DAMPAK PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP BUDAYA KUALITAS (Studi pada PDAM Intan Martapura)

Basuki[1], Rahmi Widyanti[2], Azahraty[3], Selviana Rizky Pramitha[4]
Email : rahmi_widyanti@uniska-bjm.ac.id; msibasukidr@gmail.com; azahraty@gmail.com; anyuung_s@gmail.com

[1,2,3]Magister Manajemen Uniska MAB Banjarmasin
[4]FKG ULM Banjarmasin

Diterima	Perbaikan	Diterbitkan
2 Juli 2026	18 Juli 2026	30 Juli 2026

ABSTRACT

Objective this research to determine the amount of influence by variables in the implementation of *Total Quality Management* consisting of focuses on consumers, sustainable improvement, management commitment, training, employee empowering, performance comparison, and use of simultaneous statistic equipment on quality culture.

The research method uses type of *explanatory* research with quantitative approach because it tries to describe inter-variable correlation through hypothesis testing, the data collected from 54 respondent as consumers stakeholder meanwhile in general, the data used are in the form of number calculated by SPSS.

Results of the research are (a) Simultaneously the variables in the implementation of *TotalQuality Management*are able to describe the effects on the quality culture variable by 74,2 %, meanwhile the remaining is described or influenced by other independent variables beyond the research model equation. Inter-variable correlation in the implementation of *Total Quality Management* on the quality culture is quite strong (b) There are significant effects between variables in the implementation of *Total QualityManagement*consisting of focuses on employee, management commitment, training, employee empowering, and use of statistic devices partially on quality culture variable, meanwhile the sustainable improvement and performance comparison do not influence significantly on quality culture variable. The second hypothesis of this research is rejected (c) The training variable provides dominant effects on the quality culture variable. That mean the third hypothesis of this research is rejected.

Keywords: TQM, performance, quality culture

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem pengendalian mutu yang didasari pada filosofi adalah pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya. Kebutuhan pelanggan tersebut harus melebihi keinginan pemakai jasa/produk. Persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa bertambah. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari Negara dengan biaya tenaga kerja rendah (Lapdhagati dan Mahfuz M., 2017)

Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas (Langga L dan Tanusi G, 2021).

Hasil dari upaya-upaya tersebut menjadikan organisasi mampu merespon permintaan pasar atas kualitas produk, jasa dan proses yang telah dikembangkan secara meluas selama dua decade terakhir.

Tujuan penelitian (1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* meliputi (a) focus pada konsumen (b) perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen (c) pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja (d) penggunaan metode statistik secara simultan terhadap budaya kualitas PDAM Intan.

TINJAUAN TEORITIS

Konsep yang relevan dan terkait dengan penelitian ini secara garis besar dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:penelitian yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM, penelitian tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja individu maupun organisasi, dan penelitian tentang implementasi TQM dikaitkan dengan budaya organisasi.

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

Penelitian yang menyangkut faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM diantaranya telah dilakukan oleh Langga (2021). Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor kritis yang telah diidentifikasi dalam penelitian di Eropa tahun 2020 juga sebagai faktor kritis implentasi TQM di Amerika Serikat. Sedangkan faktor TQM yang paling penting adalah manajemen kualitas strategis yang mengutamakan komitmen jangka panjang dan dukungan manajemen puncak agar implementasi TQM berhasil.

Penelitian sejenis juga telah dilakukan oleh Miftakhul (2022) yang telah melakukan studi empiris tentang faktor-faktor kritis TQM pada Perusahaan-perusahaan di Hyunday. Berdasarkan 19 faktor TQM yang diduga sebagai faktor kritis yang menentukan keberhasilan implementasi TQM kemudian distratifikasi ke dalam tiga kelompok menurut tingkat pengaruhnya: faktor-faktor yang penting bagi keberhasilan TQM yang dipersepsikan oleh seluruh responden berdampak pada keberhasilan implementasi TQM (9 faktor); faktor-faktor yang penting bagi keberhasilan TQM yang dipersepsikan oleh beberapa responden saja berdampak pada keberhasilan implementasi TQM (8 faktor); dan faktor-faktor berdampak sangat rendah proses implementasi TQM (2 faktor). Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor kritis yang telah distratifikasi dalam kelompok pertama, dikenal dalam literatur TQM sebagai komponen fundamental yang diutamakan dalam tahapan awal proses implementasi. Kesimpulan ini menempatkan komitmen manajemen puncak sebagai faktor pertama yang menentukan keberhasilan implementasi TQM.

Sulistyowati dkk (2020) juga telah melakukan analisis komprehensif dan pengujian kerangka kerja dan literature TQM yang ada menghasilkan sepuluh faktor (*Critical Success Factor*/*CSFs*) yang menentukan keberhasilan implementasi TQM bagi perusahaan konstruksi. Hasil analisis ini juga menempatkan komitmen manajemen puncak sebagai prioritas yang pertama.

Penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi TQM disuatu organisasi telah dilakukan oleh Miftakhul (2022) pada

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

karyawan produksi Pabrik Karung (PK) Rosella Baru PTPN XI(Persero) Surabaya. Hasil Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: (1) Faktor- faktor yang terdiri dari iklim yang mendukung, komitmen manajemen puncak, pemilihan sasaran, informasi dan komunikasi, kesukarelaan, pelatihan, tumbuh dengan bertahap tapi mantap, selalu terbuka dan positif secar aserentak maupun secara parsial mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan GKM (2) Faktor komitmen manajemen puncak mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan Gugus Kendali Mutu (GKM).

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Wahyudi (2004) juga telah melakukan analisis terhadap faktor yang berpengaruh dalam Implementasi TQM di PT. Pulogadung Pawitra Laksana menggunakan model perubahan Pettigrew dan Whipp (1991) yang terdiri dari 3 dimensi: konteks, konten dan proses. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel yang mendukung proses implementasi TQM yaitu: kerjasama, kepemimpinan, manajemenproses, komitmen, komunikasi dan perubahan.

Penelitian tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja organisasi diantararanya dilakukan oleh Sulistyowati (2022) yang telah melakukan analisis faktor menghasilkan enam faktor kritis implementasi TQM yaitu: 2 faktor filosofis TQM (pemberdayaan karyawan dan dukungan eksekutif puncak) dan 4 faktor piranti TQM (pelatihan, penggunaan metode statistik, perbandingan kinerja, dan kerja sama dengan pemasok). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa filosofi TQM maupun piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh pada pengurangan biaya, tetapi integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan biaya maupun kinerja bisnis.

Penelitian yang lebih terfokus pada aspek sumberdaya manusia diantaranya dilakukan oleh: Langran (2020) yang mengkaitkan implementasi TQM dengan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara serempak keenam variabel implementasi TQM berpengaruh signifikan terhadap variabel

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

motivasi kerja. Sedangkan secara parsial variabel menghormati martabat manusia dan mengutamakan kepuasan pelanggan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Sularso dan Murdijanto (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel: peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan: kemampuan teoritis, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan moral, ketrampilan teknis, dan kualitas sumberdaya manusia.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Jabnon dan Sedrani (2005) menambahkan variabel kinerja organisasi sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM, selain variabel TQM dan budaya organisasi. Penelitian ini diawali dengan analisis faktor terhadap praktek TQM dan budaya organisasi menghasilkan empat dimensi TQM dan lima dimensi budaya. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: focus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan mempunyai koefisien korelasi yang paling tinggi terhadap keseluruhan kinerja; kedua dimensi TQM tersebut dan dimensi budaya (orientasi pada manusia) mempunyai efek kombinasi dan mempunyai kontribusi dalam menurunkan komplain konsumen, meningkatkan reliabilitas, dan profitabilitas; sedangkan focus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan dan interaksinya dengan dimensi budaya (kemampuan daya saing) mempunyai kontibusi dalam meningkatkan pangsa pasar.

Penelitian yang lebih komprehesif juga telah dilakukan oleh Srismith (2005) yang mengkaitkan budaya kualitas sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM dengan praktek komunikasi terpadu. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa:ada interaksi positif antara budaya dominan 'Clan', prinsip-prinsip TQM, sikap dan perilaku komunikasi; Secara umum organisasi lebih memilih *Supportive Communication Climate*, kecuali leveloperasional memilih *defensive Communication Climate,* karena merasa nyaman dengan hierarki dan

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

formalisasi organisasi; Tiga prinsip TQM: *customer focus, continuous improvement, common vision* berpengaruh tidak langsung terhadap praktek komunikasi. Empat prinsip TQM: *process focus, leadership support problem solving & teamwork, empowerment* berpengaruh langsung terhadap praktek komunikasi.

Kajian teoritis dan empiris menunjukkan bahwa ada beberapa persamaan maupun perbedaan diantara faktor-faktor kritis TQM yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar maupun peneliti terdahulu, tetapi secara substansial dapat ditarik benang merahnya. Penggunaan faktor-faktor kritis TQM dalam penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh yang beragam terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris sebelumnya juga diketahui bahwa diantara ke tujuh variabel implementasi TQM tersebut secara umum yang berpengaruh dominan terhadap keberhasilan implementasi TQM adalah variabel komitmen manajemen sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas, antara lain: Langran (2020), sulistyowati (2020), juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh: Miftakhul (2022). Oleh karena itu, penelitian ini juga menggunakan hipotesis bahwa komitmen manajemen mempunyai pengaruh yang dominan terhadap budaya kualitas.

Penelitian terdahulu yang mengkaitkan implementasi TQM dengan fenomena budaya organisasi secara umum masih terbatas pada studi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM, bukan sebaliknya apakah implementasi TQM mampu mempengaruhi, mengubah bahkan membentuk budaya organisasi sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas. Pendekatan budaya organisasi yang dilakukan juga masih terbatas pada level pertama (*Artefacts and Creation*) dan level kedua (*Values and Beliefs*).

Tinjauan teoritis diketahui bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang merupakan salah

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

satu indikator keberhasilan implementasi TQM dan pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi Sulistyowati, (2020). Dilain pihak menurut Hardjosoedarmo (2004), dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (level pertama), maka yang diperoleh hanyalah *"cosmetic quality"* saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada level ketiga yaitu asumsi dasar (*Basic Assumption).*

Oleh karena itu, terdapat perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu: meneliti pengaruh implementasi TQM terhadap budaya kualitas (bukan sebaliknya), dan menggunakan model budaya menurut Miftakhul (2022) yang diadopsi dari level budaya organisasi menurut Schein, karena lebih komprehensif, terbaru, dan terfokus pada budaya kualitas (*TQM basic assumptions* and *corevalues*).

METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian tentang pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas ini termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistic (Basuki, 2021)

2. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrument kuesioner yang didalamnya terdapat sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh tanggapan dan informasi dari responden.

3. Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini juga menggunakan analisis inferensial untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel dalam implementasi TQM terhadap variabel budaya kualitas, dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

perangkat lunak computer (*software*) program *SPSS (Statistical Product and ServiceSolutions) versi 24.0 for Windows*, dengan rumus sebagai berikut:

$$Y= \beta0+\beta1X1+\beta2X2+\beta3X3+\beta4X4 +\beta5X5+\beta6X6+\beta7X7+\varepsilon$$

Keterangan:

Y	=	Budayakualitas
β0	=	Konstanta(intersep)
β1..β7	=	Koefisienregresi
X1	=	Fokuspadakonsumen
X2	=	Perbaikanberkelanjutan
X3	=	Komitmenmanajemen
X4	=	Pelatihan
X5	=	Pemberdayaankaryawan
X6	=	Perbandingankinerja
X7	=	Penggunaanpiranti
ε	=	Kesalahanpengganggu

HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Simultan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kualitas. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi TQM yang didokumentasikan dalam klausul-klausul ISO9001:2000 dan diterapkan kurang lebih selama sepuluh tahundi Maspion Group telah mampu membentuk dan merubah orientasi budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

Kedelapan prinsip TQM yang tertera dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 tersebut diantaranya adalah: focus organisasi pada konsumen, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkelanjutan, pendekatan factual dalam pengambilan keputusan, kemitraan yang saling menguntungkan.

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat beberapa pakar kualitas, diantaranya: implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas (Cortada, 1993; Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2003; dan Hardjosoedarmo, 2005); budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM dan studi empiris: TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses (Gore, 1999); integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Huarng dan Yao, 2002). Menurut teori Schein (1985), budaya dibangun dalam tiga level. Level pertama adalah wujud nyata yang meliputi kegiatan dan kejadian sebagai hasil pemikiran (*Artefactsand Creation*), Level kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan (*Values and Beleifs*), dan level ketiga adalah asumsi dasar yang merupakan pandangan terhadap masalah (*BasicAssumption*). Selanjutnya dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya atau baru mencapai wujud nyata saja (levelpertama), maka yang diperoleh hanyalah *"cosmeticquality"*saja.Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*BasicAssumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya yang dikenal dengan budaya kualitas (Sulistyowati, 2020; Widyanti, 2025).

Nilai rata-rata setiap variabel bebas: focus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja,dan penggunaan piranti statistik,danvariabel terikat: budaya kualitas yang cenderung tinggi membuktikan bahwa aktivitas implementasi TQM cukup tinggi dan secara simultan mampu membangun budaya kualitas yang tinggi pula.

2. Pengaruh Parsial

Nilai rata-rata variabel komitmen manajemen yang tertinggi (4,49) dan nilai rata-rata variabel pemberdayaan karyawan yang terendah (3,73), menunjukkan bahwa

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

komitmen manajemen merupakan aktivitas yang relative paling menonjol dan pemberdayaan karyawan merupakan aktivitas yang kurang menonjol jika dibandingkan dengan aktivitas yang lain pada implementasi TQM.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa secara parsial hanya variabel: focus pada konsumen, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, dan penggunaan piranti statistic yang berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas, sedangkan variabel lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, bahwa: filosofi TQM dan piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Langran, 2020); tidak semua variabel-variabel dalam implementasi TQM mempunyai korelasi yang signifikan terhadap dimensi budaya organisasi (Sulistyowati, 2020).

3. Penggunaan Metode Statistik

Variabel penggunaan metode statistic mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Hal ini membuktikan bahwa penggunaan piranti statistic merupakan variabel yang mempengaruhi terbentuk- nya budaya kualitas.

Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat pakar kualitas, bahwa penggunaan piranti statistic merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. Menurut Basuki (2021), penggunaan metode statistic sangat berarti dalam membantu proses perbaikan berkelanjutan, karyawan memanfaatkan metode statistik sebagai bentuk keterlibatan dan kontribusinya, menjadikan kesadaran karyawan terhadap kualitas meningkat, prilaku dan sikap karyawanpun berubah. Apa yang diukur, seberapa sering, dan bagaimana informasi tersebut digunakan dan dikomunikasikan, semuanya akan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas.

Beberapa metode statistic yang banyak digunakan oleh perusahaan dalam mengendalikan dan memperbaiki aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan semua aspek kualitas diantaranya adalah: sumbangsaran (*brainstorming*), *checklists*, diagrampareto, diagram tulang ikan (*fishbonediagram*), *flowchart*, *controlchart*, *scatterdiagram*, dan histogram.

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

Penggunaan metode statistic oleh perusahan terbukti telah mampu menekan tingkat kerusakan produk hingga 0,5% dan meningkatkan efisiensi produksi secara keseluruhan hingga 96%. Penggunaan piranti statistik tersebut juga efektif membangun budaya kualitas. Tanggapan terhadap variabel penggunaan piranti statistic sebesar 4,15, menunjukkan perusahaan telah menggunakan atau memanfaatkan metode statistik,meskipun tidak semua. Tanggapan atas pernyataan' Perusahaan selalu memanfaatkan teknik statistic untuk mengurangi penyimpangan proses kerja' (X72) yang tertinggi (4,19) berarti teknik statistic telah banyak dimanfaatkan untuk mengurangi penyimpangan proses kerja.

Sedangkan tanggapan atas pernyataan 'Semua peralatan dan proses kerja berlangsung dibawah kendali statistic (*StatisticProcessing control*)' (X71) yang terendah (4,12) menunjukkan bahwa belum semua peralatan dan proses kerja berlangsung dibawah kendali statistik. Oleh karena itu, pemanfaatan metode dan piranti statistic hendaknya lebih ditingkatkan secara efektif pada keseluruhan peralatan dan proses kerja, karena dapat meningkatkan budaya kualitas di perusahaan.

4. Pengaruh Dominan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa jika dibandingkan dengan variabel-variabel bebas yang lain, variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel budaya kualitas. Hasil penelitian tersebut menolak atau bertentangan dengan pendapat Paskard (1995), Curkovic dan Landeros (2000), dan Hashmi (200), yang menyatakan variabel komitmen manajemen terhadap kualitasdan kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan menentukan keberhasilan implementasi TQM. Menurut Widyanti (2025) dalam perspektif sistem kualitas, manajemen puncak mempunyai pengaruh yang paling signifikan terhadap budaya kualitas. Apa yang mereka katakana dan lakukan (atau tidak dilakukan) maupun dukungan akan direfleksikan dalam organisasi. Manajemen puncak mendefinisikan idealismenya kedalam misi, visi, nilai-nilai dan kebijakan, secara keseluruhan menjadi referensi bagi karyawan sebagai asset yang bernilai.

Menurut Sulistyowati (2020), Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. Pemimpin mempunyai perspektif jangka panjangdanharus

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

mampu memotivasi bawahan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya oganisasi yang dilengkapi dengan TQM.

Variabel pelatihan relatif lebih rendah (4,02) dari pada nilai rata-rata tertinggi variabel: komitmen manajemen (4,49), ternyata aktivitas pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan lebih efektif memberikan kontribusi yang dominan dalam membentuk budaya kualitas jika dibandingkan dengan variabel-variabel implementasi TQM lainnya. Oleh karena itu, variabel pelatihan hendaknya dijadikan pertimbangan utama pihak manajemen dalam meningkatkan budaya kualitas.

KESIMPULAN

a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari: focus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, dan penggunaan piranti statistik secara simultan terhadap budaya kualitas. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini diterima.
b. Secara simultan variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* tersebut mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel budaya kualitas 63,5%, sedangkan sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas lain diluar persamaan model penelitian. Korelasi antara variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas juga cukup kuat.
c. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari: focus pada konsumen, komitmen manajemen, pelatihan,pemberdayaan karyawan,dan penggunaan piranti statistic secara parsial terhadap variabel budaya kualitas, sedangkan variabel perbaikan berkelanjutan dan perbandingan kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel budaya kualitas. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini ditolak.
d. Variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel budaya kualitas. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini ditolak.

DOI: http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v11i2

DAFTAR PUSTAKA

Amar, Kiyafah & Zuraidah Mohd Zain.(2001). Barriers in the Implementation of Total Quality Management in Indonesian Manufacturing Organizations. *Jurnal Teknik Industri, Vol. 3, No. 2, Desember 2001*

Basuki, 2021, *Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif*, Penerbit Media Sains Indonesia, Bandung.

Dowling, P. & Welch, D. E. (2004) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context 4th edition*, London UK, Thomson Learning.

Dowling, Peter J, Marion Festing and Allen D. Engle, 2008. *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context : Fifth Edition*, South-Western Cengage Learning, United Kingdom

Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Handayani, 2005. Kaizen Culture, Education and Training, New York: Irwing Professional.

Hitoshi Takeda, 2006. The Change Management Handbook, New York: Irwing Professional.

Jurnal Akuntansi Vol.4 No.2 November 2012: 175-186. 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)

Jurnal Akuntansi, Vol. 1, No. 2, April 2013: 213-226. ISSN 2337-4314. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Financial (Study Pada Perusahaan Jasa di Kota Pekanbaru Provinsi Riau)

Labdhagati H, Mahfudz M. 2017. PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA OPERASI (Studi pada Pengrajin Tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kabupaten Bogor).

Langga L, Tanusi G. 2021. ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAl PADA. Jscientific J. Manag. Bus. 20.

Razak I, Nirwanto N, Triatmanto B. 2016. The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. J. Mark. Consum. Res. 30: 59–68.

Sulistyowati N, Huda M,, Nursaningsih I. 2020. How TQM Mediates JIT in Improving Operational Performance of Industrial Companies. Int. J. Innov. Creat. Chang. 14: 30–51.

Widyanti, Rahmi dan Basuki, 2025, *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT. BOP Banjarmasin