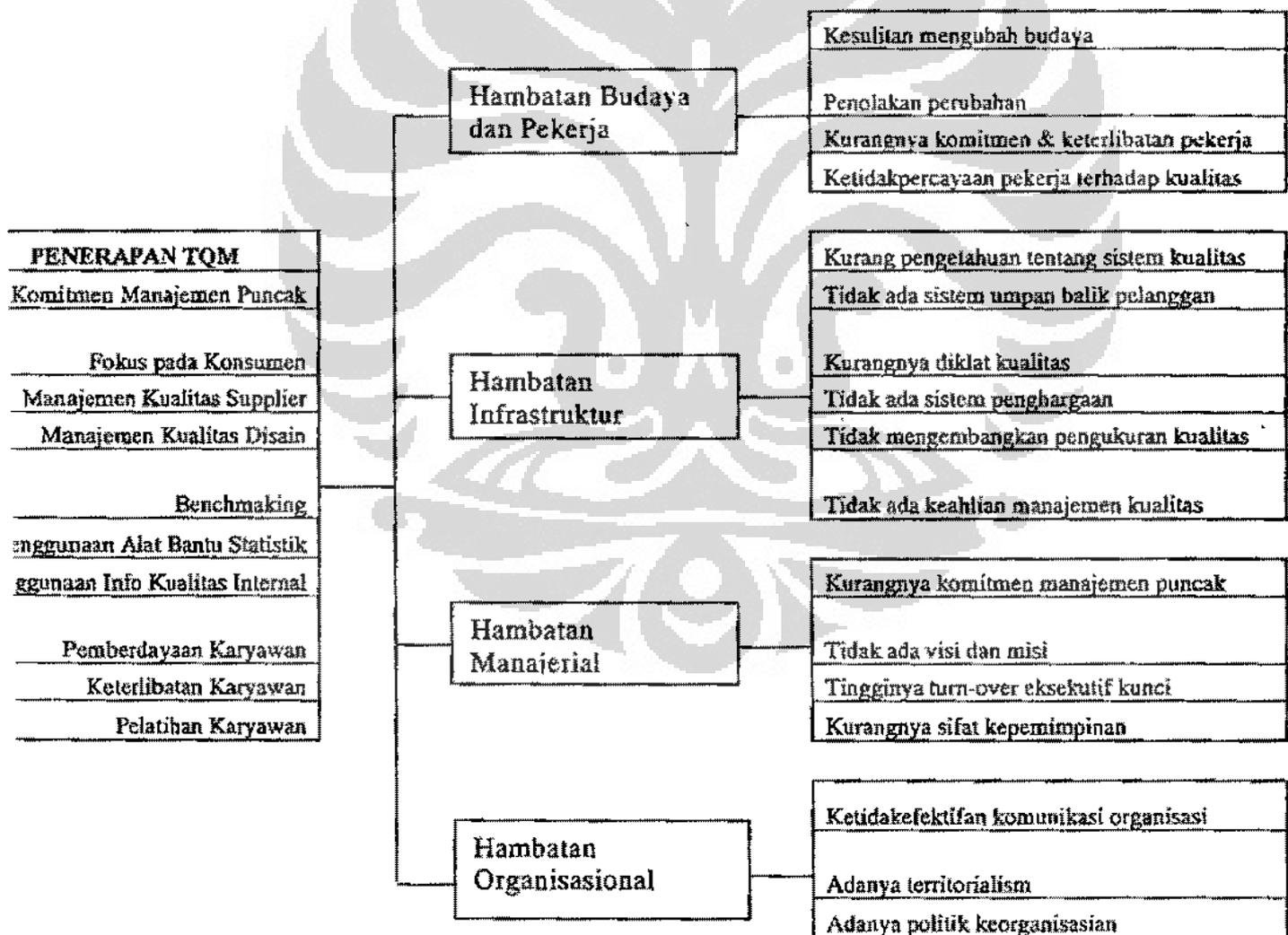
Penelitian ini menggunakan istilah *Penerapan TQM*, yaitu penerapan konsep-konsep TQM pada praktik pelaksanaan operasi perusahaan, dimana konsep-konsep tersebut menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Ahire *et al.* (1996).

Dalam penerapannya diduga terdapat beberapa hambatan, yaitu pertama *employee and cultural barrier* merupakan hambatan-hambatan dalam praktek TQM, yang meliputi variabel-variabel *Cultural Change, Fear/Resistance to Change, Lack of Employee Commitment, Lack of Confidence of Employee*. Hambatan kedua *infrastructure barrier*, meliputi variabel-variabel *inadequate knowledge and understanding of Quality Management System (QMS), lack of customer feedback system, insufficient training and education in quality, lack of recognition and reward system, underdeveloped measure of quality, lack of expertise in Quality Management (QM)*. Hambatan ketiga *managerial barrier*, meliputi variabel-variabel *lack of to manager's commitment, no proper vision*

and mission, high turnover/changes in key executive, lack of leadership.

Hambatan keempat *organizational barrier*, meliputi variabel-variabel *ineffective communication, territorialism, organizational politics*. Dari keempat variabel yang terdiri dari tujuh belas item tersebut diduga memiliki pengaruh negatif atau menghambat penerapan TQM.

Model dalam penelitian ini direplikasi dari penelitian mengenai hambatan potensial dalam penerapan TQM yang dilakukan oleh Ngai dan Cheng (1995), selanjutnya hambatan potensial tersebut diidentifikasi akan menghambat penerapan TQM. Model penelitian digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Ngai & Cheng (1995)

Gambar 3.2  
Model Penerapan TQM

### 3.4 Pengukuran Variabel dan Definisi Operasional

Penelitian ini menguji empat buah konstruksi yang diekstraksi dari tujuh belas variabel. Empat konstruksi tersebut dari *Hambatan Budaya dan Pekerja (culture and employee barrier)*, *Hambatan Infrastruktur (infrastructure barrier)*, *Hambatan Manajerial (managerial barrier)* dan *Hambatan Organisasional (organizational barrier)*. Persepsi responden terhadap keempat konstruksi tersebut diukur dengan menggunakan Skala Likert Lima Poin (1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju dan 5=sangat setuju).

Secara operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. *Kesulitan dalam mengubah budaya (Difficulty in Change of Culture).*

Perubahan budaya adalah perubahan nilai-nilai, aturan, norma, dan tradisi dalam melaksanakan pekerjaan untuk menyelesaikan dengan perubahan lingkungan (Luthans, 1995). Kesulitan dalam mengubah budaya adalah kesulitan dalam mengubah nilai-nilai, aturan, norma, dan tradisi dalam melaksanakan pekerjaan untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

2. *Penolakan perubahan dari cara yang bisa mereka lakukan (Fear or resistance to change the way do things).*

Penolakan perubahan adalah ketidakmampuan pekerja untuk mengubah cara kerja yang sudah biasa mereka lakukan (Lewis, 1996).

3. *Kurangnya komitmen dan keterlibatan seluruh pekerja (Lack of Commitment and involvement by all employees).*

Kurangnya komitmen dan keterlibatan pekerja berarti tidak adanya konsistensi dari pekerja terhadap pencapaian kualitas karena kurangnya keterlibatan pekerja dalam sistem kualitas.

4. *Ketidakpercayaan pekerja terhadap kualitas (Lack of confidence of employee).*

Kurangnya kepercayaan terhadap program kualitas adalah tidak menyakini dan menyadari bahwa sistem kualitas ditujukan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan kepuasan konsumen.

5. *Kurangnya pengetahuan dan pemahaman Sistem Manajemen Kualitas (Inadequate Knowledge & Understanding of Quality Management System).*

Sistem manajemen kualitas adalah mencari, mengembangkan dan bekerjasama dengan pemasok dalam mengembangkan kualitas secara terus-menerus untuk kepuasan konsumen (Aschner, 1992; Chandra, 1993). Kurangnya pengetahuan dan pemahaman Sistem Manajemen Kualitas adalah tidak melakukan pencarian, pengembangan dan bekerjasama, dengan pemasok dalam mengembangkan kualitas secara terus-menerus untuk kepuasan konsumen.

6. *Tidak ada sistem umpan balik dari konsumen (Lack of Customer Feedback System).*

Tidak ada sistem umpan balik dari konsumen adalah tidak memiliki sistem yang disediakan untuk mendapatkan penilaian dan informasi yang berkaitan dengan produk, pelayanan, keinginan dan kebutuhan konsumen.

7. *Kurangnya pendidikan dan pelatihan kualitas (Insufficient in Quality Training and Education).*

Pendidikan dan pelatihan kualitas adalah proses memberikan pengetahuan mengapa, bagaimana melaksanakan dan mengembangkan keahlian atau ketrampilan di bidang kualitas (Lam, 1996). Kurangnya pendidikan dan pelatihan kualitas adalah tidak memberikan pengetahuan mengapa, bagaimana melaksanakan dan mengembangkan keahlian atau ketrampilan di bidang kualitas.

8. *Tidak adanya sistem penghargaan dan hadiah (Lack of Recognition and Reward System).*

Tidak adanya sistem penghargaan dan hadiah adalah tidak memberikan insentif kepada pekerja yang berpartisipasi dan berprestasi dalam pengembangan kualitas.

9. *Tidak mengembangkan pengukuran kualitas (Underdeveloped Measure of Quality).*

Pengukuran kualitas adalah melakukan monitoring kinerja dan hasil produk perusahaan yang berkaitan dengan keinginan, kebutuhan dan kepuasan konsumen. Tidak mengembangkan pengukuran kualitas adalah tidak melakukan monitoring kinerja dan hasil produk perusahaan yang berkaitan dengan keinginan, kebutuhan dan kepuasan konsumen.

10. *Tidak memiliki keahlian manajemen kualitas (Lack of Expertise in Quality Management – QM).*

Tidak memiliki keahlian bidang kualitas adalah tidak adanya seseorang yang memiliki pengetahuan, pemahaman dan pengalaman dalam merapikan prinsip-prinsip TQM.

*11. Komitmen Manajemen Puncak (Top Manager's Commitment).*

Komitmen manajemen puncak adalah konsistensi manajemen puncak dalam melaksanakan prinsip-prinsip TQM.

*12. Tidak adanya visi dan misi (No Proper of Vision and Mission).*

Tidak adanya visi dan misi adalah manajemen tidak memahami mengenai apa bisnis yang sedang dilakukan perusahaan dan ingin menjadi perusahaan yang bagaimana dalam melakukan kegiatan bisnis tersebut (Luthans, 1995).

*13. Tingginya tingkat perputaran eksekutif kunci (High Turnover/Change in key Executive).*

Perputaran/turnover adalah proses penggantian atau pemutasian pejabat/pekerja untuk menduduki/melakukan jabatan/pekerjaan dalam perusahaan secara periodik (Zeffan, 1994).

*14. Tidak adanya sifat kepemimpinan (Lack of Leadership).*

Tidak adanya sifat kepemimpinan adalah bahwa manajer tidak memiliki kecakapan dan pembawaan yang dapat memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mengikutinya (Mani, 1995).

*15. Jaringan komunikasi internal maupun eksternal yang tidak efektif (Ineffective Internal and external Communication network).*

Komunikasi adalah aliran informasi dan pengetahuan antar fungsi-fungsi organisasi secara vertikal maupun horisontal.

*16. Territorialism.*

Territorialism adalah keengganan pekerja menyumbangkan pemikirannya kepada orang lain, jika mereka merasa kedudukannya terancam (McCrimmon, 1995).

### 17. Politik keorganisasian (*Organizational Politics*).

Politik keorganisasian merupakan kegiatan seseorang untuk mendapatkan, meningkatkan dan menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lain untuk memperoleh hasil yang mereka inginkan dalam situasi ketidakpastian atau ketidaksetujuan (Comer, 1992).

## 3.5 Metode Analisis Data

### 3.5.1 Uji Reliabilitas (*Internal Consistency*)

Uji realibilitas merupakan salah satu prosedur uji yang digunakan untuk mengetahui apakah penelitian yang telah dilakukan terhadap responden melalui kuisisioner dapat dimengerti dengan mudah. Uji reliabilitas ini juga untuk mengetahui apakah suatu alat pengukur menunjukkan konsistensi internal antarvariabel dalam instrumen. Instrumen yang handal dapat menunjukkan bahwa faktor-faktor yang bersifat sementara dan situasional tidak akan mempengaruhi (Cooper dan Emory, 1996). Uji ini dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor-skor setiap butir pernyataan dengan skor total pada setiap konstruksi (*corrected item-total correlation*).

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas ini dapat dicerminkan melalui nilai korelasi yang tinggi. Semakin tinggi nilai korelasi, maka akan semakin konsisten penelitian yang telah dibuat (Malhotra, 2007). Nilai korelasi ini dapat ditunjukkan melalui koefisien *Cronbach's Alpha*, dimana jika nilainya di atas 0,6 maka data yang telah dikumpulkan semakin reliabel.

Manfaat selanjutnya, bahwa hasil pengujian ini dapat dipakai sebagai dasar dalam menentukan butir-butir pernyataan yang layak maupun yang tidak layak untuk dianalisis.

### 3.5.2 Korelasi

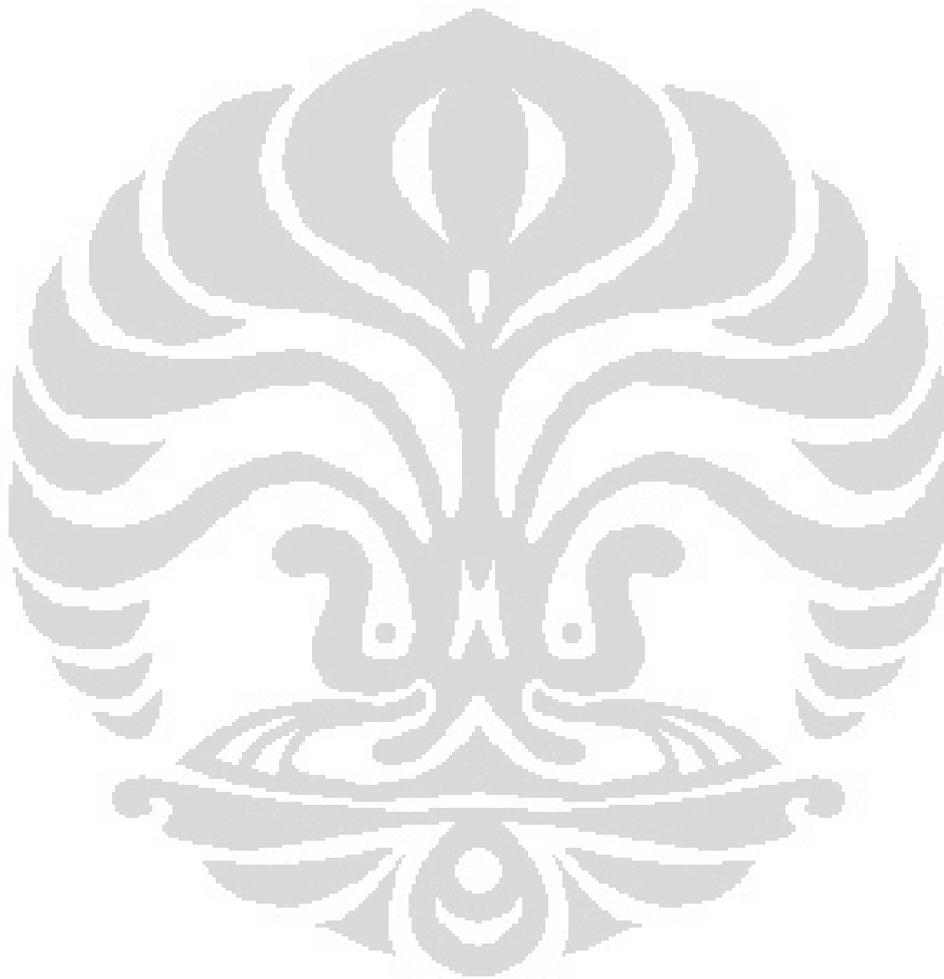
Alat uji ini digunakan untuk mengetahui adakah hubungan yang signifikan antara manajemen perusahaan yang menerapkan TQM dengan variabel-variabel hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial dan hambatan organisasional.

### 3.5.3 Regresi Berganda

Uji regresi berganda digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Dengan bantuan SPSS kita akan mendapatkan hasil perhitungan *R square* dalam *Model Summary*. Angka tersebut menjelaskan besarnya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Juga diperoleh *coefficient Beta* yang menjelaskan besarnya pengaruh individual dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk melihat kemampuan variabel independen dalam model regresi untuk menjelaskan variabel dependen maka digunakan Uji F. Sedangkan untuk melihat adakah hubungan linear antara variabel independen secara individual dengan variabel dependen dilakukan Uji t. Uji hipotesis dengan uji t ini dilakukan dengan cara membandingkan t hasil penelitian dengan t tabel. Baik uji F maupun uji t dapat diperkuat

dengan melihat angka signifikansinya (*sig.*). Apabila angka *sig.* tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka hubungan/pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen tersebut signifikan.



## BAB 4

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengolahan Data

Data primer telah diperoleh melalui penyebaran kuesioner. *Response rate* kuesioner dari 30 responden adalah 100%. Selanjutnya, setelah dikompilasi berdasarkan nama responden dan skor jawaban tiap pertanyaan, hasil kuesioner ini diolah menggunakan program SPSS v.15. Uji statistik yang dilakukan atas hasil kuesioner ini adalah Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Korelasi, dan Uji Regresi.

Responden yang diambil sebagai sampel adalah perusahaan manufaktur yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9001-2000. Sektor manufaktur adalah jenis perusahaan yang menghasilkan output berupa barang yang dalam proses produksinya banyak menerapkan dimensi-dimensi kualitas. Responden tersebar dalam beberapa industri, yaitu industri kayu lapis (3 responden), industri minyak kelapa sawit (3 responden), industri gula (3 responden), industri pakan ternak (3 responden), industri pengolahan makanan (4 responden), industri semen (3 responden), industri elektronika (3 responden), industri otomotif (3 responden), industri ban (2 responden), dan industri kimia (3 responden). Tiap responden memiliki lebih dari satu lokasi usaha (pabrik, kantor cabang/perwakilan). Untuk menyederhanakan proses pengambilan data, kuesioner ini ditujukan kepada kantor pusat responden. Agar tingkat akurasi terpenuhi, kuesioner ini dijawab hanya oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya di dalam masing-masing perusahaan. Mereka terdiri dari para

bidangnya di dalam masing-masing perusahaan. Mereka terdiri dari para manajer SDM, manajer produksi, manajer IT, termasuk jajaran direksi.

#### 4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebelumnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan tingkat ketepatan suatu alat ukur/instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain validitas instrumen menunjukkan kualitas dari keseluruhan proses pengumpulan data dalam penelitian ini. Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap butir pernyataan dengan skor total pada setiap variabel. Dalam penelitian ini, tiap butir pernyataan yang ada di kuesioner bagian satu dan dua (sebanyak 27 pernyataan yang terbagi dalam 5 bagian) dikorelasikan dengan skor total tiap variabel/bagiannya (variabel hambatan budaya & pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial, hambatan organisasional, dan variabel penerapan TQM). Butir pernyataan yang mempunyai nilai korelasi ( $r$ ) kurang dari 0,4 (korelasinya rendah) dikeluarkan, berarti tidak disertakan dalam analisis berikutnya.

Realibilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya karena konsistensinya. Untuk menguji reliabilitas digunakan metode *alpha cronbach*. Jika nilai alpha lebih dari 0,6 maka variabel dapat dikatakan reliabel.

Pengujian terhadap tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program komputer yaitu program SPSS v.15. Dibawah ini dipaparkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner.

Universitas Indonesia

Tabel 4.1

## Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Hambatan

Variabel	Butir Pernyataan	Alpha	r
1. Hambatan Budaya dan Pekerja	1. Kesulitan dalam mengubah budaya	<u>0,7786</u>	0,6222
	2. Penolakan perubahan		0,6105
	3. Kurangnya komitmen pekerja		0,4952
	4. Ketidakpercayaan pekerja		0,6790
2. Hambatan Infrastruktur	1. Kurang pengetahuan & pemahaman sistem manajemen kualitas	<u>0,7358</u>	0,2102
	2. Tidak adanya sistem umpan balik dari konsumen		0,6546
	3. Kurangnya pendidikan dan latihan di bidang kualitas		0,5874
	4. Tidak adanya sistem penghargaan & hadiah		0,3486
	5. Tidak mengembangkan pengukuran kualitas		0,5428
	6. Tidak memiliki keahlian manajemen kualitas		0,5911
3. Hambatan Manajerial	1. Kurangnya komitmen top manajemen terhadap kualitas	<u>0,7936</u>	0,5626
	2. Tidak adanya Visi dan Misi		0,6764
	3. Tingginya <i>turnover</i> eksekutif kunci		0,6324
	4. Kurangnya sifat kepemimpinan		0,6044
4. Hambatan Organisasional	1. Ketidakefektifan komunikasi organisasi	<u>0,7254</u>	0,6334
	2. Teritorialism		0,5817
	3. Menggunakan kekuasaan		0,5159

Sumber: Data Primer (diolah)

### 1) Variabel Hambatan Budaya dan Pekerja

Hasil korelasi tiap butir pernyataan pada bagian ini dengan skor total pada setiap variabel sebagai berikut:

1. Pernyataan *kesulitan dalam mengubah budaya* memiliki koefisien korelasi 0,6222.
2. Pernyataan *penolakan perubahan* memiliki koefisien korelasi 0,6105.
3. Pernyataan *kurangnya komitmen pekerja terhadap kualitas*, angka korelasinya 0,4952.
4. Pernyataan *ketidakpercayaan pekerja terhadap kualitas*, angka korelasinya 0,6790.

Nilai korelasi semua butir pernyataan terhadap skor total lebih dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tidak ada yang dikeluarkan dari variabelnya. Sedangkan nilai reliabilitas (*alpha*) variabel hambatan budaya dan pekerja 0,7786 yang berarti bahwa variabel hambatan budaya dan pekerja adalah reliabel.

### 2) Variabel Hambatan Infrastruktur

Hasil korelasi tiap butir pernyataan dengan skor total pada setiap variabel sebagai berikut:

1. Pernyataan *kurangnya pengetahuan dan pemahaman sistem manajemen kualitas*, angka korelasinya 0,2102.
2. Pernyataan *tidak ada sistem umpan balik dari konsumen*, angka korelasinya 0,6546.

3. Pernyataan *kurangnya pendidikan dan latihan di bidang kualitas*, angka korelasinya 0,5874.
4. Pernyataan *tidak ada sistem penghargaan dan hadiah*, angka korelasinya 0,3486.
5. Pernyataan *tidak mengembangkan pengukuran kualitas*, angka korelasinya 0,5428.
6. Pernyataan *tidak memiliki keahlian manajemen kualitas*, angka korelasinya 0,5911.

Dari hasil korelasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat dua butir pernyataan yang memiliki korelasi dibawah 0,4 yaitu *kurangnya pengetahuan dan pemahaman sistem manajemen kualitas* (0,2102) dan *tidak adanya sistem penghargaan dan hadiah* (0,3486), sehingga dua butir pernyataan tersebut tidak disertakan dalam analisis berikutnya.

Kemudian dilakukan pengujian kembali dengan mengeluarkan kedua butir pernyataan tersebut. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**  
**Variabel Hambatan Infrastruktur**

Variabel	Butir pernyataan	Alpha	R
Hambatan Infrastruktur		<u>0,7951</u>	
	1. Tidak adanya sistem umpan balik dari konsumen		0,7449
	2. Kurangnya pendidikan dan latihan di bidang kualitas		0,6402
	3. Tidak mengembangkan pengukuran kualitas		0,5796
	4. Tidak memiliki keahlian manajemen kualitas		0,5763

Sumber: Data Primer (diolah)

Hasil korelasi per butir pernyataan dengan skor total pada setiap variabel sebagai berikut:

1. Pernyataan *tidak ada sistem umpan balik dari konsumen*, angka korelasinya 0,7449.
2. Pernyataan *kurangnya pendidikan dan latihan di bidang kualitas*, angka korelasinya 0,6402.
3. Pernyataan *tidak mengembangkan pengukuran kualitas*, angka korelasinya 0,5796.
4. Pernyataan *tidak memiliki keahlian manajemen kualitas*, angka korelasinya 0,5763.

Nilai korelasi semua butir pernyataan terhadap skor total adalah lebih dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tidak ada lagi yang dikeluarkan dari variabelnya. Sedangkan nilai reliabilitas (*alpha*) variabel hambatan infrastruktur 0,7951 yang berarti bahwa variabel hambatan infrastruktur adalah reliabel.

### 3) Variabel Hambatan Manajerial

Hasil korelasi tiap butir pernyataan dengan skor total pada setiap variabel sebagai berikut:

1. Pernyataan *kurangnya komitmen top manajemen terhadap kualitas* memiliki angka korelasi 0,5626.
2. Pernyataan *tidak adanya visi dan misi* memiliki angka korelasi 0,6764.
3. Pernyataan *tingginya turnover eksekutif kunci*, angka korelasinya 0,6324.
4. Pernyataan *kurangnya sifat kepemimpinan*, angka korelasinya 0,6044.

Nilai korelasi keempat butir pernyataan di atas terhadap skor totalnya lebih dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tidak ada yang dikeluarkan dari variabelnya. Sedangkan nilai reliabilitas (*alpha*) variabel hambatan manajerial 0,7936 yang berarti bahwa variabel hambatan manajerial adalah reliabel.

#### 4) Variabel Hambatan Organisasional

Hasil korelasi tiap butir pernyataan dengan skor total pada setiap variabel sebagai berikut :

1. Pernyataan *ketidakefektifan komunikasi* memiliki angka korelasi 0,6334.
2. Pernyataan *teritorialism*, angka korelasinya 0,5817.
3. Pernyataan *menggunakan kekuasaan*, angka korelasinya 0,5159.

Nilai korelasi ketiga butir pernyataan di atas terhadap skor totalnya lebih dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tidak ada yang dikeluarkan dari variabelnya. Sedangkan nilai reliabilitas (*alpha*) variabel hambatan organisasional 0,7254 yang berarti bahwa variabel hambatan organisasional adalah reliabel.

#### 5) Variabel Penerapan TQM

Hasil korelasi tiap butir pernyataan dengan skor total pada setiap variabel sebagai berikut:

1. Pernyataan *konsisten dalam melaksanakan dan mengembangkan dimensi-dimensi kualitas* memiliki angka korelasi 0,5445.
2. Pernyataan *mengantisipasi kebutuhan dan keinginan konsumen*, angka korelasinya 0,6534.
3. Pernyataan *mengembangkan kemitraan dengan pemasok berkualitas*, angka korelasinya 0,4377.
4. Pernyataan *disain sesuai dengan selera konsumen*, angka korelasinya 0,4836.

5. Pernyataan *benchmarking*, angka korelasinya 0,5316.
6. Pernyataan *mengembangkan penggunaan alat-alat statistik*, angka korelasinya 0,5245.
7. Pernyataan *tersedianya informasi data yang berkaitan dengan kualitas*, angka korelasinya 0,5735.
8. Pernyataan *wewenang dalam memeriksa pekerjaan sendiri*, angka korelasinya 0,5270.
9. Pernyataan *evaluasi semua saran dari pekerja*, angka korelasinya 0,5688.
10. Pernyataan *pelatihan konsep pengembangan kualitas*, angka korelasinya 0,4945.

Nilai korelasi seluruh butir pernyataan di atas terhadap skor totalnya lebih dari 0,4. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan tidak ada yang dikeluarkan dari variabelnya. Sedangkan nilai reliabilitas (*alpha*) variabel penerapan TQM 0,8348 yang berarti bahwa variabel penerapan TQM adalah reliabel.

#### **4.3 Analisis Korelasi**

Selanjutnya dilakukan *analisis hubungan* antar variabel dengan uji korelasi. Uji korelasi di sini, digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel hambatan budaya dan pekerja, infrastruktur, manajerial dan organisasional dengan variabel Penerapan TQM pada perusahaan. Skor masing-masing dari keempat variabel hambatan ini dikorelasikan dengan skor total pada penerapan TQM.

Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) menunjukkan kekuatan hubungan sedangkan nilai signifikansinya ( $sig.$ ) menunjukkan signifikan tidaknya hubungan tersebut. Jika nilai koefisien korelasinya ( $r$ ) lebih dari 0,5 maka hubungan antar kedua variabel adalah kuat (Sarwono, 2007). Jika nilai signifikansinya lebih dari 0,05 maka hubungan kedua variabel tidak signifikan dan sebaliknya, jika nilai signifikansinya kurang dari 0,05 maka ada hubungan yang signifikan antar variabel hambatan dengan penerapan TQM. Hasil pengujian korelasi antar variabel hambatan dengan penerapan TQM dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.3**  
**Korelasi Antara Variabel Hambatan dengan Penerapan TQM**

Variabel		Penerapan TQM
Hambatan Budaya dan Pekerja	$r$	-0,682
	Sig	0,000
Hambatan Infrastruktur	$r$	-0,700
	Sig	0,000
Hambatan Manajemen	$r$	-0,709
	Sig	0,000
Hambatan Organisasional	$r$	-0,755
	Sig	0,000

Sumber: Data Primer (diolah)

#### 4.3.1 Korelasi antara Variabel Hambatan Budaya dan Pekerja dengan Penerapan TQM

Korelasi antar variabel Hambatan budaya dan pekerja dengan Penerapan TQM adalah kuat tapi berlawanan arah. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasinya yang bernilai negatif sebesar -0,682. Koefisien korelasi tersebut ( $r > 0,5$ ) menunjukkan adanya hubungan yang kuat diantara kedua variabel

tersebut. Berlawanan arah (negatif) artinya semakin besar hambatan pada faktor budaya dan pekerja maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah hubungan diantara variabel hambatan budaya dan pekerja dengan penerapan TQM signifikan atau tidak, dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar  $sig = 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara hambatan budaya dan pekerja dengan penerapan TQM.

Jadi, ada hubungan yang kuat namun berlawanan antar variabel hambatan budaya dan pekerja dengan variabel penerapan TQM yang berarti bahwa hambatan budaya dan pekerja memiliki potensi menghambat penerapan TQM dengan cukup signifikan.

#### **4.3.2 Korelasi Antara Variabel Hambatan Infrastruktur dengan Penerapan TQM**

Korelasi antara variabel hambatan infrastruktur dengan penerapan TQM adalah juga kuat dan berlawanan arah. Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi sebesar  $-0,700$  ( $r > 0,5$ ). Angka koefisien ini menunjukkan hubungan antara hambatan infrastruktur dengan penerapan TQM adalah kuat. Berarti semakin besar hambatan infrastruktur maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah hubungan diantara hambatan infrastruktur dengan penerapan TQM signifikan atau tidak, dilihat dari nilai signifikansi (*sig.*). Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai tingkat signifikansi yang

diperoleh sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara hambatan infrastruktur dengan penerapan TQM.

Jadi, ada hubungan yang kuat dan berlawanan antara variabel hambatan infrastruktur dengan penerapan TQM yang berarti bahwa hambatan infrastruktur juga memiliki potensi menghambat penerapan TQM yang signifikan.

#### **4.3.3 Korelasi Antara Hambatan Manajerial dengan Penerapan TQM**

Hubungan yang kuat namun berlawanan arah juga terjadi antara variabel hambatan manajerial dengan penerapan manajemen kualitas total (TQM). Hal ini tercermin dari nilai koefisien korelasinya yaitu sebesar  $-0.709$  ( $r > 0,5$ ). Artinya, semakin besar hambatan manajerial maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah hubungan diantara hambatan manajerial dengan penerapan TQM signifikan atau tidak, dilihat dari nilai signifikansi (sig.). Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara hambatan manajerial dengan penerapan TQM.

Jadi, ada hubungan yang kuat dan berlawanan antara variabel hambatan manajerial dengan penerapan TQM yang berarti bahwa hambatan manajerial memiliki potensi menghambat penerapan TQM secara signifikan.

#### 4.3.4 Korelasi Antara Variabel Hambatan Organisasional dengan Penerapan TQM

Hubungan variabel antara hambatan organisasional dengan penerapan manajemen kualitas total (TQM) adalah kuat dan negatif. Nilai koefisien korelasi sebesar  $-0,755$  ( $r > 0,5$ ) menegaskan kuatnya hubungan antara hambatan organisasional dengan penerapan TQM. Berarti semakin besar hambatan organisasional maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah hubungan diantara hambatan organisasional dengan penerapan TQM signifikan atau tidak, dilihat dari nilai signifikansi (sig.). Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara hambatan organisasional dengan penerapan TQM.

Dari hasil pengolahan data, dapat disimpulkan ada hubungan yang kuat dan berlawanan antara variabel hambatan organisasional dengan penerapan TQM yang berarti bahwa hambatan organisasional memiliki potensi menghambat penerapan TQM secara signifikan.

#### 4.4 Analisis Regresi

Untuk menganalisis pengaruh variabel hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial, serta hambatan organisasional terhadap penerapan TQM digunakan analisis regresi. Analisis ini dibagi menjadi dua yaitu analisis pengaruh keempat hambatan tersebut secara *bersama-sama* dan analisis pengaruh masing-masing hambatan tersebut secara *parsial* terhadap penerapan TQM.

Agar terhindar dari penerapan data regresi yang menghasilkan estimasi yang bias seharusnya suatu model regresi memenuhi asumsi-asumsi klasik. Asumsi klasik yang telah dipenuhi dalam model regresi pada penelitian ini diantaranya: (1) Tidak terdapat *multikolinieritas*, hal ini tampak pada hasil perhitungan koefisien korelasi sederhana (*simple correlation*) antar sesama variabel bebas yang tidak melebihi 0,8 (Gujarati, 1978) (2) Model regresinya merupakan hubungan linear dalam parameter.

Hasil perhitungan (terlampir pada Lampiran 2) merupakan hasil dari pengolahan data statistik dengan menggunakan bantuan paket program statistik SPSS v.15.

#### **4.4.1 Uji Pengaruh Hambatan Secara Bersama-sama Terhadap Penerapan TQM**

Hubungan antar hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial serta hambatan organisasional secara bersama-sama dengan penerapan TQM dapat dilihat dari koefisien korelasi majemuk (*multiple R*) yaitu sebesar 0,921 (lebih dari 0,5). Ini berarti ada hubungan yang kuat antar hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial serta hambatan organisasional dengan penerapan TQM.

Untuk melihat apakah ada pengaruh hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial dan hambatan organisasional secara bersama-sama terhadap penerapan TQM, dapat diuji dengan uji *F* dan membandingkan angka taraf signifikansi.

Dari hasil pengolahan data terlihat Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 68,540 dan tingkat signifikansi  $F$  adalah 0,000. Bila dibandingkan dengan  $F$  tabel sebesar 2,77 maka  $F$  hitung lebih besar. Sedangkan taraf signifikansi sebesar 0,000 adalah lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan linier antara hambatan-hambatan tersebut secara bersama-sama dengan penerapan TQM. Dan ada pengaruh yang signifikan (secara bersama-sama) antara hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial dan hambatan organisasional terhadap penerapan TQM.

Dari hasil pengolahan data diperoleh angka *adjusted r square* sebesar 84,3%. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh variabel hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial serta hambatan organisasional tersebut dapat menjelaskan variasi penerapan TQM sebesar 84,3%. Sisanya sebesar 15,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini

#### **4.4.2 Uji Pengaruh Hambatan Budaya dan Pekerja, Hambatan Infrastruktur, Hambatan Manajerial Serta Hambatan Organisasional Secara Parsial Terhadap Penerapan TQM**

Pada bagian ini akan dijelaskan pengaruh secara parsial hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial serta hambatan organisasional terhadap penerapan TQM.

### **1. Pengaruh hambatan budaya dan pekerja terhadap penerapan TQM**

Pengaruh hambatan budaya dan pekerja terhadap penerapan TQM adalah negatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya sebesar  $-0,187$ . Berarti semakin besar hambatan pada budaya dan pekerja maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan hambatan budaya dan pekerja secara parsial terhadap penerapan TQM digunakan uji  $t$ . Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar  $-5,804$  dan tingkat signifikansi  $t$  adalah  $0,000$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh negatif yang signifikan antara hambatan budaya dan pekerja terhadap penerapan TQM. Jadi, secara parsial hambatan budaya dan pekerja berpengaruh negatif terhadap penerapan TQM.

### **2. Pengaruh hambatan infrastruktur terhadap penerapan TQM**

Pengaruh hambatan infrastruktur terhadap penerapan TQM adalah negatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya sebesar  $-0,128$ . Berarti semakin besar hambatan pada infrastruktur maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan hambatan infrastruktur secara parsial terhadap penerapan TQM digunakan uji  $t$ . Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar  $-2,211$  dan tingkat signifikansi  $t$  adalah  $0,032$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh negatif yang signifikan antara hambatan infrastruktur terhadap penerapan TQM.

Jadi, secara parsial hambatan infrastruktur berpengaruh negatif penerapan TQM.

### **3. Pengaruh hambatan manajerial terhadap penerapan TQM**

Pengaruh hambatan manajerial terhadap penerapan TQM adalah negatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya sebesar  $-0,075$ . Berarti semakin besar hambatan pada manajerial maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan hambatan manajerial secara parsial terhadap penerapan TQM digunakan uji  $t$ . Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar  $-1,351$  dan tingkat signifikansi  $t$  adalah  $0,183$ . Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara hambatan manajerial terhadap penerapan TQM, yang tercermin dari angka signifikansinya sebesar  $0,183$  yang lebih besar dari  $0,05$ . Jadi, hambatan manajerial mempengaruhi penerapan TQM tapi tidak signifikan.

### **4. Pengaruh hambatan organisasional terhadap penerapan TQM**

Pengaruh hambatan organisasional terhadap penerapan TQM adalah negatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresinya sebesar  $-0,177$ . Berarti semakin besar hambatan organisasional maka penerapan TQM akan semakin terhambat.

Untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan hambatan organisasional secara parsial terhadap penerapan TQM digunakan uji  $t$ . Dari

hasil regresi dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar -5,570 dan tingkat signifikansi  $t$  adalah 0,000. Hal ini menunjukkan ada pengaruh negatif yang signifikan antara hambatan organisasional terhadap penerapan TQM. Jadi, secara parsial hambatan organisasional berpengaruh negatif terhadap penerapan TQM.

Dari hasil uji di atas, dapat diketahui variabel hambatan mana yang paling dominan mempengaruhi penerapan TQM, dengan melihat koefisien regresi yang paling besar dan signifikan.. Hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa koefisien regresi paling besar dan signifikan adalah koefisien variabel hambatan budaya dan pekerja sebesar -0,187. Jadi variabel hambatan budaya dan pekerja adalah variabel paling dominan yang menghambat penerapan TQM di perusahaan.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil pengujian menunjukkan menunjukkan bahwa ada pengaruh antar variabel hambatan *secara bersama-sama* terhadap variabel penerapan TQM. Hal ini dapat dilihat dari angka *adjusted r square* sebesar 84,3% dalam model regresi ini dapat diartikan bahwa variabel-variabel bebas (faktor-faktor penghambat tersebut) mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya (Penerapan TQM) sebesar 84,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini.

Hasil regresi juga menunjukkan variabel hambatan budaya dan pekerja, hambatan infrastruktur, hambatan organisasional berpengaruh negatif terhadap penerapan TQM. Sedangkan variabel hambatan manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap penerapan TQM. Variabel hambatan faktor budaya dan pekerja adalah variabel yang paling signifikan berpengaruh negatif terhadap penerapan TQM di perusahaan.

#### 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan berupa adanya kemungkinan beda persepsi diantara para responden dalam menafsirkan poin-poin pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Selain itu, konsep TQM adalah *continuous improvement* sehingga tidak bisa dikatakan bahwa sebuah

perusahaan telah gagal menerapkan TQM tanpa mempertimbangkan *time frame*-nya

### 5.3 Saran

#### 5.3.1 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini masih mungkin bias disebabkan adanya beda persepsi diantara responden dalam merespon pertanyaan dalam kuesioner, untuk itu pada penelitian selanjutnya sebaiknya kuesioner yang disebar tidak hanya dengan model pertanyaan tertutup tetapi juga ditambah dengan model pertanyaan terbuka agar mampu menjelaskan lebih dalam apa arti jawaban responden pada kuesioner tertutup.

Agar hasil penelitian tentang berhasil tidaknya perusahaan dalam menerapkan TQM ini lebih jelas terjawab, sebaiknya ditentukan *time frame* penelitiannya.

#### 5.3.2 Saran untuk Manajemen Perusahaan

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis memberikan saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya kepada para pengelola perusahaan agar memperhatikan faktor-faktor penghambat ini sebelum secara total melakukan penerapan TQM di perusahaannya. Jadikanlah penilaian faktor penghambat ini sebagai bagian integral dari proses penerapan TQM. Berdasarkan penelitian ini variabel hambatan factor budaya dan pekerja adalah yang paling besar pengaruhnya terhadap penerapan TQM, maka faktor tersebut sebaiknya dapat dijadikan prioritas oleh manajemen pada saat akan atau telah menerapkan TQM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, Sanjay L, (1996), "TQM Age Versus Quality : An Empirical Investigation", *Production and inventory management journal*, first Quarter.
- Ahire, Sanjay L, Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, (1996), "Development and Validation of TQM Implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27 (1), Winter, pp. 23-56
- Alpander, Guvenc G. and Lee Carroll R., "Culture Strategy and Teamwork The keys to organizational change", *Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 8, 1995, pp. 4-18, MCB University Pres. Pp. 35-41.0262-1711.
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2003), *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Aschner, Gabor S., Dr., "ISO 9000 as Your Competitive Edge" *Journal for Quality and Participation*, 1992.
- Black, Simon A and Leslie J. Porter, (1996). "Identification of the Citical Factor of TQM, *Decision Science*, 27[1], Winter, pp. 1-22.
- Dale, BG., RJ. Boaden and DM. Lascelles, (1994).," *Total Quality System Management: an overview in Managing Quality*", by B G. Dale, Second Edition, Prentice Hall International (UK), pp. 3-40.
- Gaspersz, Vincent, (2001). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent, (2002). *Pedoman Implementasai Program Six Sigma- Terintegrasi Dengan ISO 9001-2000, MBNQA dan HACCP*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent, (2001). *ISO 9001-2000 And Continual Quality Improvment*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*. Edisi Revisi, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Juran, JM., (1989), "*Merancang Mutu*", Terjemahan, Buku I, PT. Pustaka Binamas Pressindo, Jakarta.
- Lakhe, R.R. and R.P Moharty, (1995), "Understanding TQM in Service System", *International Journal Of Quality And Reliability Management*, Vol. 19, pp. 139-153

- Lam, Simon SK., "Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and front-line Workers", *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 7, 1996.
- Lazarus, Harold and Lee, Yoon R, "Use and Criticism of Total Quality Management", *Journal of Management Development*, Vol. 12, No. 7, 1993, pp. 5-10. MCN University Press.
- Parisher, James W., "ISO 900 Documentation : A TQM Journey in the Making", *National Productivity Review*, autumn 1995.
- Porter, Michael E., "*Competitive Advantage*", The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 1985
- Qamari, Ika Nurul, "Evaluasi Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Dan Penerapan Konsep Quality Function Deployment," *Utilitas*, No. 09, Tahun Ke 7, 1999. pp. 1-17
- Rahayu, Tatik, "*Total Quality Management Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja.*" Siasat Bisnis.
- Suardi, Rudi (2003). *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000-2000: Penerapannya Untuk Mencapai TQM*. Jakarta: Penerbit PPM
- Susilo, Willy (2003), *101 Kesalahan ISO 9001*. Jakarta: Vorqistatama Binamega
- Susilo, Willy (2003), *Audit Mutu Internal*. Jakarta: Vorqistatama Binamega
- Tjiptono, Fandi (2003). *Total Quality Management*. Edisi V, Yogya: Penerbit Andi
- Sarwono, Jonathan (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Edisi I, Yogyakarta : Penerbit Andi

Lampiran 1

KUESIONER

Bagian Satu

PERNYATAAN INI BERHUBUNGAN DENGAN PENERAPAN  
MANAJEMEN KUALITAS TOTAL (TQM).

1. Manajemen puncak perusahaan kami memiliki kepedulian dan konsistensi dalam melaksanakan dan mengembangkan dimensi-dimensi kualitas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Perusahaan kami selalu mengantisipasi kebutuhan dan keinginan konsumen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Perusahaan kami mengembangkan kemitraan dengan pemasok yang berkualitas untuk menjamin hasil produk yang berkualitas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Para ahli disain produk perusahaan kami dituntut agar disainnya sesuai dengan selera konsumen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan kami melakukan perbandingan dengan produk atau proses produksi pesaing yang terbaik (*benchmarking*).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Perusahaan kami mengembangkan penggunaan alat-alat statistik (*Statistical process control*) dalam proses produksi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Di perusahaan kami tersedia informasi yang berkaitan dengan data-data kualitas yang diperlukan pada hampir semua unit kerja

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Pekerja di perusahaan kami diberi wewenang untuk memeriksa pekerjaan sendiri agar dapat mengatasi masalah yang mereka temui.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Manajemen perusahaan kami selalu menerima dan mengevaluasi semua saran dari pekerjaan dalam rangka turut mengembangkan kualitas kinerja perusahaan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Di perusahaan kami melakukan pelatihan tentang konsep-konsep pengembangan kualitas maupun teknis pelaksanaan pengembangan kualitas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Bagian Dua

### PERNYATAAN INI BERHUBUNGAN DENGAN HAMBATAN PENERAPAN MANAJEMEN KUALITAS TOTAL (TQM)

#### I. Hambatan Budaya dan Pekerja

1. Manajemen perusahaan kami tidak mengalami kesulitan untuk mengubah nilai-nilai, aturan, norma dan tradisi dalam menjalankan pekerjaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Di perusahaan kami tidak ada yang menolak mengubah cara bekerja yang biasa mereka lakukan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Seluruh pekerja di perusahaan kami melaksanakan prinsip-prinsip melaksanakan prinsip-prinsip TQM secara konsisten

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Seluruh pekerja di perusahaan kami meyakini dan menyadari bahwa program kualitas ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### II. Hambatan Infrastruktur

5. Perusahaan kami memiliki sistem untuk mendapatkan informasi dan penilaian konsumen yang berkaitan dengan produk, pelayanan, keinginan dan kebutuhan konsumen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Perusahaan kami melakukan monitoring kinerja dan hasil produk yang berkaitan dengan keinginan dan kebutuhan serta kepuasan konsumen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Perusahaan kami melakukan pendidikan dan latihan untuk memberikan pengetahuan mengapa, bagaimana melaksanakan dan mengembangkan keahlian atau ketrampilan dibidang kualitas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Perusahaan kami memberikan insentif bagi pekerja yang berpartisipasi dan berprestasi dalam mengembangkan kualitas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Manajemen perusahaan kami selalu mencari, mengembangkan dan bekerja sama dengan pemasok dalam mengembangkan kualitas secara terus menerus untuk kepuasan konsumen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Manajemen perusahaan kami memiliki pengetahuan, pemahaman dan pengalaman dalam menerapkan prinsip-prinsip TQM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### III. Hambatan Manajerial

11. Manajemen puncak perusahaan kami memiliki konsistensi dalam melaksanakan prinsip-prinsip TQM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Manajemen perusahaan kami memahami keinginan untuk menjadi perusahaan apa dalam melaksanakan bisnis dan bisnis apa yang sedang dijalankan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Tingkat penggantian/pemutasian pejabat eksekutif kunci di perusahaan kami dilakukan secara periodik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Para manajer di perusahaan kami memiliki kecakapan dan pembawaan yang dapat memberikan inspirasi orang lain untuk mengikutinya

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### IV. Hambatan Organisasional

15. Di perusahaan kami secara efektif terdapat aliran informasi dan pengetahuan, baik vertikal maupun horisontal antar fungsi-fungsi dalam organisasi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Pekerja di perusahaan kami bersedia untuk menyumbangkan pemikirannya pada pekerja lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Pejabat maupun pekerja di perusahaan kami tidak melakukan kegiatan untuk mendapatkan, meningkatkan dan menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lain untuk memperoleh hasil yang mereka inginkan dalam situasi ketidak pastian atau ketidak setujuan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**LAMPIRAN 2 – Hasil Regresi**

**Correlations**

		TQM Applied	culture&worker	infrastruktur	managerial	organization
TQM Applied	Pearson Correlation	1	-.682	-.700	-.709	-.755
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
culture&worker	Pearson Correlation	-.682	1	-.185	.065	-.160
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Infrastruktur	Pearson Correlation	-.700	-.185	1	.065	.115
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Managerial	Pearson Correlation	-.709	.065	.065	1	-.041
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
Organization	Pearson Correlation	-.755	-.160	.115	-.041	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921(a)	.849	.843	1.633

a Predictors: (Constant), organization, managerial, infrastruktur, culture&worker

**ANOVA(b)**

Model		df	F	Sig.
1	Regression	4	68.540	.000(a)
	Residual	25		
	Total	29		

a Predictors: (Constant), organization, managerial, infrastruktur, culture&worker

b Dependent Variable: TQM Applied

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		Beta	B	Std. Error
1	culture&worker	-.187	-5.804	.000
	infrastruktur	-.128	-2.211	.032
	managerial	-.075	-1.351	.183
	organization	-.177	-5.570	.000

a Dependent Variable: TQM Applied