

PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DI
PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PENSUPPLY PADA PT. SPI
DI PANDAAN PASURUAN

Erry Andhaniwati
UPN "Veteran" Jawa Timur
dhani.erry@gmail.com

Abstract

Total Quality Management (TQM) is always being an actual topic in a business environmental or academic environmental, even there is no agreement yet about the definition and how about the concept in practice. Chreech (1995) defined that Total Quality Management (TQM) itself, had already been practically by manufacturer companies but there were not succesfull, even there is an useless ones (in vain). Meanwhile, James (1999) in this research explained that TQM is not easy to implement, because of the culture changes factor that very hard to be changed. Doing a changes in a culture is really hard because the skill, the staff, the relation, the role and the structure had already used to with the old culture (Luthan, 1998). Meanwhile, Ngai and Cheng in Purwanto(2002) in his research had identified the potensial predicted dimension as an application re-sistance TQM factor.

This research, had hypothesis; the culture factor of worker, the infrastructure factor, the managerial factor, the organizational factor influence the successness of Total Quality Management (TQM) implementation on private manufacture companies.

The result of the showed that the four variables : the culture factor of worker, the infrastructure factor, the managerial factor, the organizational factor influencing significantly the variables successness of TQM Implementation.

Key words : Total Quality Management, The culture factor of worker, The Infracstructure factor, The Managerial factor, The Organizational factor .

PENDAHULUAN

Perkembangan tehnologi informasi yang berimplikasi pada interaksi bisnis global, maka situasi bisnis ditandai dengan meningkatnya persaingan, biaya dan krisis serta berubahnya selera konsumen, situasi ini memaksa manajemen perusahaan untuk melakukan rekayasa ulang (reengineering) konsep dan proses produksinya untuk lebih berorientasi pada kualitas, sehingga diyakini bahwa untuk memiliki keunggulan kompetitip, perusahaan harus menerapkan konsep-konsep manajemen kualitas (Dominggo, 1994).

Manajemen yang telah menerapkan konsep-konsep penilaian kualitas berarti telah memiliki komitmen terhadap kualitas; perusahaan manufaktur dalam mengukur kualitas terbatas pada kualitas produk saja, dimana pengukuran yang demikian hanya merupakan kemampuan dalam memenuhi standard (*conformance*), sebab produk yang dihasilkan bersifat nyata/ berwujud, sedangkan untuk perusahaan jasa akan mengalami kesulitan dalam mengukur kualitas dikarenakan produknya tidak berwujud.

Sehingga Pengukuran kualitas tidak diukur dari hasil akhir proses operasi, tetapi ditekankan pada manajemen organisasi secara komprehensif (Clampitt, 1993),

dengan demikian lebih tepat digambarkan dalam suatu komitmen tentang kualitas, yaitu pengembangan manajemen kualitas secara total (*Total Quality Management/TQM*).

Kaitan TQM perusahaan harus mengedepankan komitmen kualitas, berapapun ukuran perusahaan itu. Di Amerika Serikat, semua perusahaan kecil maupun besar didorong untuk meraih penghargaan dibidang kualitas yang dikenal dengan Baldrige Award (Dilworth, 1996).

Total Quality Management (TQM) merupakan topik yang selalu aktual dalam kalangan bisnis maupun akademisi, namun belum ada kesepakatan mengenai definisi dan bagaimana konsep tersebut dalam praktik, disebabkan bahwa TQM selalu berevolusi dengan munculnya konsep-konsep baru. Setiap organisasi berbeda dalam mentransformasikan TQM maupun dalam metode pengembangannya, sehingga setiap organisasi membutuhkan bentuk TQM yang berbeda (Bound, et.al, 1994).

Creech (1995) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) sendiri, sudah banyak dipraktikkan oleh perusahaan manufaktur namun tidak semua berjalan dengan baik (kurang berhasil), bahkan ada yang tidak berguna sama sekali (gagal).

James, (1999) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa TQM tidak mudah dilaksanakan karena adanya faktor perubahan budaya yang sulit untuk dilakukan perubahan, melakukan perubahan budaya sangat sulit sebab skill, staffs, hubungan, peran dan struktur sudah terbiasa dengan pola budaya lama (Luthans, 1998). Sementara Ngai dan Cheng dalam Purwanto (2002) dalam penelitiannya melakukan pengidentifikasian dimensi-dimensi yang diprediksi berpotensi sebagai faktor pendorong suksesnya penerapan TQM.

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

Pengembangan kualitas menekankan pada strategi baru, teknologi baru, ide-ide baru, apa yang dipikirkan pelanggan dan apa yang diminta pasar, untuk itu program TQM membutuhkan pendekatan dari atas ke bawah dan penerapannya memerlukan kesabaran untuk menjawab dari kemungkinan ketidak jelasan terhadap masalah kualitas (Miller, Cangemi, 1993).

Awalnya terjadi penolakan yang kuat terhadap suatu perubahan, karena semua pekerja beranggapan bahwa datangnya perubahan terlalu cepat, padahal mereka diharuskan mengerjakan, membutuhkan dan menginginkan (Smyth, 1996).

Banyak penelitian terdahulu yang meneliti tentang penerapan TQM dikaitkan dengan kinerja perusahaan, secara umum belum tentu penerapan TQM tersebut berhasil, akan tetapi langsung dikaitkan dengan pengukuran kinerja perusahaan, artinya semua penelitian tersebut belum menyentuh pada aspek pengukuran keberhasilan TQM. Faktor-faktor apa saja yang diprediksi dapat mempengaruhi keberhasilan dalam penerapan TQM, sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang diprosikan dalam perolehan laba atau meningkatnya omzet penjualan, karena produk yang dihasilkan mempunyai kualitas yang baik dan dapat diterima konsumen akhir. Oleh karena itu melihat kesenjangan tersebut, penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi keberhasilan dalam penerapan TQM. Penelitian ini dapat dianggap

sebagai eksploratory study, karena belum tersedia bukti empiris yang menunjukkan adanya faktor-faktor keberhasilan TQM yang dipraktikkan oleh perusahaan manufaktur.

Penelitian ini tidak mengukur kinerja suatu perusahaan yang termanifestasikan dari hasil produksinya ataupun profitabilitasnya di dalam praktik TQM, melainkan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mendorong keberhasilan dalam dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), khususnya untuk perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar sebagai supplier perusahaan farmasi PT. Schering-Plough Indonesia – Pandaan.

Lewis, (1996) menjelaskan bahwa perubahan budaya sebenarnya tidak selalu dibutuhkan, namun dimungkinkan untuk dilakukan perubahan walaupun sulit dilaksanakan. Keberhasilan program penerapan TQM membutuhkan komitmen kualitas secara total yang meliputi seluruh pekerja, mereka harus di dorong untuk berpartisipasi aktif mengembangkan kualitas secara terus menerus (Lam, 1996). Flyn, et.al. (1995) menyebutkan bahwa keberhasilan penerapan TQM harus didukung adanya *infrastruktur* perusahaan yang memadai. Mani, (1995) mengemukakan bahwa visi dan misi organisasi harus dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi dan merupakan bagian dari program penerapan TQM. Top-down managerial commitment mendukung keberhasilan penerapan TQM (Honeycutt, 1993).

Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ngai dan Cheng dalam Purwanto (2002) yaitu faktor budaya dan pekerja, infrastruktur, manajerial serta organisasional yang diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam penerapan TQM.

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan diuji dalam penelitian ini, adalah :

1. Apakah faktor budaya dan pekerja berpengaruh terhadap keberhasilan TQM pada perusahaan manufaktur milik swasta
2. Apakah faktor infrastruktur berpengaruh terhadap keberhasilan TQM pada perusahaan manufaktur milik swasta
3. Apakah faktor manajerial berpengaruh terhadap keberhasilan TQM pada perusahaan manufaktur milik swasta
4. Apakah faktor organisasional berpengaruh terhadap keberhasilan TQM pada perusahaan manufaktur milik swasta

Penelitian Terdahulu

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

Infrastruktur dibutuhkan untuk mendesain dan mengkonstruksikan sistem kualitas yang dapat diimplementasikan, sementara Organisasi yang memungkinkan analyst dan programer ikut serta dalam kualitas yang diorientasikan

pada perilaku menjadi sesuatu yang tidak dapat dipungkiri, sedangkan aspek penting dari TQM adalah dapat memainkan kebijakan utama yang memungkinkan atau mendesak di dalam proses manajemen (Ravinchandran, 2000).

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

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

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

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

Penerapan TQM untuk mendapatkan kinerja kualitas secara intern tergantung dari terjaminnya kepuasan karyawan dalam bekerja dan faktor kritis yang lain berasal dari luar perusahaan, adalah konsumen dan pemasok serta responsiveness manajemen, terutama untuk perusahaan jasa, sehingga identifikasi konsumen dan pemasok serta kecepatan menanggapi perubahan selera dan keinginan konsumen sangat disarankan dalam penerapan TQM.

Pengidentifikasian konsumen dan responsiveness bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, oleh karena itu faktor-faktor tersebut jika dapat dilakukan akan dapat berpotensi sebagai pendukung manajemen dalam menerapkan TQM (Rahayu, 1998; Qaman, 1998), kemudian penelitian yang dilakukan Agus Purwanto (2002), berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung penerapan TQM. Sementara Wiel, et. Al. (1993). Menjelaskan bahwa masih banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dalam merubah perilaku dan sikap pekerja untuk memiliki komitmen terhadap TQM, namun jika dilaksanakan dengan komitmen yang tinggi maka perilaku pekerja akan dapat diubah, sehingga akan menjadi pendukung keberhasilan dalam penerapan TQM.

Berdasarkan dari penelitian sebelumnya, maka penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan dalam penerapan TQM adalah (1) faktor budaya dan pekerja, (2) faktor infrastruktur, (3) faktor manajerial, dan (4) faktor organisasional.

Kebijaksanaan dan prosedur manajemen dibidang sumber daya manusia untuk mengubah budaya bukan hal yang menarik bagi pekerja, sehingga perubahan budaya sulit dilakukan (Anthony, et. al.. 1996).

Perubahan budaya sebenarnya tidak selalu dibutuhkan, namun dimungkinkan untuk dilakukan walaupun sulit dilaksanakan (Lewis, 1996). Melakukan perubahan budaya tidak mudah, karena skills, staffs, hubungan, peran dan struktur, terbiasa dengan pola budaya lama (Luthans, 1995). Perubahan budaya diidentifikasi sebagai hambatan utama dalam pengembangan kualitas total (James, 1992).

Penolakan bagi manajer bisa untuk mengukur kekuatan tenaga dan perasaan para pekerja yang tidak terlihat serta mendorong manajemen berpikir ulang dalam komunikasi dengan pekerja (Lewis, 1996). Pengembangan kualitas menekankan pada strategis baru, teknologi baru, ide-ide baru, apa yang dipikirkan pelanggan dan apa yang diminta pasar, untuk itu program TQM membutuhkan pendekatan dari atas ke bawah dan penerapannya memerlukan kesabaran untuk menjawab dari kemungkinan ketidak jelasan terhadap masalah kualitas (Miller, 1993). Jika membutuhkan perubahan, maka penolakan dapat diatasi dengan pendekatan secara terbuka (Smyth, 1996).

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

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

Sistem kualitas merupakan usaha meningkatkan kepuasan konsumen, maka apabila pekerja dilibatkan dalam program kualitas yang meliputi pendidikan dan pelatihan sadar kualitas dan sistem kualitas, dapat dicapai kepuasan konsumen (Lam, 1996). Kepercayaan pekerja terhadap program kualitas adalah meyakini dan menyadari bahwa sistem kualitas ditujukan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan kepuasan konsumen. Agus Purwanto (2002) menjelaskan bahwa faktor budaya dan pekerja tidak berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan TQM.

Atas dasar pemikiran tersebut, diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut

:

H₁ : Budaya dan pekerja berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).

Sistem kualitas perusahaan adalah mencari, mengembangkan serta bekerjasama dengan pemasok mengembangkan kualitas secara terus menerus untuk kepuasan konsumen (Chandra, 1993). Manajemen kualitas merupakan kebijakan yang strategis dan prosesnya dilakukan oleh manajer personalia melalui jalur secara tradisional (Smyth, 1996).

Feedback sistem merupakan sistem penilaian dari bawahan kepada atasan, dari sesama pekerja, dari supervisor maupun dari konsumen kepada perusahaan, untuk dijadikan sebagai dasar pengembangan (Adsit, 1996).

Feedback sistem dimaksudkan untuk mendapatkan informasi secara jelas tentang efektivitas pekerjaan (James, 1992). Pekerja pada organisasi yang menekankan kualitas secara total membutuhkan belajar tentang, apa kualitas itu, apa yang harus

dikerjakan, bagaimana mengerjakan dan cara mengembangkan skillnya, untuk itu dibutuhkan pelatihan bidang kualitas bagi para pekerja (Mani, 1995).

Pelatihan merupakan faktor yang paling signifikan dalam pengembangan kualitas, sehingga pelatihan yang efektif harus direncanakan secara sistematis dan obyektif (Smyth, 1996). Program TQM adalah memuaskan kebutuhan konsumen, maka untuk meningkatkan kemampuan pekerja dibutuhkan tindakan perusahaan yang meliputi pemberian pelatihan pekerja untuk sadar kualitas dan pendidikan pengetahuan sistem kualitas (Lam, 1996). Pengembangan dan komitmen staf pada TQM di semua tingkat dalam organisasi dengan beberapa waktu pelatihan dan pengembangan terus menerus adalah karakteristik utama dalam TQM (Lazarus, Lee, 1993).

Untuk memberikan perhatian pada pekerja, perusahaan memperkenalkan sistem hubungan antara profit dengan upah, maksudnya jika perusahaan mendapatkan keuntungan, pekerja akan mendapatkan bonus yang dapat berupa pembebasan pajak sebagai insentif untuk pengembangan kualitas (Smyth, 1996). Sistem hadiah untuk memperkuat corporate culture, mendorong partisipasi, pemberdayaan, teamwork, kreativitas dan fleksibilitas (Alpander, 1996). Penilaiannya meliputi hubungan antara proses manufakturing dan pencapaian tujuan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Honeycutt, 1993). Pengukuran merupakan proses monitoring secara terus menerus terhadap program TQM dengan menggunakan benchmarking yaitu mekanisme penilaian yang sistematis pada perusahaan yang dianggap sebagai leader (Smyth, 1996).

Untuk itu manajer kualitas di beberapa organisasi ditunjuk dari orang yang berpengalaman dalam penerapan TQM. Untuk menindak lanjuti komitmen manajemen tentang program kualitas dapat menyewa seorang konsultan (Smyth, 1996). Agus Purwanto (2002) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa faktor infrastruktur tidak berpengaruh dalam penerapan TQM.

Dari uraian diatas mendasari hipotesis alternatif berikut ini :

H₂: Infrastruktur berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM).

Top-down managerial commitment mendukung penerapan TQM (Honeycutt, 1993), bahwa suksesnya program TQM dibutuhkan komitmen seluruh pekerja untuk berpartisipasi aktif mengembangkan kualitas secara terus menerus (Lam, 1996). Sehingga komitmen yang kuat dari upper dan middle manajemen terhadap proses kualitas adalah faktor pendukung keberhasilan dalam penerapan TQM (Miller, Joseph, 1993). Dan komitmen yang kuat dari top manajemen merupakan faktor penentu keberhasilan dalam penerapan TQM (Mani, Bonnie, 1995). Tanpa komitmen secara total dari top manajemen, maka TQM akan menemui kegagalan (Merdinger, 1993). Pengembangan Quality Working life dan TQM membutuhkan komitmen terus-menerus dan sepenuh hati oleh manajemen senior (James, 1992).

Visi dan misi adalah pemahaman manajemen mengenai apa bisnis yang sedang dilakukan perusahaan dan ingin menjadi perusahaan yang bagaimana dalam melakukan kegiatan bisnis tersebut (Luthans, 1995). Visi dimulai dari misi organisasi dan sejumlah nilai-nilai bagaimana mencapai visi tersebut, performance yang baik dan komitmen yang tinggi terhadap budaya kerja saat ini merupakan titik pusat dan faktor kritis (James, 1992). Visi dan Misi organisasi harus dikomunikasikan kepada

setiap orang yang menjadi bagian dari total kualitas organisasi (Mani, 1995). Dalam pengembangan Visi yang baik dan selalu dikomunikasikan dapat menyebabkan keberhasilan dalam penerapan TQM (Joseph, Miller, 1993).

Manajemen puncak juga memperlihatkan sikap kepribadian dengan mengenali pekerja untuk pencapaian kualitas (Chandra, 1993). Kegagalan TQM yang disebabkan oleh manajemen puncak antara lain, kesalahan CEO bersama pekerja dalam mengembangkan visi perusahaan, kesalahan fokus kualitas dalam usaha memberikan pelayanan kepada pelanggan, kesalahan memimpin perusahaan dalam hal prosedur, ide, cara melakukan bisnis dimasa lalu, dsb (Joseph, Miller, 1993). Agus Purwanto (2002) menjelaskan bahwa faktor manajerial tidak berpengaruh dalam penerapan TQM.

Berdasar uraian tersebut dikemukakan hipotesis alternatif sebagai berikut :

H₃ : Manajerial berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan manajemen Kualitas Total (TQM).

Komunikasi dalam organisasi merefleksikan sebuah komunikasi pada tingkat individual dan organisasional (Clampitt, 1993). Komunikasi merupakan aliran informasi dan pengetahuan antar fungsi – fungsi dalam organisasi, dari atas ke bawah maupun pada level yang sama (Tucker, et.al 1996). Top manajemen tidak melibatkan pekerja dalam proses pengambilan keputusan karena manajemen tidak mengkomunikasikan dengan baik kepada para pekerja apa yang seharusnya mereka lakukan (Joseph, Miller, 1993). Visi dan Misi organisasi harus dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi dan merupakan bagian dari program kualitas total organisasi (Mani, 1995).

Teritorialism merupakan keengganan pekerja untuk menyumbangkan pemikirannya kepada orang lain, jika mereka merasa kedudukannya terancam, namun jika keinginannya terpenuhi dan kedudukannya sesuai dengan harapannya, maka pekerja akan dengan sendirinya akan menyumbangkan pemikirannya (McCrimmon, 1996).

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

H₄ :Organisasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Variabel Budaya dan Pekerja (*employee and change culture*) dengan 4 indikator yaitu:

1. Perubahan Budaya (*Change of Culture*).
2. Menerima perubahan dari cara yang biasa mereka lakukan (*Accepted to change the way they do things*).

3. Komitmen dan keterlibatan seluruh pekerja (*Commitment and involment by all employee*)
4. Kepercayaan seluruh pekerja terhadap program kualitas (*Confidence in quality program by all employee*).

Variabel Infrastruktur (*infrastructure*), terdiri 6 indikator yaitu :

1. Cukup Pengetahuan dan pemahaman sistem Manajemen Kualitas
2. Cukupnya sistem umpan balik dari konsumen (*Adequate of Customer Feedback System*)
3. Cukupnya pendidikan dan pelatihan kualitas (*sufficient in Quality Training and Education*).
4. *Sistem penghargaan dan hadiah* (Recognition and Reward System).
5. Mengembangkan pengukuran kualitas (*Developed Measure of Quality*).
6. *Cukup memiliki keahlian Manajemen kualitas* (Adequate of Expertise in Quality Management – QM).

Varibel Manajerial (*managerial*), terdiri 4 indikator yaitu :

1. Komitmen Manajemen Puncak (*Top Manager's Commitment*).
2. Adanya visi dan misi (*Proper of Vision and Mission*).
3. Stabilitas tingkat perputaran eksekutif kunci (*Stably Turnover Change in key Executive*).
4. Sifat kepemimpinan (*Leadership*).

Variabel Organisasional (*organizational*), terdiri 3 indikator yaitu :

1. Jaringan komunikasi internal maupun eksternal yang efektif (Effective Internal and external Communication network).
2. *Territorialism*.
3. Politik keorganisasian (*Organizational Politics*).

Ke empat variabel independen tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert Lima poin (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Untuk variabel Budaya dan Pekerja dengan 4 item pernyataan, variabel Infrastruktur 6 item pernyataan, variabel Manajerial dengan 4 pernyataan, dan variabel Organisasional dengan 3 item pernyataan. Dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ngai dan Cheng dalam Agus Purwanto (2002), dengan berbasis pada konsep-konsep yang dikemukakan oleh Ahire, et.,al. (1995).

Variabel Keberhasilan Penerapan TQM.

Variabel dependen adalah Keberhasilan Penerapan TQM. Adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. mengukurnya digunakan skala likert. Rentang nilai yang digunakan adalah dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5). Instrumen ini terdiri dari 10 item pernyataan dengan lima poin skala likert. Dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ngai dan Cheng dalam Agus Purwanto (2002), dengan berbasis pada konsep-konsep yang dikemukakan oleh Ahire, et.,al. (1995).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan pemasok perusahaan farmasi yang berdomisili di Surabaya berjumlah 138 perusahaan berdasarkan data yang terdaftar dalam *Inventory Supplier – Vendor Master File and Non - Inventory Supplier – Vendor Master File* yang dimiliki oleh PT. Schering-Plough Indonesia – Pandaan. Pemilihan Sampel berdasarkan *Purposive Sampling*, dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Kriteria yang digunakan untuk memilih sampel adalah :

1. Perusahaan yang sudah melaksanakan praktek TQM.
2. Perusahaan telah lama menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan farmasi (PT. Schering-Plough Indonesia – Pandaan) kurang lebih 10 tahun, dan sampai saat ini aktif melakukan transaksi
3. Pengiriman barang tepat waktu.
4. Kualitas barang sesuai dengan spesifikasi pembelian (Purchase Specs).
5. Jangka waktu pembayaran utang atas pembelian selama tiga bulan.

Dengan kriteria di atas sebagai dasar pertimbangan, maka dalam penelitian ini sampel diambil dari populasi yang ada sebanyak 54 perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji regresi menunjukkan output pada table berikut.

Tabel 1. Hasil perhitungan Regresi

Variabel	Koefisien regresi	Std. Error	t _{hitung}	Sig / Prob
Budaya Pekerja (X1)	0,5446	0,1190	4,577	0,000
Infrastruktur (X2)	0,4104	0,1144	3,589	0,001
Manajerial (X3)	-0,2610	0,1200	- 2,176	0,037
Organisasional (X4)	0,2812	0,1145	2,457	0,019
Variabel terikat : Keberhasilan penerapan TQM (Y)				
Konstanta/constant = -0,00000001325				
Koefisien Determinasi (R ²) = 0,596				
Adjusted R Square (R ²) = 0,547				
F _{hitung} = 12,190				
F _{tabel} = 2,659				
t _{tabel} = 2,035				

Adapun hipotesis-hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis I. *Budaya dan pekerja berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*. Dari tabel tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,577$ serta $t_{tabel} = 2,035$ dengan nilai probabilitas (p) = 0,000, dimana diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , dengan demikian menolak H_0 dan menerima H_a . Ini berarti bahwa variabel Budaya Pekerja berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM), Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Budaya pekerja berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)* terbukti kebenarannya
- b. Hipotesis II', *Infrastruktur berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*. Dari tabel tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,589$ serta $t_{tabel} = 2,035$ dengan nilai probabilitas (p) = 0,001, dimana diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , dengan demikian menolak H_0 dan menerima H_a . Ini berarti bahwa variabel infrastruktur berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM), Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Infrastruktur berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)* terbukti kebenarannya
- c. Hipotesis III, *Manajerial berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan manajemen Kualitas Total (TQM)*. Dari tabel tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} = -2,176$ serta $t_{tabel} = 2,035$ dengan nilai probabilitas (p) = 0,037, dimana diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , dengan demikian menolak H_0 dan menerima H_a . Ini berarti bahwa variabel Manajerial berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM), Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Manajerial berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)* terbukti kebenarannya
- d. Hipotesis IV, *Organisasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)*. Dari tabel tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,457$ serta $t_{tabel} = 2,035$ dengan nilai probabilitas (p) = 0,019, dimana diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , dengan demikian menolak H_0 dan menerima H_a . Ini berarti bahwa variabel Organisasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM), Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Organisasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Manajemen Kualitas Total (TQM)* terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penujian dapat diketahui bahwa budaya dan pekerja, infrastruktur, manajerial, dan organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan dalam penerapan Total Quality Management. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya budaya pekerja, infrastruktur, manajerial, dan organisasional akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam penerapan Total Quality Management yang dilaksanakan oleh perusahaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa sebelum kita mengukur kinerja perusahaan dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam penerapan TQM, yang sudah kebanyakan dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka akan lebih dulu seharusnya yang diuji adalah bagaimana TQM yang diterapkan di perusahaan supaya berhasil dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya.

Budaya pekerja harus lebih ditekankan, karena hakekat dari TQM adalah melakukan perbaikan secara terus-menerus dan adanya perubahan sistem kerja, hal ini dapat dilakukan dengan dukungan utamanya dari pekerja yang ada dalam perusahaan, artinya yang menjadi pertanyaan adalah apakah mau dan mendukung semua karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut dengan diberlakukannya penerapan TQM. Itulah yang menjadi rasionalisasi mengapa budaya pekerja mendapat perhatian yang utama. Walaupun tidak menafikan faktor-faktor lainnya yang juga mempunyai peran yang penting, misalnya infrastruktur, manajerial, dan organisasional tentunya dengan cara menambah indikator-indikator yang lebih banyak lagi, sehingga akan lebih optimal hasil yang diperoleh dalam pengujian selanjutnya.

Banyak penelitian yang menguji TQM dikaitkan dengan pengukuran kinerja, akan tetapi masih jarang penelitian yang mengukur keberhasilan dalam penerapan TQM. Banyak penelitian tentang TQM yang responden atau objek penelitiannya hanya pada perusahaan manufaktur. Untuk itu alangkah tepatnya jika dalam penelitian selanjutnya dikembangkan dalam perusahaan dagang ataupun jasa. Karena dalam teori ataupun literatur tentang TQM juga dijelaskan bahwa TQM tidak hanya untuk perusahaan manufaktur saja, tetapi bisa untuk yang lainnya. Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji faktor-faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi keberhasilan dalam penerapan TQM juga untuk perusahaan manufaktur. Hal ini sangat berbeda dengan penelitian-penelitian yang sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang kebanyakan menguji TQM dikaitkan dengan pengukuran kinerja. Itulah yang menjadi motivasi peneliti dalam penelitian ini. Namun demikian akan lebih berbobot lagi jika dalam penelitian selanjutnya dilakukan penelitian untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan TQM kemudian dari keberhasilan TQM tersebut digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Peneliti yakin bahwa masih ada faktor-faktor lain yang dapat dicari dan dijadikan sebagai faktor yang juga akan mempengaruhi keberhasilan dalam menerapkan TQM yang dilakukan oleh perusahaan dan tentunya ini akan dilakukan oleh peneliti selanjutnya dengan melakukan replikasi yang dikembangkan .

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen yaitu budaya dan pekerja, infrastruktur, manajerial, dan organisasional terhadap keberhasilan penerapan TQM. Sekaligus sebagai motivasi peneliti mengapa penelitian ini dilakukan, sebab dalam banyak penelitian hanya mencakup tentang pengukuran kinerja tanpa melihat dulu apakah TQM yang diterapkan perusahaan sudah berhasil atau belum. Sebab banyak literatur yang menyebutkan banyak penerapan TQM yang dilaksanakan oleh perusahaan kurang berhasil bahkan gagal, namun mengapa penelitian terjebak seakan-akan dalam penerapan TQM selalu dianggap berhasil dan langsung dipakai sebagai indikator dalam mengukur kinerja perusahaan. Penelitian ini sesungguhnya juga mempunyai tujuan sebagai pembuka wacana dalam TQM itu sendiri atau sebagai reaksi kritis atas penelitian sebelum-sebelumnya.

2. Hasil pengujian hipotesis atas variabel-variabel independen yaitu budaya dan pekerja, infrastruktur, manajerial, dan organisasional terhadap keberhasilan penerapan TQM, secara parsial menunjukkan hasil yang signifikan (tabel 4.15).
3. Semua hipotesis yang dirumuskan ternyata terbukti kebenarannya, dengan demikian penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a .
4. Penelitian ini berhasil menemukan bukti empiris bahwa hasilnya berlawanan dengan penelitian yang dilakukan Purwanto, 2002. yang menyatakan bahwa variabel independen dalam penelitian ini merupakan penghambat dalam penerapan Total Quality Management yang dilaksanakan oleh perusahaan.
5. Budaya dan pekerja harus lebih ditekankan, karena hakekat dari TQM adalah melakukan perbaikan secara terus-menerus dan adanya perubahan sistem kerja, hal ini dapat dilakukan dengan dukungan utamanya dari pekerja yang ada dalam perusahaan, artinya yang menjadi pertanyaan adalah apakah mau dan mendukung semua karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut dengan diberlakukannya penerapan TQM. Itulah yang menjadi rasionalisasi mengapa budaya dan pekerja mendapat perhatian yang utama.

Banyak penelitian yang menguji TQM dikaitkan dengan pengukuran kinerja, akan tetapi masih jarang penelitian yang mengukur keberhasilan dalam penerapan TQM. Banyak penelitian tentang TQM yang responden atau objek penelitiannya hanya pada perusahaan pemanufakturan. Dalam saran akademis yang ingin dikemukakan oleh peneliti adalah Sebaiknya dalam penelitian selanjutnya dikembangkan dalam perusahaan dagang ataupun jasa. Karena dalam teori TQM juga dijelaskan bahwa TQM tidak hanya untuk perusahaan pemanufakturan saja, tetapi bisa untuk yang lainnya.

Disarankan pula dalam penelitian selanjutnya untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan TQM kemudian dari keberhasilan TQM tersebut digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dan memasukkan variabel lain sebagai tambahan atas variabel penelitian yang akan dilakukan.

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi penelitian-penelitian yang sama di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan penelitian ini. Pertama, sampel penelitian ini menggunakan perusahaan pemanufakturan yang menjadi supplier perusahaan farmasi, sehingga hasilnya belum tentu dapat diberlakukan untuk perusahaan non-pemanufakturan. Untuk penelitian yang akan datang, sampel perlu diperluas untuk perusahaan non-pemanufakturan. Kedua, penyampelan dilakukan secara purposive sampling, sehingga akan mempengaruhi tingkat generalisasi, sehingga dalam penelitian di masa yang akan datang sebaiknya secara random. Ketiga, data responden yang dapat dianalisis relatif sangat kecil, diharapkan penelitian selanjutnya harus lebih banyak sehingga hasil penelitiannya akan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar and Matthew A. Waller, (1996), "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decision science*, Vol. 27, pp. 23-56.

- Benson, G.P., Saraph J.V & Schroeder, R.G. (1991), "The Effect of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation", *Management Science*, 37 (9), 1107-1124.
- Bodnar, George H and William S. Hopwood, (1995) "Accounting Information System", 6th Editions, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bounds, Greg, Lyle York, Mel Adams and Gipsie Ranney, (1994), "*Beyond Total Quality Management*", McGraw-Hill Inc.
- Chandra, Mahesh, (1993), "Total Quality Management in Management Development", *Journal of Management Development*, Vol. 12 No. 7.
- Chatab, Nefvizon, (1996), *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu*, Edisi pertama, PT. Elex Madia Kompetindo, Jakarta.
- Chatab, Nefvizon, (1997), *Mendokumentasi Sistem Mutu ISO 9000*, Edisi Pertama, Andi Yogyakarta.
- Cooper, Donald R and C. Williams Emory, (1995) "*Business Research Methods*", 5th Editions, Richard D. Irwind, Inc.
- Compeau, D. R., and Higgins, C. A. (1995) "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test", *MIS Quarterly*.
- Husing, Barry, E, and Marshal B. Romney, (1990), "*Accounting Information System*", Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company.
- Deming, E. *Out of Crisis*, Cambridge, MA: MIT Center of Advanced Engineering, 1986.
- Drucker, P., F. (1990) "The Emerging Theory of Manufacturing," *Harvard Business Review*.
- Feigenbaum, A. V.(1991) '*Total Quality Control* (4th ed.), Mc Graw-Hill, New York.
- Ferdinand, Augusty, (2000), "*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*", Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flynn, Barbara B., Roger G. Schroeder and Sadao Sakakibara, (1996), The Impact of Quality Management Practice and Competitive Advantage", *Decision Science*, pp. 659-692.
- Fox, C., and Flakes, W. (1997) "The Quality Approach: Is it Delivering," *Communications of the ACM*.
- Franz, C. R., and Robey, D. (1986) "Organizational Context, User Involvement and the Usefulness of Information Systems," *Decision Sciences*, pp. 25-29.
- Garvin, D. A. (1987) "Competing on the Eight Demension of Quality," *Harvard Bussiness Review*, November-Desember.
- George, Stephen and Arnold Weimerskirch, (19994), "*Total Quality Management*", Jhon Welley & sons, Inc.
- Hair, Joseph. F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth edition, prentice-Hall International, Inc.
- Hackman, J. Richard & Ruth Wageman, (1995), "Total Quality Management: Empirical, Coceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly*, 40.
- Hartwick, J., and Barki, H. (1994) "Explaining the Role of User Participation in Information Systems Use," *Management Science*, pp.440-465.
- Hadiwiarjo, Bambang H. dan Sulistijaningih W., (1996), *9000 Sistem Pengendalian Mutu, Ghalia Indonesia*, Jakarta.

- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1977) "Does Implementing an Effective TQM program Actually Improve Operating Performance? Emperical evidence from firms that have won quality awards," *Management Scince*, 43,9,pp.757-777.
- Ives, B., Olson M.H., and Baroudi, J.J. (1983) "The Measurement of User Information Satis faction," *Communications of the ACM*, pp. 785-793.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, (1999), *"Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Mnajemen"*, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Karimi, J. (1990) "An Asset-Based System Development Approach to Software Reusability," *MIS Quarterly*, June,pp.178-198.
- Kano, N. (1993), "A Perspective on Quality Activities in American Firms. *Management Review*, 35(3).
- Kumalaningrum, Maria P., "Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap kinerja dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan" Tesis S2 Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2000.
- Madu, Christian N., Chu-hua Kuei, and Chianho Lin, (1995), "A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in the U.S and Taiwan", *Decisions Scence Journal*, Volume 26 Number 5, September/October.
- McLeod, Jr Ray mond, (1995), *"Management Information System"*, Prentice-Hall, Inc., Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Monergi, (1997), "Peran Mutu dan Produktivitas dalam Persaingan Era Globalisasi," *Mjalah Konsultan: Solusi Bisnis dan Manajemen Anda*, Edisi 2.
- Mulyadi, (1998) *"Total Quality Management: Prinsip Mnajemen Komtemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global,"* Edisi pertama, Aditya Media Yogyakarta.
- Mulyanto, Atantya H., (1999), "Mengkaji Aspek Finansial dalam penerapan 9001 versi tahun 2000 " *Majalah Usahawan* No. 11 th.XXVIII, November
- Nunannly, J.C., (1978) *"psychometric Theory"*, Mc. Graw Hill, New York
- Nurbiyati, Titik, (2000), *"Analisis Total Quality Management pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia"*, Tesis S2 Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Nurmayanti M., Poppy, (2001), *Pengaruh Kualitas Jasa Sistem Informasi Terhadap Kepuasan dan Prilaku Para Pemakai Dalam Pengembangan Sistem Informasi"*, Tesis S2 Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Pangeran, Perminas, (1999), *Tranformasi Organisasional dan Pergeseran Peran Sumber Daya Manusia"*, *Majalah Usahawan* No. 11. TH.XXVIII, November.
- Ravichandran, T., and Arun Rai, (1999) "Total Quality Management in Information System Development: Key Constructs and Relationship," *Journal of Management Information Systems*, pp. 124-155.
- Ravichandran, T., and Arun Rai, (2000) "Quality Management in Sistems Development: An Organizational System Perspective", *MIS Quarterly*, 318-415.
- Riyadi, Slamet, (2000), "Motivasi Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial" , *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.3 No.2, Juli 2000.
- Rowe, J. M., and Neal, R. D. (1993) "TQM in System Development: A Paradigm without a Sound Foundation,: *Journal of Syatem Management*

- Rahayu, Rita, (2000), "*Hubungan antara Kinerja Sistem Informasi dengan Faktor yang mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi dan Tingkat Pengembangan Sistem Informasi*", Tesis S2, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Santoso, Singgih, (1999), *SPSS Pengolah Data Statistik secara Profesional*", PT. Elex Media Komputendo Jakarta.
- ,(2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*", Elex Media Komputendo Jakarta.
- Saraph , J. V., Bensen, P. G. and Schroeder, R. G. (1989) "An Instrument for Measuring the Critical of Quality Management," *Decision Sciences*, pp. 810-829.
- Sekaran , Uma, (1992), "*Research Methods for Business. A Skill Building Approach*", Second Edition, Jhon Wiley & Sons, Inc., Singapore.
- Shrednisk, H.R.; Shut, R.J.; and Weiss,M, (1992), "Empowerment: Key to IS World class Quality", *MIS Quarterly*, 16,4,pp.491-505.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., and Schroeder, R.G. (1994) "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency perspective," *The Academy of Mnagement Review*, pp. 537-564
- Sjazna, B. (1994) "Software Evaluations and Choice: Predictive Validation of the Technology Acceptance Instrument," *MIS Quarterly* (18),pp.319-324.
- Susilo, Willy, (1997), "Practical Quality Improvement", *Majalah Konsultan: Solusi Bisnis & Manajemen*, Edisi 2.
- Sudjana, (1988), "*Statistika untuk Ekonomi & Niaga*", Tarsito Bandung.
- ,(1992), "*Teknik Analisa Regresi dan Korelasi: Bagi Para Peneliti*", Tarsito Bandung.
- Spencer, B. (1994), "Models of Organization and Total Quality Mnagement: A Comparison and Critical Evaluation," *The Academy of Management Review*, pp. 446-471.
- Tjiptono, Fandy (1999), "Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi" *Usahawan No. 11 Th. XXVIII*,November,pp.8.
- Wilkins, R.H., (1994) "*The Quality Empowered Business*", Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.