

# **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)**

**Yenni Carolina**

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi-Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)

## ***Abstract***

*This research aims to analyze the effect of TQM implementation and commitment organization toward company performance and the effect of organization culture as moderating variable toward the relationship among TQM implementation, commitment organization and company performance. This research is conducted by explanatory survey to all 32 manufacture companies in West Java which have listed at Indonesia Stock Exchange and have positive value of Return on Assets. The data collection used the questioner as a research instrument and supported by the interview and documentation. The Rank Spearman and Split Half Spearman – Brown were used to test the validity and reliability of the data. The data analysis of hypothesis testing is used the Simple Regression Analysis and Moderated Regression Analysis (MRA). The result indicates that TQM implementation and commitment organization have influenced the company performance. Organization culture which is moderating variable has influenced toward the relationship among TQM implementation, commitment organization and company performance.*

*Keywords: Total Quality Management (TQM), Organization Commitment, Organization Culture, Balanced Scorecard (BSC).*

## **Pendahuluan**

Dalam memasuki era informasi dan globalisasi, perkembangan dunia usaha menghadapi tingkat persaingan yang tidak dapat dipastikan. *Asean Free Trade Agreement (AFTA)* yang telah berlaku pada tahun 2003 dan *Asean Free Economic Agreement (AFEC)* yang akan berlaku pada tahun 2010 menyebabkan banyak negara di dunia berlomba untuk dapat memasarkan produk dan jasa yang dihasilkan ke seluruh penjuru dunia tanpa dibatasi hambatan apapun. Ditambah lagi dengan berbagai kerja sama ekonomi regional menciptakan iklim perdagangan yang strategis (*strategic alliances*), sehingga persaingan yang terjadi bukan lagi persaingan antar perusahaan tetapi sudah menjadi persaingan antar aliansi. (Kenichi Ohmae dalam Budi W. Sutjipto, 1995:8). Upaya

peningkatan kualitas yang dilakukan perusahaan diharapkan akan menjadikan produk perusahaan tersebut dapat bersaing dalam kompetisi global. Kenaikan nilai ekspor asal Jawa Barat dan kenaikan nilai ekspor secara global pada bulan Agustus 2006 menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaan di Indonesia masih diminati oleh konsumen luar negeri. Horngren, et al (2000:8-9) menyatakan bahwa kunci sukses yang dapat mendorong perusahaan memiliki daya saing dalam kompetisi ditentukan oleh empat faktor, yaitu *cost, quality, time, and innovation*. Sistem akuntansi manajemen muncul untuk mempertahankan kinerja perusahaan dalam perubahan lingkungan ekonomi yang membawa kecenderungan utama pada orientasi konsumen, penerapan *Total Quality Management* (TQM), waktu sebagai elemen kompetitif, kemajuan dalam teknologi informasi, kemajuan dalam lingkungan produksi, pertumbuhan industri jasa, dan persaingan global (Hansen dan Mowen, 2000:248)

Adanya perbaikan kualitas dari periode ke periode, dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen. Hal ini memerlukan sistem manajemen kualitas yang terarah yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja perusahaan. (Endah Widyastuti, 2001:75). Diyakini bahwa untuk memenangkan persaingan, perusahaan perlu berfokus pada kualitas atau dengan penerapan TQM, (Domingo, 1994:35) sudah menjadi tuntutan bagi perusahaan agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas tinggi untuk dapat bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang ketat. Dengan demikian, untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi perusahaan perlu komitmen dan upaya yang terus menerus dalam hal pengembangan kualitas.

Sebagaimana dinyatakan oleh Evans dan Lindsay (1996:158) bahwa manajemen kualitas modern berawal dari bidang manufaktur, maka penerapan manajemen kualitas lebih banyak pada perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur secara mudah dapat melakukan pengukuran terhadap kualitas, terutama terhadap kualitas produk yang diproduksi dan kualitas tersebut adalah kualitas untuk memenuhi standar, hal ini disebabkan karena perusahaan manufaktur menghasilkan barang yang berwujud, sehingga pengukuran terhadap kualitas produk dapat dilakukan secara nyata. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Porter dan Steers (1983:525) dalam S. Pantja Djati mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Di samping itu setiap organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang menjadi cerminan jati diri sekaligus sebagai identitas dan ciri khas organisasi, sehingga budaya organisasi dikatakan sebagai salah satu faktor yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya dengan memiliki peran yang sangat kuat. Secara umum, perusahaan terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam dan hasil interaksi dari berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Peranan budaya organisasi sangat kuat dalam mempengaruhi sikap para karyawan terutama manajemen perusahaan dalam menentukan jalannya operasional perusahaan dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi sehingga dapat dikatakan majunya organisasi juga didorong oleh budaya organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi sangat penting dan strategis bagi setiap organisasi sebagai salah satu kekuatan organisasi yang tidak tampak, namun sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Bangunan dasar budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung konservatif dan menjunjung tinggi rasa kekeluargaan. Namun seiring dengan perjalanan, budaya organisasi kemudian mengalami perubahan-perubahan sesuai dengan karakteristik orang-orang di dalam perusahaan. Biasanya budaya organisasi

dipertahankan secara turun-temurun sejak organisasi didirikan, dan banyak dipengaruhi oleh pelopor atau pendahulu yang selalu berusaha mewarisinya pada anggota baru. Dalam jurnal manajemen & kewirausahaan (2008, 22-47) Soedjono menyatakan budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data/informasi yang menunjukkan gambaran tentang penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan implementasi dan komitmen manajemen, serta menjelaskan mengenai pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang diperkuat dengan budaya organisasi.

### **Kerangka Teoritis**

Goetsch dan Davis (2000:5) mendefinisikan kualitas total (*total quality*) sebagai berikut: *"Total Quality (TQ) consists of continuous improvement activities involving everyone in the organization managers and workers in a totally integrated effort toward improving performance at every level. This improved performance is directed toward satisfying such cross-functional goals as quality, cost, schedule, mission need, and suitability. TQ integrates fundamental management techniques, exiting improvement effort, and technical tools under a disciplined approach focused on continued process improvement. The activities are ultimately focused in increased customer satisfaction."*

Pengertian di atas sesuai dengan pengertian *Total Quality Management (TQM)* yang didefinisikan oleh Rao et.al (1996:20) mengemukakan tiga dasar dari TQM yang merupakan kunci keberhasilan penerapan TQM, yaitu sebagai berikut:

1. *Customer focus*  
*The value of the work done is determined by the customer.*
2. *Total participation*  
*The person closest to the task is the most qualified to suggest improved ways of working. That person should be encouraged to make and implement those suggestions as part of his or her daily work.*
3. *Continual improvement*  
*The quality of work can always be improved, and this can be done gradually or through breakthroughs.*

TQC masuk ke Indonesia pada dekade 1980-an, TQC atau PMT mulai dikenalkan oleh Departemen Tenaga Kerja dan Departemen Perindustrian melalui saluran unit-unit BUMN. Penerapan PMT di Indonesia diantaranya terlihat dari adanya kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM). Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:209), faktor-faktor yang mempengaruhi TQM terdiri dari (1) Berfokus kepada pelanggan, (2) Berusaha keras untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, (3) Melibatkan seluruh kekuatan kerja. Selain itu Goetsch dan Davis (1997:583) memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis. Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase yaitu fase persiapan, perencanaan dan pelaksanaan. Masing-masing fase terdiri atas beberapa langkah dimana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Porter dan Steers (1983:525) dalam S. Pantja Djati mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian

organisasi. Allen dan Meyer (dalam DS. Bolon, 1997:227) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen yaitu: afektif, normatif dan *continuance*.

Menurut Roebiani Soemantri seperti yang dikutip oleh Rohmat (1998 : 17) kinerja merupakan :

“Refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang dilakukan.”

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Dimana tolok ukur yang selama ini banyak digunakan dalam penilaian kinerja antara lain *ROI (Return on Investment)*, *ROCE (Return on Capital Employed)*, *EVA (Economic Value Added)* dan *ROE (Return on Equity)*. Perspektif-perspektif dalam pengukuran *balanced scorecard* tersebut, maka tolok ukur penilaian kinerja perusahaan meliputi *perspektif keuangan (Financial Perspective)*, *Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)*, *Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)*, *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning & Growth Perspective)*

Budaya organisasi menjadi begitu sangat penting dan strategis bagi setiap organisasi sebagai salah satu kekuatan organisasi yang tidak nampak, namun sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Robbin (2001 : 510), “*organizational culture refers to a sistem of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktek-praktek yang menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi. Pendapat senada juga dinyatakan oleh Steven & Von Glinow (2008 : 476) yaitu: “*the basic pattern shared assumption, value, and beliefs governing the way employees with an organization think about and act on problems and opportunities*”. Budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat nilai dan norma yang tersebar luas dalam mengontrol interaksi antar anggota organisasi dan anggota organisasi dengan orang-orang yang ada di luar lingkungan organisasi.

Budaya organisasi dapat dipahami dari dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Berdasarkan definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan di atas belum terlihat adanya karakteristik secara konkrit dapat diukur. Karakteristik utama budaya organisasi yang dapat diukur, menurut Robbins (2001 : 510) mencakup tujuh karakteristik yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Ketujuh karakteristik tersebut akan menggambarkan budaya organisasi dan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, serta mencerminkan kekuatan yang semestinya dimiliki oleh organisasi.

## Metode Penelitian

### Teknik Pengumpulan Data

Objek penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu implementasi TQM, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Sehubungan dengan objek penelitian tersebut, maka yang dijadikan sebagai subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing pada Bursa Efek Indonesia (BEI) dan memiliki nilai *Return on Assets (ROA)* tahun 2008 yang positif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif verifikatif yaitu penelitian yang menguji jawaban

masalah yang bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan teori tertentu. Berdasarkan kerangka penelitian, dan hipotesis maka penelitian ini menggunakan desain analisis kausalitas (*causal relationship*). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di Jawa Barat yang listing di Bursa Efek Indonesia dan memiliki nilai *return on investement* (ROA) tahun 2008 yang positif. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai *Return on Assets* (ROA) tahun 2008 yang positif berjumlah 32 perusahaan, dengan beragam sektor usaha. Data primer diperoleh melalui instrumen pernyataan (kuesioner). Kuesioner, yaitu pengumpulan data melalui daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang disusun untuk mendapatkan informasi atau keterangan dari beberapa orang (Suharsimi, 2002-136). Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu seperangkat daftar pertanyaan atau pernyataan dengan kemungkinan jawaban yang telah disediakan, responden hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan perusahaan, manajer akuntansi dan keuangan, dan manajer produksi perusahaan.

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) dengan metode kuadrat terkecil biasa atau *ordinary least square* (OLS). Analisis regresi berganda digunakan karena variabel independen dalam penelitian ini berjumlah lebih dari satu yaitu dua variabel. Analisis ini bermanfaat untuk memprediksi pengaruh beberapa variabel independen atau *explanatory variables* terhadap variabel dependen yang telah ditetapkan (Gujarati, 2003:18).

Berdasarkan paradigma penelitian yang telah dikemukakan, model persamaan regresi berganda (*Multiple Regression*) untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3Z + \beta_4ZX_1 + \beta_5ZX_2 + \varepsilon$$

**Keterangan :**

Y : Kinerja perusahaan

$\beta_0$  : Koefisien *intercept* (konstanta) yaitu nilai Y jika nilai seluruh variabel lain adalah nol.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$  : Koefisien regresi

X<sub>1</sub> : Implementasi TQM

X<sub>2</sub> : Komitmen organisasi

Z : Budaya organisasi

$\varepsilon$  : Error

Untuk menguji regresi dengan variabel moderator dapat dilakukan cara uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). (Imam Ghozali, 2008)

Berdasarkan Rerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Hipotesis 2: Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan yang diperkuat oleh budaya organisasi.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk menguji pengaruh penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan digunakan analisi *Simple Linear Regression*, sedangkan untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi dilakukan cara uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Untuk menjelaskan apakah budaya organisasi dapat dianggap sebagai variabel moderasi, dapat dijelaskan dengan cara membuat persamaan derivasi (turunan) Z. Hasil dY/dZ adalah:

$$dY/dZ = \beta_3 + \beta_4X_1 + \beta_5X_2$$

Persamaan di atas memberikan makna bahwa variabel Z memoderasi hubungan antara X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y. Jika variabel Z merupakan variabel moderasi, maka koefisien  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  harus signifikan pada 0.05 dan 0.10.

Hasil perhitungan persamaan untuk model persamaan regresi adalah sebagai berikut:

1. Koefisien regresi yang menunjukkan hubungan fungsional antara variabel penerapan TQM (X<sub>1</sub>), dan komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja perusahaan (Y) sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi persamaan 1**

Independen Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	R Square	F hitung
(Constant)	1.186		0.346	5.017
X1	0.411	0.444		
X2	0.210	0.227		

Sumber : Output *SPSS 13.0 for Windows* berdasarkan data hasil penelitian

Model persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 1,186 + 0,411 X_1 + 0,210 X_2$$

Model ini menggambarkan taksiran atau prediksi terhadap kinerja perusahaan yang menjelaskan bahwa penerapan TQM dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan, yang terlihat dari koefisien regresi yang diperoleh untuk variabel penerapan TQM (X<sub>1</sub>) sebesar 0,411 dan komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0,210 yang berarti dengan diterapkannya TQM dengan baik dan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Besarnya pengaruh penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 34,6% (R square). Selain pengaruh kedua variabel di atas, ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu sebesar 65,4%.

2. Pengolahan data yang menghasilkan koefisien regresi yang menunjukkan hubungan fungsional antara variabel penerapan TQM (X<sub>1</sub>), dan komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja perusahaan (Y) yang diperkuat budaya organisasi (Z) adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi persamaan 2**

Independen Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	R Square	F hitung
(Constant)	-0.281		0.671	9.528
X1	0.099	0.107		
X1	0.143	0.154		
Z	0.153	0.130		
Z*X1	0.145	0.444		
Z*X2	0.137	0.355		

Sumber : Output SPSS 13.0 for Windows berdasarkan data hasil penelitian

Berdasarkan hasil koefisien regresi yang disajikan pada tabel di atas dapat dibentuk suatu model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,281 + 0,099 X_1 + 0,143 X_2 + 0,153 Z + 0,145 ZX_1 + 0,137 ZX_2$$

Pada tabel diatas memperlihatkan bahwa ketiga variabel yang dimasukan dalam regresi, berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Variabel penerapan TQM ( $X_1$ ) memiliki nilai koefisien sebesar 0,099; variabel komitmen organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai koefisien sebesar 0,143; variabel budaya organisasi ( $Z$ ) memiliki nilai koefisien sebesar 0,153; interaksi antara penerapan TQM dan budaya organisasi ( $ZX_1$ ) memiliki nilai koefisien sebesar 0,145 sedangkan interaksi antara komitmen organisasi dan budaya organisasi ( $ZX_2$ ) memiliki nilai koefisien sebesar 0,137.

Besarnya pengaruh penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan yang diperkuat dengan budaya organisasi sebesar 67,1% (R square). Di samping pengaruh penerapan TQM ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $Z$ ) ada faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan ( $Y$ ) yaitu sebesar 32,9%.

Dari kedua persamaan regresi diketahui bahwa tanpa dukungan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, penerapan TQM dan komitmen organisasi memberikan pengaruh sebesar 34,6% terhadap kinerja perusahaan dengan arah yang positif. Kemudian dengan dukungan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, pengaruhnya meningkat menjadi 67,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan masuknya budaya organisasi sebagai variabel moderasi mampu meningkatkan pengaruh penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 32,5 %.

Asumsi normalitas merupakan syarat yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan koefisien regresi, apabila data residual dari model regresi tidak berdistribusi normal maka kesimpulan dari hasil uji F dan uji t perlu dipertanyakan, karena statistik uji dalam analisis regresi diturunkan dari distribusi normal. Pada penelitian ini digunakan uji satu sampel *Kolmogorov-Smirnov* untuk menguji normalitas nilai residual.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Normalitas**

**Tests of Normality**

	Kolmogorov -Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	.106	22	.200*

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Output *SPSS 13.0 for Windows* berdasarkan data hasil penelitian

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *probability* (sig.) pada uji *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0.200, karena nilai probabilitasnya masih lebih besar dari 5% (0.05), maka disimpulkan bahwa model regresi mengikuti distribusi normal. Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang kuat di antara beberapa atau semua variabel independen dalam model regresi. Jika terdapat Multikolinieritas maka koefisien regresi menjadi tidak tentu, tingkat kesalahannya menjadi sangat besar. Pada penelitian ini digunakan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) sebagai indikator ada tidaknya multikolinieritas diantara variabel bebas.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.712	1.405
	X2	.559	1.788
	Z	.558	1.792

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Output *SPSS 13.0 for Windows* berdasarkan data hasil penelitian

Dari nilai VIF yang diperoleh seperti pada tabel diatas menunjukkan tidak adanya korelasi yang cukup kuat antara sesama variabel bebas, dimana nilai VIF lebih kecil dari 10 dan dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas diantara sesama variabel bebas. Heteroskedastisitas merupakan indikasi bahwa varians antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efisien. Untuk menguji apakah varians dari residual homogen digunakan uji korelasi *rank Spearman*, yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual (*error*). Apabila koefisien korelasi dari masing-masing variabel bebas ada yang signifikan pada tingkat kekeliruan 5% mengindikasikan adanya heteroskedastisitas. Pada tabel berikut dijabarkan nilai signifikansi untuk masing-masing variabel bebas.

**Tabel 5**  
**Uji Heteroskedastisitas**

**Correlations**

			ABSEROR
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	-.355
		Sig. (2-tailed)	.105
		N	22
	X2	Correlation Coefficient	.164
		Sig. (2-tailed)	.467
		N	22
	Z	Correlation Coefficient	-.134
		Sig. (2-tailed)	.551
		N	22

Sumber : Output SPSS 13.0 for Windows berdasarkan data hasil penelitian

Dari hasil yang diperoleh, seperti yang dapat dilihat pada tabel di atas memberikan suatu indikasi bahwa residual (*error*) yang muncul dari persamaan regresi mempunyai varians yang sama (tidak terjadi heteroskedastisitas), dimana nilai korelasi variabel bebas dengan absolut *error* tidak ada yang signifikan pada tingkat kekeliruan 5% (sig. > 0,05).

Untuk menguji apakah TQM dan komitmen organisasi tanpa dukungan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA tahun 2008 positif, digunakan statistik uji F dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho : semua  $\beta_i = 0$       Penerapan *Total Quality Management* dan komitmen organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA positif pada tahun 2008.

i = 1,2

Ha : ada  $\beta_i \neq 0$       Penerapan *Total Quality Management* dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA positif pada tahun 2008.

i = 1,2

**Tabel 6**  
**Pengujian Koefisien Regresi secara Bersama-sama**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.462	2	.731	5.017	.018 <sup>a</sup>
	Residual	2.768	19	.146		
	Total	4.230	21			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Output SPSS 13.0 for Windows berdasarkan data hasil penelitian

Hasil pada Anova diatas memperlihatkan hasil perhitungan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 5,017 dan nilai signifikansi sebesar 0,018. Untuk mengambil keputusan mengenai pengujian di atas dapat ditentukan dengan 2 cara yaitu :

1. Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .  
 Dalam hal ini diperoleh nilai  $F_{tabel}$ , dengan derajat bebas (2; 19) sebesar 3,5219. Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka dapat diambil keputusan bahwa menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ .
2. Membandingkan nilai signifikansi dengan nilai *alpha*.  
 Dalam hal ini diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,018 dan nilai *alpha* yang diambil sebesar 0,05. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari nilai *alpha* maka dapat diambil keputusan bahwa Menolak  $H_0$  dan Menerima  $H_1$ .

Kedua cara pengambilan keputusan di atas memberikan hasil yang sama yaitu menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis penelitian ( $H_a$ ). Hal ini berarti berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA tahun 2008 positif meskipun tanpa dukungan budaya organisasi.

Untuk menguji apakah TQM dan komitmen organisasi dengan dukungan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA tahun 2008 positif, digunakan statistik uji f dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0$  : semua  $\beta_i = 0$   
 $i = 1, 2, \dots, 5$       Penerapan *Total Quality Management* dan komitmen organisasi dengan dukungan budaya organisasi secara bersama-sama **tidak berpengaruh** terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA positif pada tahun 2008.

$H_a$  : ada  $\beta_i \neq 0$   
 $i = 1, 2, \dots, 5$       Penerapan *Total Quality Management* dan komitmen organisasi dengan dukungan budaya organisasi secara bersama-sama **berpengaruh** terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA positif pada tahun 2008.

**Tabel 7**  
**Pengujian Koefisien Regresi secara Bersama-sama**

ANOVA<sup>a,b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.839	5	.568	6.528	.002 <sup>a</sup>
	Residual	1.392	16	.087		
	Total	4.230	21			

a. Predictors: (Constant), X2Z, Z, X1Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Output SPSS 13.0 for Windows berdasarkan data hasil penelitian

Hasil pada Anova diatas memperlihatkan hasil perhitungan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,528 dan nilai signifikansi sebesar 0,002. Untuk mengambil keputusan mengenai pengujian di atas dapat ditentukan dengan 2 cara yaitu :

1. Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .  
Dalam hal ini diperoleh nilai  $F_{tabel}$ , dengan derajat bebas (5; 16) sebesar 2,8524. Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka dapat diambil keputusan bahwa menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ .
2. Membandingkan nilai signifikansi dengan nilai *alpha*.  
Dalam hal ini diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,002 dan nilai *alpha* yang diambil sebesar 0,05. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alpha maka dapat diambil keputusan bahwa Menolak  $H_0$  dan Menerima  $H_1$ .

Kedua cara pengambilan keputusan di atas memberikan hasil yang sama yaitu menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis penelitian ( $H_a$ ). Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai koefisien yang distandarisasi dari variabel TQM sebesar 0,107 dengan arah positif. Jadi pelaksanaan TQM pada perusahaan pada dasarnya mampu mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 1,14%. Sedangkan variabel komitmen organisasi sebesar 0,154 dengan arah positif. Jadi komitmen organisasi mampu mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 2,37%. Kemudian untuk variabel penerapan TQM dengan dukungan budaya organisasi sebesar 0,444 dengan arah positif. Jadi penerapan TQM dengan didukung budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja sebesar 19,71%. Di samping itu untuk variabel komitmen organisasi dengan dukungan budaya organisasi sebesar 0,355 dengan arah positif. Jadi komitmen organisasi dengan didukung budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 12,60%

## Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan dan untuk mengetahui keberadaan variabel moderasi yaitu budaya organisasi akan mempengaruhi hubungan antara penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu: penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan dari tahap persiapan, perencanaan dan pelaksanaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA positif pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan kesesuaian antara penerapan TQM dengan karakteristik perusahaan manufaktur yang memiliki aktivitas berorientasi pada kualitas. Di samping itu budaya organisasi sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Artinya, dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan peranan penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

## Daftar Pustaka

- Banker, R.,G. Potter, R. Schroeder. 1993. Eporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*. P.33-55

- Budi W. Sutjipto. 1995. Strategi Manajemen Kualitas dalam Era Globalisasi. *Manajemen Usahawan*. Juni. No. 8. TH XXVI.
- Domingo, Rene T. 1994. *Global Competitiveness through Total Quality Management*. The Asian Manager.
- Evans R. James and Lindsay M. William. 2008. *The Management and Control of Quality*. 6<sup>th</sup> Edition. St. Paul, MN: West Publishing.
- Goetsch, L. David., and Stanley B. Davis. 2003. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hansen, Don R. and Mowen Maryanne M. 2000. *Management Accounting*. Cincinnati Ohio: South-Western College Publishing.
- Horngren, Charles T., George Foster., Srikant M. Datar. 2000. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. International Edition.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis – Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Rao Ashok., Carr P. Lawrence., Dambolena Ismael., Kopp J. Robert., Martin John., Raffi Farshad., Schlesinger F. Phyllies. 1996. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. John Wiley & Sons Inc
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organization Theory, Structure, Design, and Applications*. Seventh Editions. United of America. Printice-Hall International. Inc.
- Saifudin Azwar. 1997. *Reliabilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi*. Yogyakarta: Liberty.
- Sugiyono. 2002. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Soedjono. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol .7 No. 1. Surabaya.
- Vincent Gaspersz. 2002. *Total Quality Management*. Edisi Manajemen Bisnis Total. Indonesia: Gramedia.