

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP  
BUDAYA KUALITAS DAN KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. SEMENINDONESIA (PERSERO) Tbk.**

**ARTIKEL ILMIAH**



**Oleh :**

**SAIFUL ANAM**

**2010310054**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS**

**SURABAYA**

**2014**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Salfal Anam  
Tempat, Tanggal Lahir : Lamongan, 11 November 1990  
N.I.M : 2010310054  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM)  
Terhadap Budaya Kualitas Dan Kinerja Karyawan Pada  
PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

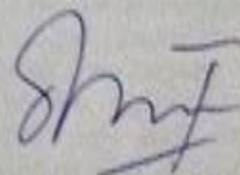
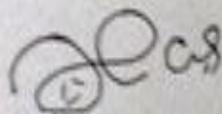
Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Co.Dosen Pembimbing,

Tanggal :

Tanggal :

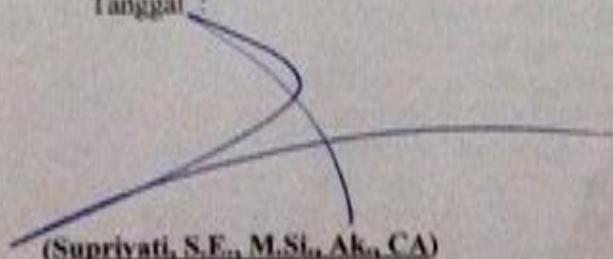


(Dr. Rovila El Maghyroh, M.Si., Ak., CMA)

(Dr. Drs. Djuwari, M.Hum)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal :



(Supriyati, S.E., M.Si., Ak., CA)

**THE INFLUENCE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)  
ON THE CULTURE OF QUALITY AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES  
IN PT. SEMEN INDONESIA (Persero) Tbk**

**Saiful Anam**  
STIE Perbanas Surabaya  
Email: [anams\\_cortion@yahoo.com](mailto:anams_cortion@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*Total Quality Management (TQM) is an approach to systematically improve the quality by using a lot of dimension and aims to improve performance such as quality, productivity and profitability. This study aimed to examine the effect of the application of TQM Quality Culture and Employee Performance in PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. The focus of TQM is used in this study include Employee Engagement (X1), Sustainable Improvement Orientation (X2), Customer Focus (X3), Incentives and Recognition System (X4) and Control and Process Monitoring (X5). The population used in this study were employees of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk with a number of 31 samples obtained from part of the population by purposive sampling method. Data processing is done by using Partial Least Square (PLS). The results showed that Employee Engagement and Customer Focus influence significantly the Quality Culture and Employee Engagement Incentive and Recognition System also influence significantly the Employee Performance.*

*Keywords : Total Quality Management, cultur of quality and employee performance.*

**PENDAHULUAN**

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

Kualitas merupakan hal utama bagi setiap perusahaan. Kualitas yang ditampilkan oleh perusahaan selalu mengarah pada harga, produk dan waktu, yang berarti setiap pelanggan selalu menginginkan produk dengan kualitas yang baik dengan harga terjangkau dan

dapat diperoleh pada saat dibutuhkan oleh pelanggan. Dengan meningkatnya kepekaan konsumen tersebut terhadap kualitas produk serta meningkatnya jumlah produk dan jasa, maka daya saing dan daya tahan perusahaan tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan tetapi juga ditentukan oleh nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik.

Bagi beberapa perusahaan, manfaat sistem akuntansi manajemen dapat mempresentasikan pembebanan biaya yang lebih rinci dan akurat melebihi biayanya. Faktor-faktor dari perubahan ini antara lain adalah orientasi kepada pelanggan, persaingan global, manajemen mutu terpadu (TQM), waktu sebagai unsur kompetitif, kemajuan dalam teknologi informasi, kemajuan lingkungan, pertumbuhan dan deregulasi dalam industri jasa, manajemen berdasarkan aktifitas, (Mowen & Hansen, 2000).

Dasar perlunya TQM yaitu agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Penggunaan teknik TQM dalam perusahaan akan membawa perubahan yang menyeluruh pada perusahaan termasuk perubahan terhadap sistem sumber daya manusia yang menyangkut keterlibatan karyawan, kinerja, pelatihan, pengukuran dan evaluasi kerjanya.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat yang dapat meningkatkan laba serta daya saing suatu perusahaan.

Peneliti Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimum (2011) menyatakan bahwa Praktik TQM meningkatkan kinerja melalui daya saing, namun TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

Atas dasar hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh penerapan TQM (*Total Quality Management*) terhadap Budaya Kualitas dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Semen Indonesia.

## **LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

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

*Total Quality Management (TQM)* adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

*Total Quality Management* pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen.

Nasution (2005:42) menyebutkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan *Total Quality Management* diantaranya:

1. Perbaikan kepuasan customer
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai
4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing.

Tenner dan Detoro (1993:32) menjelaskan *Total Quality Management* merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama yaitu: fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan dan keterlibatan terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu system, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan tiga prinsip utama TQM dan ditambah 2 prinsip lain, yaitu Sistem Insentif dan Pengakuan serta Pengendalian dan Monitoring Proses sebagai indikator penelitian.

### **Budaya Kualitas**

Budaya kualitas adalah sistem nilai yang hasilnya kondusif untuk perkembangan kualitas secara berkelanjutan didalam lingkungan, hal ini mengandung nilai, tradisi, prosedur dan ekspektasi yang mendukung kualitas.

Budaya kualitas dapat diartikan juga sebagai pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Pengembangan budaya kualitas berkaitan dengan upaya merubah perilaku dan sikap mental manusia. Hal ini adalah salah satu tugas manajemen yang paling sulit, karena memerlukan kekuatan besar dan ketrampilan persuasif dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola

perubahan budaya menuju ke arah budaya kualitas (Dale, 2003:30).

Elemen- elemen yang terdapat di kualitas budaya :

1. Misi Organisasi dan Hubungannya dengan Lingkungan
2. Hakekat Realitas dan Kebenarannya
3. Hakekat Manusia dan Interaksinya
4. Hakekat Waktu dan Ruang

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

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan merupakan suatu proses dimana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya dimana mereka juga menyorankan elemen-elemen kunci sistem penilaian prestasi kerja yang akan menentukan kualitas hasil penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual.

Elemen-elemen pada kinerja karyawan meliputi :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi.

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Budaya Kualitas**

Keterlibatan pegawai merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan pegawai membawa dua manfaat utama, yaitu pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan pegawai juga meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya (Fandy Tjiptono dan Diana, 2003:18).

Keterlibatan pegawai merupakan salah satu variabel yang mendorong terbentuknya budaya kualitas. Salah satu falsafah perusahaan adalah menjadikan karyawan sebagai asset utama perusahaan, yang secara khusus oleh ISO 9001:2000 dijelaskan bahwa “organisasi menjamin karyawan untuk menyadari keterlibatan dan arti penting aktivitas yang dilakukan oleh karyawan tersebut dan bagaimana kontribusi dalam mencapai sasaran Kualitas”.

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan**

Kebijakan melibatkan pegawai dapat dilakukan dengan mensosialisasikan mengenai tujuan utama perusahaan dan penyampaian visi, misi kebijakan dan metode untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan dengan cara membangun kerjasama dan kepercayaan antara pimpinan dan karyawan dapat menjadikan kinerja karyawan meningkat. Sehingga karyawan mampu bekerjasama dengan tim untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

### **Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Budaya Kualitas**

Konsep perbaikan berkelanjutan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya.

Pelaksanaan perbaikan proses berkelanjutan meliputi:

1. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
2. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
3. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Orientasi perbaikan berkelanjutan tidak sepenuhnya mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, karena objeknya tidak berfokus pada sumber daya manusia. Padahal sumber daya manusia merupakan subjek dan objek utama pembentuk budaya kualitas.

### **Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan**

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengidentifikasi setiap masalah dalam kaitannya dengan produk, mengidentifikasi peranan individu terhadap efisiensi maupun pemborosan dalam proses produksi, mengukur kinerja masing-masing individu yang mengacu terpenuhinya kepuasan pelanggan, menganalisis masalah yang muncul pada proses, mampu melahirkan ide-ide baru serta mengevaluasi agar masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik. Hal tersebut mengakibatkan terpenuhinya jumlah kualitas produk yang rusak dapat diminimalkan, kualitas produk yang dihasilkan dari pemilihan bahan baku yang berkualitas mampu dihasilkan oleh para karyawan, dan mampu memberikan kontribusi yang meliputi keandalan, keterampilan dan kemampuan secara individu maupun dengan tim kerja yang baik. Berarti dapat dikatakan bahwa orientasi perbaikan berkelanjutan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Fokus Pelanggan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Fokus pelanggan merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM (Krajenski, Lee, dan Ritz, 1999; Curkoviz dan Tenderos, 2000; Hashmi,

2004). Fokus pelanggan merupakan salah satu faktor mikro dari dalam perusahaan yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan budaya suatu organisasi (Pascard, 1995) ; fokus pelanggan adalah salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi budaya kualitas (Litwin dan stringerdalam kelner, 1998 dan Lawson, 2004). Salah satu falsafah yang ditanamkan oleh pendiri perusahaan adalah “hanya memproduksi produk-produk yang bermutu”, juga terdapat dalam salah satu kebijakan mutu dan lingkungan perusahaan yaitu “memberi kepuasan pada pelanggan, dan pihak terkait lainnya baik dari segi mutu, harga, pengiriman, dan pelayanan”, telah menjadikan perhatian perusahaan tertuju pada pelanggan sehingga mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama.

### **Fokus Pelanggan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Berfokus pada pelanggan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Perusahaan yang selalu mengutamakan kepuasan dan keinginan pelanggan demi memperbaiki posisi persaingan, kualitas kerja karyawan pun juga meningkat untuk memuaskan harapan dan keinginan para pelanggan. Hal tersebutlah yang menunjukkan bahwa fokus pelanggan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Sistem Insentif dan Pengakuan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Komponen pendukung implementasi TQM pada SMM (Sistem Manajemen Mutu) antara lain diklat, komunikasi, pengukuran, dukungan struktur, kepemimpinan, dan insentif dan pengakuan (penghargaan). TQM pada SMM akan berjalan optimal jika didukung adanya penciptaan budaya kualitas pada sistem pembelajarannya. Namun pada penelitian Achmad Supriyanto (2011), dijelaskan bahwa insentif dan pengakuan (penghargaan) atas kinerja anggota SMM

belum memberikan dampak signifikan bagi peningkatan kinerja masing-masing unit, yang berarti belum memberikan dampak baik atas peningkatan budaya kualitas perusahaan.

### **Sistem Insentif dan Pengakuan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem insentif dan pengakuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan atau tenaga kerja mempunyai peranan penting sebagai pelaksana kegiatan operasional. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan hidup karyawan tersebut. Pemberian insentif merupakan sarana agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup. Adanya insentif yang sesuai dan layak maka kinerja yang mereka hasilkan akan meningkat, sebab tidak dapat dipungkiri setiap karyawan mempunyai motif tertentu seperti pemenuhan kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan bersosial dan kebutuhan egoistik pada saat mereka bekerja untuk perusahaan.

### **Pengendalian dan Monitoring Proses Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Menurut Mursam Munizu (2012) dengan melakukan praktik TQM yang efektif dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat. Manajemen perusahaan disarankan lebih memfokuskan perhatiannya pada indikator penting dalam meningkatkan kualitas, dengan tetap memperbaiki indikator-indikator yang di anggap masih kurang pelaksanaannya seperti pelatihan mutu, misi organisasi dan hubungannya dengan lingkungan, inovasi produk dan pertumbuhan penjualan guna mendapatkan praktik TQM yang efektif an budaya kualitas yang kuat. Hal ini berarti pengendalian dan monitoring proses berpengaruh secara langsung terhadap budaya kualitas perusahaan.

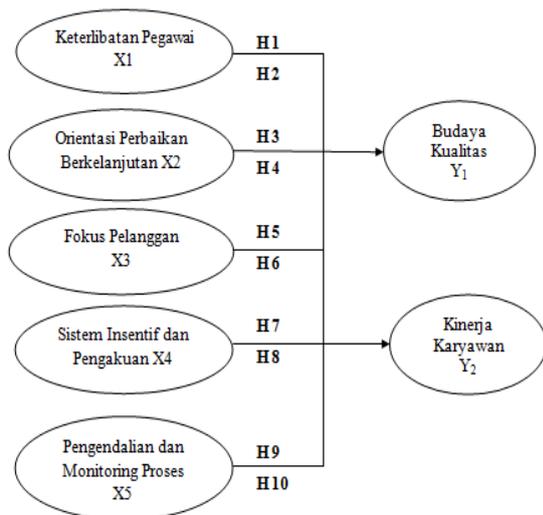
### **Pengendalian dan Monitoring Proses Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Made Gde Sudharma (2010), menjelaskan bahwa pengendalian dan monitoring proses berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang melakukan praktik TQM berupa pengendalian dan monitoring proses dengan baik sesuai dengan peraturan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan kedepan.

Dengan beberapa penjelasan tersebut, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H2 : Keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H4 : Orientasi perbaikan berk lanjutan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Fokus Pelanggan berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H6 : Fokus Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H7 : Sistem insentif dan pengakuan berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H8 : Sistem insentif dan pengakuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H9 : Pengendalian dan produksi berpengaruh terhadap budaya kualitas.
- H10 : Pengendalian dan produksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hipotesis diatas, maka dihasilkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Semen Indonesia (persero) tbk. Penelitian ini mengambil sampel dari sebagian populasi yaitu semua karyawan PT. SEMEN INDONESIA (Persero) tbk bagian operasional perusahaan. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Random dengan metode purposive sampling yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu dari peneliti. Kriteria yang ditetapkan terhadap sampel adalah responden yang memiliki masa kerja minimal 48 bulan atau 4 tahun karena diharapkan lebih bisa menilai pelaksanaan Total Quality Management daripada yang memiliki masa kerja kurang dari 4 tahun. Teknik penyebaran kuisioner pada penelitian ini dilakukan dengan menyerahkan data kuisioner terlebih dahulu pada bagian HRD.

## Operasionalisasi dan Pengukuran variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

## Variabel Dependen

### 1. Budaya Kualitas (Y1)

Budaya Kualitas adalah sistem nilai yang hasilnya kondusif untuk perkembangan kualitas secara berkelanjutan didalam lingkungan PT. Semen Indonesia (persero) tbk yang menggambarkan kondisi organisasi tersebut. Variabel budaya kualitas pada penelitian ini diukur dengan kinerja manajer kualitas dan manajer operasional.

### 2. Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja karyawan yaitu merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:67).

Kinerja karyawan dapat diukur dengan tingkat kualitas yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari (a) Kualitas kerja, (b) Kuantitas kerja, (c) Pengetahuan pekerjaan, (d) Keandalan, (e) Kerjasama, (f) Kerjasama, (g) Kemampuan beradaptasi, (g) Pelayanan, (h) Keluwesan, (i) Pemeliharaan.

## Variabel independen

### 1. Keterlibatan pegawai

Keterlibatan pegawai merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para pegawai PT. Semen Indonesia (persero) tbk dalam pembuatan keputusan serta pemecahan masalah. Variabel keterlibatan pegawai pada penelitian ini diukur dengan empat indikator, yaitu meeting secara teratur, dorongan kepada karyawan untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, kejelasan dan formalitas dalam tujuan organisasi, dan keterlibatan top management dalam perencanaan dan implementasi program kualitas.

### 2. Orientasi perbaikan berkelanjutan

Orientasi perbaikan berkelanjutan adalah tindakan yang dilakukan PT. Semen Indonesia (persero) tbk untuk selalu memperbaiki kualitas produk/jasa secara terus menerus. Untuk mencapai perbaikan berkelanjutan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide

perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan. Variabel orientasi perbaikan berkelanjutan pada penelitian ini diukur dengan empat indikator, yaitu fokus pada sistem perbaikan, melakukan perbaikan sistem maupun proses, keputusan perbaikan berkelanjutan merupakan keputusan strategis dan berjangka panjang, dan memiliki program pengurangan pada pemborosan secara terus menerus.

### 3. Fokus pelanggan

Fokus pelanggan adalah tindakan yang dilakukan PT. Semen Indonesia (persero) Tbk yang berfokus untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Variabel fokus pelanggan pada penelitian ini diukur dengan enam indikator, yaitu program pengimplementasian layanan pada customer, keterlibatan top management dalam keseluruhan aktivitas pencapaian kualitas, integrasi antara materi training dengan proses kerja, umpan balik dari customer, teknik untuk memuaskan pelanggan, dan dukungan keuangan oleh *top management*.

### 4. Sistem Insentif dan Pengakuan

Di dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, peranan insentif dan pengakuan terhadap prestasi karyawan merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Insentif berbeda dengan pengakuan. Insentif biasanya dalam bentuk moneter yang dapat berupa bonus, uang, liburan, dan lain-lain. Sedangkan pengakuan adalah tindakan atau kegiatan dalam bentuk non-moneter yang dapat berupa ucapan terima kasih, award dari perusahaan, dan lain-lain. Variabel sistem insentif dan pengakuan pada penelitian ini diukur dengan delapan indikator, yaitu *reward* individu atas target standar kualitas, *reward* kelompok atas target standar kualitas, *reward* individu berdampak pada proses perbaikan kualitas produk, *reward* kelompok berdampak pada proses perbaikan kualitas produk,

recognition individu atas target standar kualitas, recognition kelompok atas target standar kualitas, recognition individu berdampak pada proses perbaikan kualitas produk, recognition kelompok berdampak pada proses perbaikan kualitas produk.

### 5. Pengendalian dan monitoring proses

Pengendalian dan monitoring proses adalah upaya manajemen untuk mengendalikan dan memonitoring proses konversi suatu input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi. Variabel pengendalian dan monitoring proses pada penelitian ini diukur dengan lima indikator, yaitu teknik pencegahan dan perbaikan, karyawan mematuhi peraturan perusahaan, audit kualitas secara periodik, evaluasi atas ketepatan target tiap departemen, dan seleksi supplier untuk bahan yang berkualitas.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang didesain untuk menelaah seberapa kuat subyek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala lima titik dengan susunan sebagai berikut (Uma Sekaran, 2006:31-32):

**Tabel 1**  
**KATEGORI MEAN DARI SKOR**  
**INTERVAL**

| Interval             | Kategori / Penilaian               | Mean |
|----------------------|------------------------------------|------|
| $4,20 < a \leq 5,00$ | Selalu /Sangat Setuju              | 5    |
| $3,40 < a \leq 4,20$ | Sering /Setuju                     | 4    |
| $2,60 < a \leq 3,40$ | Kadang-kadang / Netral             | 3    |
| $1,80 < a \leq 2,60$ | Jarang Sekali / Tidak Setuju       | 2    |
| $1,00 < a \leq 1,80$ | Tidak Pernah / Sangat Tidak Setuju | 1    |

Sumber : Data diolah.

Skala ini menggunakan skala interval. Semakin tinggi skor angka variabel, mengindikasikan semakin kuat penerapan variabel pada perusahaan.

### Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan variabel Keterlibatan Pegawai, Fokus Pelanggan, Proses Perbaikan Berkelanjutan, Sistem Insentif dan Pengakuan, Monitoring dan pengendalian Proses, Budaya Kualitas, serta Kinerja Karyawan yang ada di PT. Semen Indonesia Tbk. Analisis inferensial dalam penelitian ini menggunakan alat uji *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan variabel Keterlibatan Pegawai, Fokus Pelanggan, Proses Perbaikan Berkelanjutan, Sistem Insentif dan Pengakuan, Monitoring dan pengendalian Proses, Budaya Kualitas, serta Kinerja Karyawan yang ada di PT. Semen Indonesia Tbk.

Tabel 2  
Tabel Analisis Deskriptif

| No | Variabel                           | Total mean |
|----|------------------------------------|------------|
| 1  | Keterlibatan pegawai               | 4,46       |
| 2  | Orientasi Perbaikan Berkelanjutan  | 4,29       |
| 3  | Fokus Pelanggan                    | 4,30       |
| 4  | Sistem Insentif dan Pengakuan      | 4,05       |
| 5  | Pengendalian dan Monitoring Proses | 4,41       |
| 6  | Budaya Kualitas                    | 4,34       |
| 7  | Kinerja Karyawan                   | 4,26       |

Sumber : Data olahan PLS

Berdasarkan tabel 2 diatas, maka dapat dilakukan analisis deskriptif sebagai berikut:

Perusahaan yang diteliti (PT. Semen Indonesia Tbk) hampir seluruh variabel yang digunakan (Keterlibatan Pegawai, Orientasi Perbaikan Berkelanjutan, Fokus Pelanggan, Pengendalian dan Monitoring Proses, Budaya Kualitas, dan Kinerja Karyawan) selalu diterapkan di perusahaan dan sangat disetujui penerapannya oleh karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil kuesioner, setiap variabel memiliki

nilai kategori mean dari skor interval tertinggi yaitu antara 4,20 – 5,00.

Namun, pada variabel sistem Insentif dan Pengakuan tidak selalu diterapkan. Hal tersebut terbukti dengan hasil kuesioner yang memiliki nilai kategori mean dari skor interval yaitu 4,05.

## Hasil Analisis Partial Least Square (PLS)

PLS (*Partial Least Square*) terdiri atas dua bagian, yaitu evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran, sementara evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas antarvariabel dalam penelitian.

## Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran) Uji Validitas

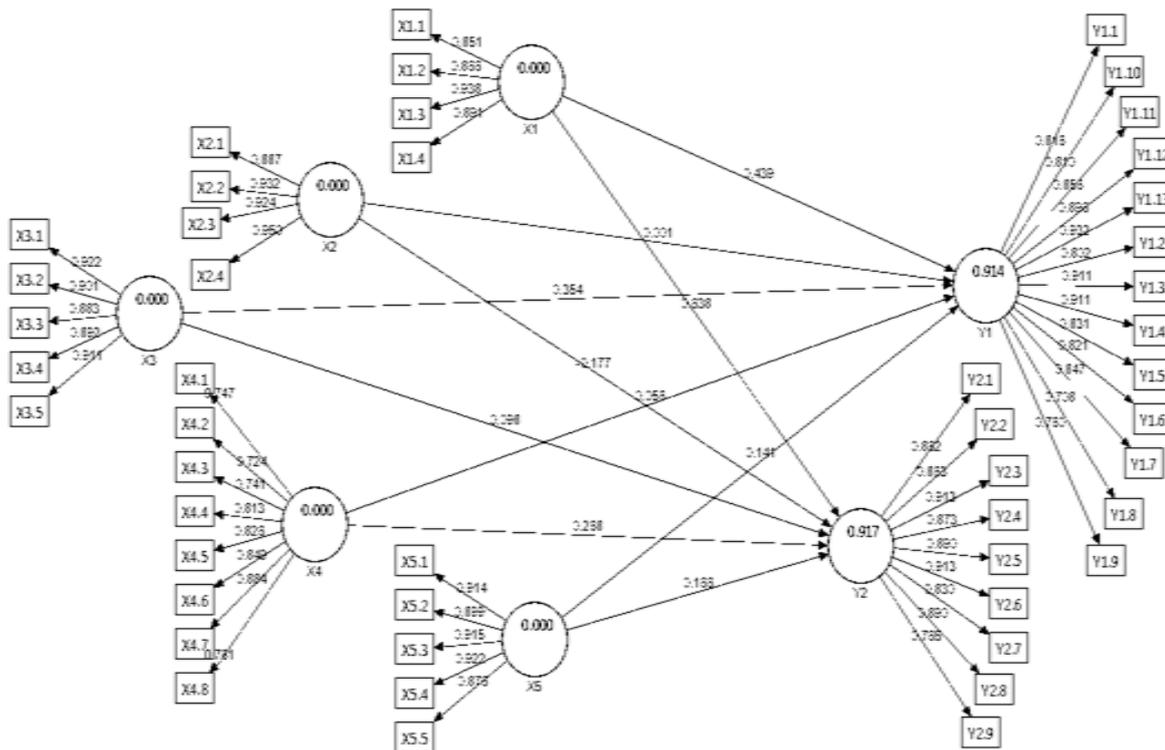
Pengujian validitas dalam PLS terdiri atas dua bagian, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

### Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *Convergent Validity*. Mengukur *Convergent Validity* dilakukan dengan melihat nilai dari masing-masing *Outer Loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *Convergent Validity* jika memiliki nilai *Outer Loading* lebih besar dari 0,5.

### Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Evaluasi kedua pada *Outer model* adalah *Discriminant Validity*. Mengukur *Discriminant Validity* dilakukan dengan menggunakan nilai *Cross Loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *Discriminant Validity* jika nilai *Cross Loading* indikator terhadap variabel adalah yang terbesar jika dibandingkan terhadap variabel yang lainnya.



Sumber : Data olahan PLS

**Gambar 2**  
**Model Struktural PLS**

Berdasarkan model struktural di atas dapat diketahui keseluruhan indikator telah memiliki nilai *outer loading* di atas 0.5, sehingga dengan demikian konsep *convergent validity* telah terpenuhi, atau dengan kata lain masing-masing indikator di masing-masing variabel telah memiliki kemampuan pengukuran yang baik.

Evaluasi kedua pada *Outer model* adalah *Discriminant Validity*. Mengukur *Discriminant Validity* dilakukan dengan menggunakan nilai *Cross Loading*. Berdasarkan nilai *crossloading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian telah memenuhi *Discriminant Validity* karena memiliki nilai *Cross Loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 3**  
**Composite Reliability**

|    | Composite Reliability |
|----|-----------------------|
| X1 | 0.936                 |
| X2 | 0.959                 |
| X3 | 0.956                 |
| X4 | 0.932                 |
| X5 | 0.958                 |
| Y1 | 0.969                 |
| Y2 | 0.965                 |

Sumber : Data olahan PLS

Gambar 3, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0,7. Artinya syarat tentang kehandalan kuisioner dapat dipenuhi, bisa dikatakan bahwa kuisioner relatif dapat menghasilkan jawaban yang konsisten.

### Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Bagian evaluasi inner model mencakup penilaian *R-Square* dan pengujian uji t statistik.

#### Nilai *R-Square*

**Tabel 4**  
**Nilai *R-Square***

| Variabel              | R. Square |
|-----------------------|-----------|
| Budaya Kualitas (Y1)  | 0.914     |
| Kinerja Karyawan (Y2) | 0.917     |

Sumber : Data olahan PLS

Nilai *R-Square* untuk pengaruh penerapan TQM terhadap Budaya Kualitas sebesar 0,914 (91,4%). Nilai *R-*

*Square* untuk pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,917 (91,7%).

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.914) \times (1 - 0.917) = 0.993$$

Besar keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 99,3%, sedangkan 0,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model struktural. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *Goodness Of Fityang* sangat baik.

#### Uji Hipotesis

**Tabel 5**  
**Nilai Koefisien Path dan t-hitung**

| No | Hubungan Pengaruh  | koefisien path | T Statistik | Keterangan       |
|----|--|----------------|-------------|------------------|
| 1  | Keterlibatan Pegawai (X1) >> Budaya Kualitas (Y1)                | 0.439          | 2.102       | Signifikan       |
| 2  | Keterlibatan Pegawai (X1) >> Kinerja Karyawan (Y2)               | 0.638          | 3.637       | Signifikan       |
| 3  | Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X2) >> Budaya Kualitas (Y1)   | 0.001          | 0.004       | Tidak Signifikan |
| 4  | Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X2) >> Kinerja Karyawan (Y2)  | -0.177         | 1.363       | Tidak Signifikan |
| 5  | Fokus Pelanggan (X3) >> Budaya Kualitas (Y1)                     | 0.354          | 2.308       | Signifikan       |
| 6  | Fokus Pelanggan (X3) >> Kinerja Karyawan (Y2)                    | 0.098          | 0.488       | Tidak Signifikan |
| 7  | Sistem Insentif dan Pengakuan (X4) >> Budaya Kualitas (Y1)       | 0.056          | 0.627       | Tidak Signifikan |
| 8  | Sistem Insentif dan Pengakuan (X4) >> Kinerja Karyawan (Y2)      | 0.268          | 3.695       | Signifikan       |
| 9  | Pengendalian dan Monitoring Proses (X5) >> Budaya Kualitas (Y1)  | 0.141          | 1.39        | Tidak Signifikan |
| 10 | Pengendalian dan Monitoring Proses (X5) >> Kinerja Karyawan (Y2) | 0.166          | 1.162       | Tidak Signifikan |

Sumber : Data olahan PLS

Tabel 5 menunjukkan mengenai hasil pengujian untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Tabel 5 menunjukan bahwa nilai t-statistik pada (X1>Y1), (X1>Y2), (X3>Y1) dan (X4>Y2) masing-masing sebesar 2.102, 3.637, 2.308 dan 3.695

memiliki nilai lebih besar dari t-tabel yaitu 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan pada (X1>Y1), (X1>Y2), (X3>Y1) dan (X4>Y2).

Tabel 5 juga menunjukan bahwa nilai t-statistik pada (X2>Y1), (X2>Y2),

( $X_3 > Y_2$ ), ( $X_4 > Y_1$ ), ( $X_5 > Y_1$ ) dan ( $X_5 > Y_2$ ) masing-masing sebesar 0.004, 1.363, 0.488, 0.627, 1.39 dan 1.162 memiliki nilai lebih kecil dari t-tabel yaitu 1.96, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan pada ( $X_2 > Y_1$ ), ( $X_2 > Y_2$ ), ( $X_3 > Y_2$ ), ( $X_4 > Y_1$ ), ( $X_5 > Y_1$ ) dan ( $X_5 > Y_2$ ).

Berdasarkan dari hasil pengujian deskriptif dan PLS, berikut akan dibahas masing-masing variabel prediktor lebih terperinci:

### **Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya Kualitas Perusahaan. Jadi semakin perusahaan melibatkan pegawai dalam setiap aktivitas perusahaan maka akan meningkatkan pula Budaya Kualitas di perusahaan tersebut secara nyata.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan Wicaksono (2006) yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai terhadap budaya kualitas mempunyai pengaruh positif signifikan, karena secara parsial keterlibatan pegawai merupakan salah satu variabel yang mendorong terbentuknya budaya kualitas.

### **Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan. Jadi semakin perusahaan melibatkan pegawai dalam setiap aktivitas perusahaan maka akan meningkatkan pula Kinerja Karyawan di perusahaan tersebut secara nyata.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dita Maharani (2013) yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai terhadap Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan. Melibatkan para pegawai di semua aktivitas perusahaan dapat

meningkatkan kinerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan mensosialisasikan mengenai tujuan utama perusahaan dan penyampaian visi, misi kebijakan dan metode untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan dengan cara membangun kerjasama dan kepercayaan antara pimpinan dan karyawan sehingga menjadikan kinerja karyawan meningkat. Terbukti dengan diterapkannya komunikasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri berjalan dengan baik dan efektif, sehingga karyawan mampu bekerjasama dengan tim untuk melaksanakan tanggung jawab pada perusahaan.

### **Orientasi Perbaikan Berkelanjutan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh tidak signifikan terhadap Budaya Kualitas Perusahaan. Jadi walaupun semakin perusahaan melakukan Orientasi Perbaikan Berkelanjutan, hal ini tidak mempengaruhi secara nyata dengan Budaya Kualitas di perusahaan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan Wicaksono (2006) yang menyatakan bahwa orientasi perbaikan berkelanjutan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Orientasi perbaikan berkelanjutan yang merupakan salah satu pilar implementasi TQM, bukan variabel yang secara signifikan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, karena objeknya tidak berfokus pada sumber daya manusia. Padahal sumber daya manusia merupakan subjek dan objek utama pembentuk budaya kualitas. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya juga memperhatikan perbaikan aspek *Soft Side Of Quality* sehingga dapat meningkatkan budaya kualitas.

### ***Orientasi Perbaikan Berkelanjutan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan***

Penelitian ini menunjukkan bahwa Orientasi Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. Jadi walaupun semakin perusahaan melakukan Orientasi Perbaikan Berkelanjutan, hal ini tidak mempengaruhi secara nyata dengan penilaian Kinerja Karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dita Maharani (2013) yang menyatakan bahwa orientasi perbaikan berkelanjutan memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Gazper (1994), pandangan yang komprehensif dan terintegrasi dalam orientasi perbaikan berkelanjutan meliputi: berorientasi pada pelanggan, pengendalian mutu secara menyeluruh (total quality management, gugus kendali mutu, sistem saran, otomatisasi, disiplin di tempat kerja, pemeliharaan produktivitas secara menyeluruh dan terpadu, penyempurnaan dan perbaikan mutu, tepat waktu, tanpa cacat, kegiatan kelompok-kelompok kecil, hubungan kerja sama antar manajer dan karyawan, serta pengembangan produk). Jadi dapat di katakan kebijakan dalam berorientasi pada perbaikan berkelanjutan tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

### **Fokus Pelanggan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Budaya kualitas di Perusahaan. Jadi semakin perusahaan berfokus pada pelanggan maka akan meningkatkan pula Budaya Kualitas di perusahaan tersebut secara nyata.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan Wicaksono (2006) yang menjelaskan bahwa fokus pelanggan berhubungan positif signifikan terhadap budaya kualitas.

Salah satu falsafah yang ditanamkan oleh pendiri perusahaan adalah “hanya memproduksi produk-produk yang bermutu”, juga terdapat dalam salah satu kebijakan mutu dan lingkungan perusahaan yaitu “memberi kepuasan pada pelanggan, dan pihak terkait lainnya baik dari segi mutu, harga, pengiriman, dan pelayanan”, telah menjadikan perhatian perusahaan tertuju pada pelanggan sehingga mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama. Jadi dengan semakin perusahaan berfokus pada pelanggan, budaya Kualitas perusahaan terutama dalam hal segi produk juga akan semakin meningkat pula. Hal ini dibuktikan bahwa secara parsial fokus pada pelanggan adalah variabel yang mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas.

### **Fokus Pelanggan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Fokus Pelanggan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. Jadi walaupun perusahaan selalu berfokus pada pelanggan, hal tersebut tidak mempengaruhi secara nyata kinerja karyawan di perusahaan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dita Maharani (2013) yang menyatakan bahwa fokus pelanggan memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini fokus pada pelanggan tidak hanya dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, tetapi lebih pada Kualitas produk yang diberikan. Jadi semakin meningkat kebijakan fokus pada pelanggan, tidak diimbangi dengan meningkatnya kinerja karyawan, dan juga sebaliknya. Kinerja karyawan meningkat tidak hanya perusahaan tersebut berfokus pada pelanggan tetapi terdapat unsur-unsur yang lebih penting dari penyebab peningkatan tersebut, contohnya seperti pelatihan atau pemberdayaan karyawan yang secara nyata lebih meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

### **Sistem Insentif dan Pengakuan Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Insentif dan Pengakuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Budaya Kualitas di Perusahaan. Jadi walaupun perusahaan selalu memberlakukan sistem insentif dan pengakuan, hal tersebut tidak mempengaruhi secara nyata Budaya Kualitas di perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Achmad Supriyanto (2011), dijelaskan bahwa insentif dan pengakuan (penghargaan) atas kinerja anggota SMM belum memberikan dampak signifikan bagi peningkatan kinerja masing-masing unit, yang berarti belum memberikan dampak baik atas peningkatan budaya kualitas perusahaan. Hal ini berarti insentif dan pengakuan (penghargaan) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap budaya kualitas. Sistem insentif dan pengakuan tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya Kualitas, karena jika perusahaan terlalu sering melakukan kebijakan tersebut, maka akan mengakibatkan budaya Kualitas perusahaan kurang baik, dalam hal ini akan berdampak pada perilaku dan sifat karyawan yang terlalu berfokus pada pemberian insentif saja, tetapi tidak pada Kualitas perusahaan terutama pada Kualitas produk, selain itu juga kurangnya rasa komitmen terhadap tujuan dan berkembangnya perusahaan.

### **Sistem Insentif dan Pengakuan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Insentif dan Pengakuan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan. Jadi semakin perusahaan menerapkan sistem insentif dan pengakuan pada karyawan maka akan meningkatkan pula Kinerja Karyawan di perusahaan tersebut secara nyata.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lia Mayangssari (2012), dijelaskan bahwa sistem insentif dan pengakuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan atau tenaga kerja mempunyai peranan penting sebagai pelaksana kegiatan operasional. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan hidup karyawan tersebut. Pemberian insentif merupakan sarana agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup. Adanya insentif yang sesuai dan layak maka kinerja yang mereka hasilkan akan meningkat, sebab tidak dapat dipungkiri setiap karyawan mempunyai motif tertentu seperti pemenuhan kebutuhan fisik dan keamanan, kebutuhan bersosial dan kebutuhan egoistik pada saat mereka bekerja untuk perusahaan.

### **Pengendalian dan Monitoring Proses Berpengaruh Terhadap Budaya Kualitas**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Pengendalian dan Monitoring Proses berpengaruh tidak signifikan terhadap Budaya Kualitas di Perusahaan. Jadi walaupun perusahaan selalu memberlakukan pengendalian dan monitoring proses, hal tersebut tidak mempengaruhi secara nyata Budaya Kualitas di perusahaan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mursam Munizu (2012) yang menyatakan bahwa pengendalian dan monitoring proses memiliki pengaruh positif signifikan. Pengendalian dan monitoring proses tidak memiliki pengaruh terhadap meningkatnya budaya Kualitas perusahaan, karena salah satu kunci utama meningkatnya budaya Kualitas perusahaan tersebut bukanlah memonitor atau memperbaiki, tetapi melakukan pelatihan mutu, misi organisasi dan hubungan dengan lingkungan serta berinovasi atas

unsur-unsur yang dapat meningkatkan budaya Kualitas perusahaan tersebut.

### **Pengendalian dan Monitoring Proses Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Pengendalian dan Monitoring Proses berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. Jadi walaupun perusahaan selalu memberlakukan pengendalian dan monitoring proses, hal tersebut tidak mempengaruhi secara nyata Kinerja Karyawan di perusahaan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Made Gde Sudharma (2010), menjelaskan bahwa pengendalian dan monitoring proses berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Pengendalian dan monitoring proses pada pabrik semen Indonesia tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena proses produksi sudah menggunakan alat-alat modern seperti mesin, selain itu juga sudah diperhitungkan masa mesin yang digunakan, sehingga meminimalisir dan bahkan mencegah terjadinya kesalahan proses produksi.

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

*Total Quality Management (TQM)* adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan TQM terhadap Budaya Kualitas dan Kinerja Karyawan yang ada di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Fokus TQM yang digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel Independen adalah Keterlibatan Pegawai (X1), Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X2), Fokus Pelanggan

(X3), Sistem Insentif dan Pengakuan (X4) dan Pengendalian dan Monitoring Proses (X5). Sedangkan variabel dependen yang dipengaruhi adalah Budaya Kualitas (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dan sampel diambil dari sebagian populasi dengan metode purposive sampling, dengan sampel dipilih berdasarkan kriteria atau penimbangan tertentu. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 75 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 31 kuesioner. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Setelah dilakukan analisis baik secara deskriptif maupun secara statistik maka dapat diperoleh kesimpulan, keterbatasan, serta saran bagi penelitian selanjutnya apabila mengambil topik yang sama dengan penelitian ini.

Pada uji validitas konvergen dengan menggunakan Outer Loading indikator dari setiap variabel telah memiliki kemampuan pengukuran yang baik, hal ini dibuktikan dengan nilai Outer Loading yang dihasilkan lebih dari 0,5, dan data dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian sudah memenuhi Diskriminant Validity, terbukti dengan nilai cross loading indikator terhadap konstruk yang dimiliki sendiri lebih besar dibandingkan dengan konstruk indikator lainnya. Kemudian dari kuisisioner yang disebar oleh peneliti sudah relatif dapat menghasilkan jawaban yang konsisten, hal tersebut terbukti berdasarkan hasil analisis Reliabilitas yang dilihat dari nilai Composite Reliability di atas 0,7. Selain itu, kelima variabel independen (X1, X2, X3, X4 dan X5) cukup berpengaruh dengan variabel dependen (Y1 dan Y2), hal tersebut dibuktikan dengan nilai Q Square sebesar 99,3%, sedangkan 0,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model struktural, sedangkan untuk masing-masing variabel dependen yang dipengaruhi oleh kelima variabel independen juga sudah

berpengaruh, dibuktikan dengan nilai R Square dari variabel Budaya Kualitas (Y1) sebesar 91,4% dan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 91,7%.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan beberapa hasil sebagai berikut: Keterlibatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas, Keterlibatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Orientasi Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh tidak signifikan terhadap Budaya Kualitas, Orientasi Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas, Fokus Pelanggan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Sistem Insentif dan Pengakuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Budaya Kualitas, Sistem Insentif dan Pengakuan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Pengendalian dan Monitoring Proses berpengaruh tidak signifikan terhadap Budaya Kualitas, Pengendalian dan Monitoring Proses berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Penelitian ini memiliki keterbatasan atau kelemahan yang kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian ini dan masih harus diperbaiki dan membutuhkan perhatian, diantaranya adalah Subyek penelitian ini hanya pada satu perusahaan saja, yaitu PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, sehingga penelitian ini tidak dapat digeneralisasi terhadap semua perusahaan, data yang dianalisis dalam penelitian ini hanya mendasar pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menyebabkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya, jumlah kuesioner yang dikembalikan hanya 31 kuesioner, padahal penyebaran kuesioner dilakukan sebanyak 75 kuesioner. Hal ini mengakibatkan hasil penelitian tidak dapat

mewakili sepenuhnya tentang perusahaan tersebut.

Dengan melihat keterbatasan penelitian yang dikemukakan diatas, maka berikut saran yang diharapkan Manajemen perusahaan hendaknya mampu membuat kebijakan dan program secara lebih efektif dalam meningkatkan budaya kualitas dan kinerja karyawan berdasarkan indikator penerapan TQM agar kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui budaya kualitas dan kinerja karyawan dan untuk penelitian selanjutnya hasil penelitian ini bisa diperluas lagi dengan menambah jumlah variabel yang diteliti, sampel, dan populasi yang lebih banyak.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agnes Sawir. 2001. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ernest boating-Okrah dan fred Appiah Fening. 2012. "Implementasi TQM pada perusahaan tambang di Ghana". *An international Journal*. Vol. 19/No.6. Page 743-759.
- Fandy Tjiptono dan Anastasioa Diana. 1995. *Total Quality Management*. Penerbit Gramedia. Cetakan Pertama. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2003. *Total Quality Management*, Edisi ke-4, penerbit Andi, Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Heizer, J., and B. Render. 2004. *Operation Management*, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall Inc. USA.
- Imam Ghozali. 2012. *Partial Least Square Konsep, Metode dan Aplikasi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- I Made Narsa. 2007. "Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial". *Majalah Ekonomi*. Tahun XVII/No.2. Page 181-196.

- Indrianto, Nur., Dan Retno Kurnianingsih. 2001. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Manegement : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.4/No.1.
- Jumingan. 2006. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kuncoro, E.A. 2008. *Leadership sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Competitive area, Competitive Result guna meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Bandung: Alfabeta.
- Lakhe, RR. & RP. Moharty. 1995. "Understanding TQM in service System". *International Journal of Quality and Reliability management*. Vol. 19 (9) p. 139-153.
- Mamduh Hanafi dan Abdul Halim. 2007. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan YKPN
- M.N. Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu "Total Quality Management"*, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mowen, Maryanne M., Hansen, Don R.. 2000. "Management Accounting International". *Thomson Pubblishing*. Pp 434-457.
- Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimum .2012. "Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan pada Industri manufaktur di Kota Makasar". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.10/No.3. Page 510-519.
- Samson, D. and Terziovs, M. 1999. "The relationship between total quality management practices and operational performance". *Journal of Operations management*. Vol. 17 no. 4, pp. 393-409.
- Singarimbun. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Tenner, Arthur R.; Detoro, Irving J. 1993. *Total Quality management. United States of America* : Addison-Wesley publishing company.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi Empat. Jakarta : Salemba Empat.