

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), BIAYA KUALITAS DAN KUALITAS PRODUK SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BUDAYA KUALITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Ade Dyah Haryani¹

Adi Wiratno²

Siti Maghfiroh³

Abstract

This study entitled Effect of Total Quality Management (TQM) to the Cost of Quality, Product Quality and Implications Corporate Performance with Quality Culture as Variable Moderation, which aims to test and analyze empirically the influence of Total Quality Management (TQM) to the cost of quality and product quality, the influence of Total Quality Management (TQM) to the cost of quality and product quality by moderating variable quality culture, the influence of the cost of quality and product quality on the performance of the company. Data collection method used in this research is a form of secondary and primary data. Questionnaires distributed by proportional random sampling of the 34 respondents are managers working in the rattan industry in Cirebon regency of 148 rattan industry is still active transport. While the data analysis method used is the analysis of MRA (Moderated Regression Analysis) with SPSS. Based on the analysis it can be concluded that the Total Quality Management (TQM) effect on the cost of quality and product quality, Total Quality Management (TQM) with a quality culture not significant effect on the cost of quality and product quality, cost of quality and product quality not significant effect on the performance of the company.

Keywords: *Cultural Quality, Total Quality Management, Quality Cost, Quality Products, Company Performance*

¹ STMIK IKMI Cirebon

² Universitas Jenderal Soedirman

³ Universitas Jenderal Soedirman

PENDAHULUAN

Rotan selain dikenal sebagai bahan baku, juga dikenal sebagai perabot rumah tangga pengisi interior dan eksterior rumah. Industri rotan olahan terbesar di Indonesia berada di wilayah Cirebon yang tersebar di enam kecamatan yaitu Kecamatan Weru (desa Tegalsari), Kecamatan Plered (desa Tegalsari), Kecamatan Plumbon, Sumber, Depok dan Palimanan dengan tingkat ekspor yang semakin menurun dari tahun ke tahun.

Tanpa memperhatikan bahan baku dan bahan pendukungnya dengan baik seperti pemilihan bahan baku sesuai standar, cara pengiriman, dan tempat penyimpanan dan perawatannya maka produk yang dihasilkan pun akan kurang berkualitas dan tidak dapat dipasarkan dengan harga jual tinggi (Mulyadi, 2010). Salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk membenahi sumber daya yang dimilikinya agar dapat bertahan dalam persaingan jangka panjang, adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (Muluk, 2003: 3). Filosofi TQM dapat diterapkan untuk semua bidang, dengan konsep kuncinya adalah kepemimpinan (*Leadership*), perubahan budaya (*Culture change*) dan

pemberdayaan karyawan (*Employee empowerment*), dan keterlibatan karyawan dalam bentuk kerja tim.

Arawati Agus (2005), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja kualitas produk dan pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis. Beberapa penelitian terdahulu juga telah membuktikan bahwa implemetasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap: pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis (Huarng dan Yao, 2002); kinerja manajerial (Laily (2003); dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Sularso dan Murdijanto, 2004); ada hubungan positif antara praktek TQM dengan kinerja organisasional (Lakhal, et al.,2006) .

Menurut Metri (2005:65), dalam implementasi TQM, budaya lebih berperan daripada yang lainnya, oleh karena itu, budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang penting dalam keberhasilan implementasi TQM. Pernyataan tersebut mendukung temuan yang menyatakan dimensi budaya dan implementasi TQM mempunyai kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja kualitas dan kinerja

bisnis (Jabnoun dan Sedrani, 2005); adanya interaksi positif antara budaya dominan 'Clan', prinsip-prinsip TQM, sikap dan perilaku komunikasi (Srismith, 2005); desain organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi TQM (Parncharoen, Girardi, dan Entrekin, 2005); dan gaya manajemen Achievement dan atau Support mendukung efektivitas implementasi TQM (Sayeh, Dani, Swain, 2005). Prahoego & Devie (2013) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara TQM terhadap keunggulan bersaing, TQM terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Namun demikian terdapat alasan utama yang membuat penelitian ini dilakukan yaitu adanya ketidakkonsistenan pada cara pengukuran *Total Quality Management* yang efektif dan selaras dengan budaya kualitas yang menunjang terciptanya kualitas produk yang unggul dengan biaya kualitas yang rendah. Mohrman, *et al.* (1995) menemukan bahwa hubungan antara adopsi TQM dan kinerja keuangan adalah tidak signifikan. Choi dan Eboch (1998) menemukan bahwa praktek TQM mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan konsumen dibandingkan pada kinerja pabrik, dan

kinerja pabrik tidak mempunyai efek signifikan terhadap kepuasan konsumen. Temuan utama penelitian Terziovski, Samson, dan Dow (2003) menyimpulkan bahwa sertifikasi ISO 9000 tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mendukung pandangan bahwa sertifikasi ISO 9000 tidak atau sedikit menjelaskan kekuatan kinerja organisasi.

Demikian pula dengan temuan Prajogo dan Brown (2004) yang menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kinerja kualitas yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program TQM secara formal dengan organisasi yang mengadopsi praktek TQM secara non formal, ini menunjukkan bahwa adopsi praktek kualitas adalah hal yang lebih penting daripada sekedar program formal. Penelitian Harari (2003) menunjukkan hanya 30% program TQM yang dapat memberikan peningkatan kinerja yang signifikan.

KAJIAN LITERATUR

Tuntutan konsumen atas kualitas produk/jasa dengan harga yang bersaing semakin meningkat. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, perusahaan melakukan peningkatan kualitas dan pengelolaannya dengan cara menerapkan *Total Quality Management* (Ciptono dan Diana, 2003). Pengimplementasian TQM yang terus

menerus mewujudkan tingkat kualitas yang dapat meningkatkan daya saing. Kualitas adalah kunci untuk berkompetisi di pasar global (Kondo, 2000; Sureshchand, Dkk., 2001; Kruger, 2001).

Kualitas dapat mengurangi biaya yang akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan (Ciptono dan Diana, 2003).



TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi atau perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap penekanan biaya produksi dan terhadap peningkatan pendapatan (Gaspersz, 2005). Perusahaan menghendaki biaya kualitas turun tetapi dapat mencapai kualitas yang tinggi, setidaknya sampai pada titik tertentu (Umam, 2012).

Penelitian Dorothy (2007) menemukan TQM berpengaruh positif terhadap biaya kualitas dan kinerja produksi. Hendricks & Singhal (1991) dalam March (1998) menyatakan implementasi TQM meningkatkan profitabilitas perusahaan, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya.

H1. Implementasi TQM berpengaruh terhadap biaya kualitas

Pearce dan Robinson (2013) untuk menghasilkan aliran kualitas dan jasa mutakhir yang tetap perusahaan harus menggunakan kreatifitas, inovatif dan fokus pada perbaikan yang berkesinambungan dari internal perusahaan. Revida dan Batubara (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kualitas. Sila *et al.* (2007) TQM berperan penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan, kualitas produk merupakan salah satu elemen penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing. Hardjosoedarmo (2004) TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

Berdasarkan hasil penelitian Munizu (2013) menyimpulkan bahwa variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) Kepemimpinan; (2) Perencanaan strategis; (3) Fokus pada pelanggan; (4) Informasi dan analisis; (5) Manajemen orang-orang; dan (6) Manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kualitas. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Krajewski *et al*, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo dan Brown, (2004); dan Salaheldin (2009) yang mengatakan bahwa elemen yang terdapat dalam TQM mempengaruhi kinerja kualitas dan kinerja bisnis.

H2. Implementasi TQM berpengaruh terhadap kualitas produk

TQM merupakan transformasi budaya yang didorong melalui peranan manajemen. Manajemen harus mengubah cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis baik dari aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara menjalankan bisnis (Ciptono dan Diana, 2003). Efektivitas implementasi TQM ditentukan oleh dikembangkan atau tidaknya budaya kualitas. Ketika budaya kualitas berhasil ditumbuhkan dalam organisasi, maka probabilitas keberhasilan menjadi semakin besar, demikian sebaliknya (Handoyo, 2002).

Beberapa penelitian yang dilakukan mengenai implementasi TQM

yang dipengaruhi oleh budaya kualitas dalam menekan biaya produksi perusahaan terutama biaya yang menyangkut kualitas produk. *Quality culture* berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi TQM (Febriyanti dkk, 2013). Prahoego & Devie (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara TQM terhadap keunggulan bersaing, TQM terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Maghfiroh dan Sutanto (2013) menyatakan kultur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas implementasi TPS dalam meningkatkan kualitas, kualitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Peningkatan partisipasi pekerja di dalam pengelolaan organisasi mengakibatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk serta kinerja karyawan (Gittell, Nordenflycht, dan Kochan 2004; Hammer dan Stern 1986). Ariyanti (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa manajemen telah mampu menjelaskan misi dan visi yang membawa seluruh karyawan berpartisipasi secara berkelanjutan untuk menwujudkannya.

H3 : Budaya kualitas memoderasi hubungan implementasi TQM dengan biaya kualitas

H4 : Budaya kualitas memoderasi hubungan implementasi TQM dengan Kualitas produk

Alasan perusahaan menerapkan TQM adalah untuk meningkatkan daya saing dan mutu produk, meskipun masih ada 20% perusahaan yang diteliti menyatakan alasannya adalah keharusan atau hanya mengikuti kemauan mitra kerja dan induk perusahaan atau sebagai eksperimen terhadap konsep-konsep manajemen terbaru (Manajemen Usahawan Indonesia, 1999).

Biaya kualitas merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendapatkan suatu produk yang diterima pasar. Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2006:83), cara yang paling efektif untuk meminimalisasi biaya kualitas dengan tetap mempertahankan kualitas yang tinggi yaitu dengan sedini mungkin menghindari masalah yang berkaitan dengan kualitas.

TQM mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja kualitas produk, dan kinerja kualitas produk berhubungan kinerja bisnis (Arawati Agus, 2004). Penelitian ini mendukung pendapat penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Krajewski *et al*, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo

dan Brown, (2004); dan Salaheldin (2009) yang mengatakan bahwa elemen yang terdapat dalam TQM mempengaruhi kinerja kualitas dan kinerja bisnis.

Beberapa penelitian tentang biaya kualitas dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Maghfiroh dan Sutanto (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan kultur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas implementasi TPS dalam meningkatkan kualitas, kualitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Tandiontong dkk (2010) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara biaya kualitas terhadap tingkat profitabilitas perusahaan yang merupakan salah satu elemen kinerja perusahaan. Yuniawati & Narsa (2003) menyebutkan bahwa Interaksi TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dengan kinerja manajerial terbukti signifikan. Interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

H5 : Biaya kualitas secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan

H6 : Kualitas produk secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-

teori dan hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka-angka dan melakukan analisis data dengan uji statistik.

Untuk mengukur variabel-variabel dalam sample penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada 38 manajer atau setingkat manajer pada industri rotan di wilayah Cirebon dengan metode *propotional random sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel secara acak dengan jumlah yang propotional untuk setiap sub populasi dengan ukuran populasinya (Silalahi, 2009). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis MRA (*Moderated Regression Analysis*) dengan alat bantu SPSS.

Teknik analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap biaya kualitas dan kualitas produk digunakan regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Y1 = a + \beta1X1 + \epsilon$$

$$Y2 = a + \beta2X1 + \epsilon$$
 Keterangan :
 Y1 = Biaya kualitas
 Y2 = Kualitas produk
 a = Konstanta
 $\beta1, \beta2$ = Koefisien regresi
 X1 = Implementasi TQM
 ϵ = Kesalahan pengganggu

2. Untuk menguji pengaruh implementasi TQM dengan variabel moderasi terhadap biaya kualitas dan kualitas produk digunakan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y1 = a + \beta3X1 + \beta4X2 + \beta5X1X2 + \epsilon$$

$$Y2 = a + \beta6X1 + \beta7X2 + \beta8X1X2 + \epsilon$$

Keterangan :

Y1 = Biaya kualitas

Y2 = Kualitas produk

a = Konstanta

$\beta3,4,5,6,7,8$ = Koefisien regresi

X1 = Implementasi TQM

X2 = Budaya kualitas

ϵ = Kesalahan pengganggu

3. Untuk menguji pengaruh biaya kualitas dan kualitas produk terhadap kinerja perusahaan digunakan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + \beta9Y1 + \beta10Y2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = kinerja perusahaan

a = Konstanta

$\beta9,10$ = Koefisien regresi

Y1 = biaya kualitas

Y2 = kualitas produk

ϵ = Kesalahan pengganggu

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hipotesis 1 tentang *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas

$$Y_1 = 22,986 - 0,075X_1 + \varepsilon$$

Nilai konstanta (a) sebesar 22,986 berarti apabila nilai variabel independen X_1 (*Total Quality Management*) sama dengan 0, maka besar a tetap atau tidak terpengaruh. Koefisien regresi $X_1 = -0,075$ ini menunjukkan bahwa nilai $\beta_1 = -0,075$. Artinya apabila *Total Quality Management* (X_1) dianggap tetap/konstan, maka setiap perubahan X_1 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan biaya kualitas (Y_1) sebesar $-0,075$. Karena β_1 bernilai negatif maka setiap penambahan TQM (X_1) akan menyebabkan berkurang atau menurunnya biaya kualitas.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap biaya kualitas, karena nilai koefisien yang diperoleh tidak searah dan tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap biaya kualitas dapat diterima. Hasil penelitian ini berhasil mendukung beberapa penelitian terdahulu.

Penelitian ini juga memperkuat penemuan atas penelitian Hendricks & Singhal (1991), March (1998), Arditi & Gunaydin (1997) yang menyatakan

bahwa implementasi TQM meningkatkan profitabilitas perusahaan, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Berdasarkan hasil penelitian atas hipotesis 1 ini, dan didukung oleh hasil penelitian-penelitian terdahulu dapat dikatakan bahwa biaya kualitas akan lebih efektif dalam hubungannya dengan *Total Quality Management* (TQM) sebagai unsur yang mempengaruhi.

Hipotesis 2 tentang *Total Quality Management* terhadap Kualitas Produk

$$Y_2 = 9,759 + 0,174X_1 + \varepsilon$$

Nilai konstanta (a) sebesar 9,759 berarti apabila nilai variabel independen X_1 (*Total Quality Management*) sama dengan 0, maka besar a tetap atau tidak terpengaruh. Koefisien regresi $X_1 = 0,174$ ini menunjukkan bahwa nilai $\beta_1 = 0,174$. Artinya apabila *Total Quality Management* (X_1) dianggap tetap/konstan, maka setiap perubahan X_1 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan kualitas produk (Y_2) sebesar 0,174. Karena β_1 bernilai positif maka setiap penambahan TQM (X_1) akan menyebabkan penambahan kualitas produk.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel TQM berpengaruh terhadap kualitas produk, karena nilai koefisien yang diperoleh searah dan sesuai dengan hipotesis yang dibangun,

sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap biaya kualitas dapat diterima. Hasil penelitian ini berhasil mendukung beberapa penelitian terdahulu. Sakthivel & Raju (2006) implementasi TQM berpengaruh pada hasil kualitas dan hasil kualitas berpengaruh pada kepuasan konsumen. Krajewski et.al, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo dan Brown, (2004); dan Salaheldin (2009) , Arawati Agus (2004) yang membuktikan bahwa TQM mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja kualitas produk dan kinerja kualitas produk berhubungan dengan kinerja bisnis.

Hipotesis 3 tentang Budaya kualitas yang memoderasi hubungan *Total Quality Management* dengan Biaya Kualitas

$$Y1 = 43,603 - 0,259 X1 - 0,473 X2 + 0,004 X1X2$$

Nilai konstanta (a) sebesar 43,603 berarti apabila variabel independen TQM (X1), variabel budaya kualitas (X2) sama dengan 0, maka besar a tetap atau tidak berpengaruh. Koefisien regresi X1 = - 0,259 ini berarti menunjukkan bahwa nilai $\beta_3 = - 0,259$. Artinya apabila variabel budaya kualitas dianggap konstan/tetap maka setiap perubahan X1 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan biaya kualitas sebesar 0,259. Karena β_3 bernilai negatif maka setiap penambahan

TQM, maka akan menyebabkan penurunan biaya kualitas. Koefisien regresi X2 = - 0,473 ini berarti menunjukkan bahwa nilai $\beta_4 = - 0,473$. Artinya apabila variabel TQM dianggap konstan/tetap maka setiap perubahan X2 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan biaya kualitas sebesar 0,473. Karena β_4 bernilai negatif maka setiap penambahan budaya kualitas, maka akan menyebabkan penurunan biaya kualitas. Koefisien regresi X1X2 = 0,004 ini menunjukkan bahwa nilai $\beta_5 = 0,004$. Artinya jika TQM (X1) dan budaya kualitas (X2) dianggap konstan/tetap, maka setiap perubahan X1X2 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan biaya kualitas sebesar 0,004. Karena β_5 bernilai positif maka setiap penambahan interaksi TQM dengan budaya kualitas (X1X2), maka akan menyebabkan penambahan biaya kualitas (Y1).

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa interaksi antara variabel TQM dan budaya kualitas tidak berpengaruh terhadap biaya kualitas, karena nilai koefisien yang diperoleh tidak searah dan tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap biaya kualitas dengan budaya kualitas sebagai variabel moderasi tidak dapat diterima.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung penelitian terdahulu. Stefan Lagrosen (2003) menemukan bahwa dimensi budaya yang mengandung ketidakpastian, individualisme dan kolektivisme dapat mempengaruhi nilai-nilai TQM. Mohrman *et al.* (1995) menemukan bahwa hubungan antara adopsi TQM dan kinerja keuangan adalah tidak signifikan. Terziovski, Samson, dan Dow (2003) menyimpulkan bahwa sertifikasi ISO 9000 tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Begitu pada penelitian yang dilakukan Harari (2003) menunjukkan hanya 30% program TQM yang dapat memberikan peningkatan kinerja yang signifikan. Maghfiroh dan Sutanto (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan kultur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas implementasi TPS dalam meningkatkan kualitas, kualitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hipotesis 4 tentang Budaya kualitas yang memoderasi hubungan Total Quality Management dengan Kualitas Produk

$$Y2 = 33,735 - 0,187 X1 - 0,367 X2 + 0,006 X1X2$$

Nilai konstanta (a) sebesar 33,735 berarti apabila variabel independen TQM (X1), variabel budaya kualitas (X2) sama dengan 0, maka besar a tetap atau tidak

berpengaruh. Koefisien regresi X1 = - 0,187 ini berarti menunjukkan bahwa nilai $\beta_6 = - 0,187$. Artinya apabila variabel budaya kualitas dianggap konstan/tetap maka setiap perubahan X1 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan kualitas produk sebesar 0,187. Karena β_6 bernilai negatif maka setiap penambahan TQM, maka akan menyebabkan penurunan kualitas produk. Koefisien regresi X2 = - 0,367 ini berarti menunjukkan bahwa nilai $\beta_7 = - 0,367$. Artinya apabila variabel TQM dianggap konstan/tetap maka setiap perubahan X2 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan kualitas produk sebesar - 0,367. Karena β_7 bernilai negatif maka setiap penambahan budaya kualitas, maka akan menyebabkan penurunan kualitas produk. Koefisien regresi X1X2 = 0,006 ini menunjukkan bahwa nilai $\beta_8 = 0,006$. Artinya jika TQM (X1) dan budaya kualitas (X2) dianggap konstan/tetap, maka setiap perubahan X1X2 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan kualitas produk sebesar 0,006. Karena β_8 bernilai positif maka setiap penambahan interaksi TQM dengan budaya kualitas (X1X2), maka akan menyebabkan penambahan kualitas produk (Y2).

Hasil hipotesis ini mendukung sebelumnya, Musran Munizu dkk (2012), menemukan bahwa praktek TQM berpengaruh signifikan terhadap budaya

kualitas dan daya saing perusahaan dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Sakthivel & Raju (2006) menemukan bahwa implementasi TQM berpengaruh terhadap hasil kualitas dan hasil kualitas berpengaruh terhadap kepuasan konsumen.

Hipotesis 5 tentang Biaya Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan

$$Y = 9,25 + 0,93 Y1 - 0,38 Y2 + \epsilon$$

Nilai konstanta (a) sebesar 9,25 berarti apabila nilai variabel independen Y1 (biaya kualitas) dan variabel kualitas produk (Y2) sama dengan 0, maka besar a tetap atau tidak terpengaruh. Koefisien regresi Y1 = 0,093 ini menunjukkan bahwa nilai $\beta_9 = 0,093$. Artinya apabila kualitas produk (Y2) dianggap tetap/konstan, maka setiap perubahan Y1 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan kinerja perusahaan (Y) sebesar 0,093. Karena β_9 bernilai positif maka setiap penambahan biaya kualitas (Y1) akan menyebabkan penambahan kinerja perusahaan. Koefisien regresi Y2 = - 0,038 ini menunjukkan bahwa nilai $\beta_{10} = - 0,38$. Artinya apabila biaya kualitas (Y1) dianggap tetap/konstan, maka setiap perubahan Y2 sebesar 1 akan menyebabkan perubahan kinerja perusahaan (Y) sebesar 0,38. Karena β_{10} bernilai negatif maka setiap pengurangan kualitas produk (Y2) akan menyebabkan pengurangan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, Mathius dkk (2010) yang menemukan terdapat pengaruh yang signifikan antara biaya kualitas terhadap tingkat profitabilitas perusahaan. Penelitian ini juga mendukung pendapat penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Krajewski et al, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo dan Brown, (2004); dan Salaheldin (2009) yang mengatakan bahwa elemen yang terdapat dalam TQM mempengaruhi kinerja kualitas dan kinerja bisnis.

Penelitian ini juga mendukung penelitian Wicaksono (2006), Huarng dan Yao (2002), Laily (2001), Sularso dan Murdijanto (2004) yang menemukan bahwa TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis, manajerial dan kualitas sumber daya manusia.

Hipotesis 1 tentang *Total Quality Management* terhadap Biaya Kualitas

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, Prahoego & Devie (2013) yang menemukan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, TQM terhadap kinerja perusahaan, keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Maghfiroh dan Sutanto (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan kultur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas

implementasi TPS dalam meningkatkan kualitas, kualitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap biaya kualitas dan kualitas produk. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Hendricks & Singhal (1991), March (1998), Arditi & Gunaydin (1997) yang menyatakan bahwa implementasi TQM meningkatkan profitabilitas perusahaan, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya.

Total Quality Management (TQM) tidak berpengaruh terhadap biaya kualitas dan kualitas produk dengan budaya kualitas sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Prahoego & Devie (2013) dan Magfiroh & Sutanto (2013). Terziovski, Samson, dan Dow (2003).

Biaya kualitas dan kualitas produk berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung Krajewski et.al, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo dan Brown, (2004); dan Salaheldin (2009) , Arawati Agus (2004) yang membuktikan bahwa TQM mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja kualitas produk dan kinerja kualitas produk berhubungan dengan kinerja bisnis.

Untuk mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan, sebaiknya perusahaan dapat menerapkan TQM dengan baik dan konsisten. Karena penerapan TQM dapat mewujudkan budaya kualitas di lingkungan perusahaan sehingga biaya kualitas dapat di tekan dan kualitas produk yang diharapkan perusahaan dan konsumen tercapai.

Dampak dari penerapan TQM dan budaya kualitas terhadap biaya kualitas dan kualitas produk dapat menciptakan peningkatan kinerja perusahaan, karena itu perlu kesadaran semua pihak terkait untuk bersama-sama berpartisipasi dalam misi dan visi perusahaan yang dibangun.

DAFTAR PUSTAKA

Aida dan Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial.

Arawati, Agus. 2004. The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: preliminary empirical study in electronic companies. Singapore Management Review, Vol.27, No.

- 1: 87-105, First half 2005, ISSN 0129-5977.
- ERIM Report Series Research Management. pp. 1-13
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2004. Pengendalian Kualitas Statistik (Pendekatan Kuantitatif dalam Manajemen Kualitas). Andi, Yogyakarta.
- Brine, M., Brown, R. & Hackett, G. (n.d.). 2001. Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Australian Context. 47-58. Bulchols, 1998
- Arikunto, S. 2002. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi 5(12). Rineka Cipta, Jakarta.
- Carolina, Yeni. (2012). Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI).
- Ariyanti, Yulekhah, 2002. Analisis Faktor-faktor dalam Penerapan TQM dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Pupuk Sriwijaya Palembang), Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Cortada, James W. (terjemahan Eko Suwardi). 1996. TQM : terapan dalam manajemen sistem informasi. Andi, Yogyakarta.
- Armstrong, M. (2006). Performance management: Key strategies and practical guidelines (3rd ed.). London: Kogan Page
- Febrianti, Anindya, Ishardita Pambudi Tama dan Oke Oktavianty. 2013. Analisis Pengaruh Budaya Kualitas Perusahaan Terhadap Keberhasilan Implementasi Total Quality Management menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) (Studi Kasus Di PT Boma Bisma Indra (Persero)). Universitas Brawijaya.
- Bey, M.T., U. Nimran, Kertahadi. 1998. Total Quality Control dan Pengaruh Motivasi Kerja Bagi Karyawan: Studi Evaluasi pada PT. Semen Gresik-Persero. Wacana. 1(2):236-251
- Gaspersz, Vincent. 2005. Total Quality Management. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Bisnis Indonesia. 2013. <http://www.kemenerin.go.id/artikel/6271/kode-etik>
- Hansen, D.R., & Mowen, M. M. (2005). Cost management, New York: McGraw-Hill
- Blocher, J, et al. 2000. Manajemen Biaya dengan Tekanan Strategik, Terjemahan Susty Ambrarni, Jakarta: Salemba Empat.
- Hardjosoedarmo, S. 2004. Total Quality Management. Andi, Yogyakarta.
- Boselie, P. and T. Van der Wiele. 2001. Employee Perceptions of HRM and TQM and The Effects on Satisfaction and Intention to leave. MSQ special 'Service Excellence'
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1996), "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation",

- Management Science, Vol. 42 No. 3, pp. 415- 36
- Manajerial. Tesis. Program Pasca Sarjana, Unair, Surabaya.
- Hermastho, Bima, 2010. Model Terpadu Praktek MSDM dan Budaya Organisasi yang Berorientasi pada Kinerja Unggul TQM, Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lakhal, L., Pasin, F., and M. Liman. 2006. Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability management*. Vol ,23.No. 6:,pp.625–646.
- Huarng, F. And Yao, T. 2002, “Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan”. *Industrial Management & Data Systems*.102(4):226-234
- Lupiyoadi, R. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*. Edisi 1. Salemba Empat, Jakarta
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992, Jan-Feb. The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79
- Maghfiroh, Siti dan Sutanto, Intan Imam. 2013. Peran Budaya Organisasi, Inovasi Manajemen dan Organizational Citizenship terhadap efektivitas Implementasi Total Quality Management Scorecard dalam meningkatkan kualitas dan Kinerja PerguruanTinggi. *Management Insight* vol.8 nomor 2. Universitas Bengkulu.
- Kujala, J. and P. Ullrank. 2004. *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. <http://www.asq.org>. pp.43-55. Oktober 2012.
- March, Taran. 1998. *Quality Disgest : TQM pay off*. <http://www.qualitydigest.com/nov98/html/tqm.html> diakses pada tanggal 27 maret 2014
- Kolter, P. 2002. *Marketing Management*. 10th edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey. H. Teguh, R.A. Rusli, dan B. Molan (penterjemah). 2004. *Manajemen Pemasaran*, edisi 10. PT. Indeks, Jakarta.
- Metri, B.A. 2005. TQM Critical Succes Factors for Construction Firms, *Management*. 10(2):61-72
- Kurnianingsih, Retno. 2000. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *SNA III*. Hal 227-246.
- Muluk, M.K. 2003. *Manajemen Pengetahuan: Kebingungan Praktek dan Peta Kajian*. *Usahawan* 04 Th. XXXII April 2003.
- Laily, N. 2001. Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja
- Mulyadi Drs. M.Sc. 1998. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer untuk mengurangi lingkungan bisnis global*. Aditya Media, Yogyakarta.

- Mulyadi Drs. M.Sc. 2010. *Sisitem Akuntansi*, cetakan 5. Salemba Empat, Jakarta.
- Narsa, I Made dan Yuniawati, Rani Dewi. 2003. Pengaruh interaksi antara Total Quality Management dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya)
- Nasution, M.N., (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Parncharoen, C., Girardi, A. & Entrekin, L.E. (2003). "The Total Quality Management Implementation Model". Presented at the *Global Business Development Conference* Hawaii, May 2003
- Pearce II, John A. and Robinson, Jr. Richard B. 2013. Penterjemah: Nia Pramita Sari. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Prajogo, Daniel.I., and Brown, A. 2004. The Relationship Between TQM Practice and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*. 11(4):hal. 31-42.
- Riduwan, 2004. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*. Penerbit Alfabeta, Yogyakarta.
- Rosana, Dadan. 2009. Penerapan Budaya Kualitas melalui penerapan ISO 9001:2000 Di Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sakthivel et al. 2005. TQM implementation and students' satisfaction of academic performance. *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 6
- Salaheldin, S. I. (2008). Critical success factors of TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-217
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher
- Sila, I. 2007. Examining The Effects of Contextual Factors on TQM and Performance Through The Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, Elsevier 25: 83–109.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama, Jakarta.
- Sim Khim Ling dan Larry N .Killough. 1998. The Performance Effect of Complementarities Between Manufacturing Practices and Management Accounting Systems. *Journal Management Accounting Research*
- Sularso, Andi, R., Dan Murdijanto. 2004. Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 6//No.1.
- Terziovski M. & Samson D. 1999. The Link between Total Quality Management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability*, Vol. 16(3), 226-237

- Terziovski, M., D. Samson, and D. Dow. 2003. The Business Value of Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, I. 6(1): 72-84
- Tjiptono, F. dan A. Diana. 2003. Total Quality Management Edisi Revisi. Andi, Yogyakarta.
- Umam, Khaerul. 2012. Manajemen Organisasi. Pustaka Setia. Bandung.
- Wicaksono, Setiawan. 2006. Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT. Hari Terang Industry - Surabaya). (Tesis Universitas Brawijaya). Diakses pada tanggal 30 November 2013 dari www.damandiri.co.id.
- Wilkinson, A.; M. Marchington, J. Goodman and P. Ackers. 1992. Total quality management and employee involvement. *Human Resource Management Journal* 2(4):1-20.