
**PENGARUH PRAKTEK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP
KINERJA OPERASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL ANTESEDEN**

Ngadiman & Munawar Muchlish

Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara & Fakultas Ekonomi Untirta Banten

Emal: ngadiman_ngadiman@yahoo.com

Abstract: The purpose of this study was to analyze the Practice Effect of Total Quality Management (TQM) to the Operational Performance and Organizational Culture as Antecedents Variables. The data used in this study were obtained from the perception of the general manager, operations and production is functionally involved in managerial performance in manufacturing companies in Banten. Of the 150 questionnaires distributed, the number of questionnaires returned was 48 questionnaire. Analysis of the data using the approach of Partial Least Square (PLS) using software SmartPLS. This research was conducted in a Manufacturing Company Banten, with the object of study is the manager of marketing, production and finance. This study uses survey research with primary data collection using questionnaires. The selection of samples tested in this study using purposive sampling method, 48 respondents selected as the study sample. Testing research hypotheses with the inner models. The results of this study (1) there is a significant positive effect between the dimensions of organizational culture with the instrument team work / respect for others with the level of use of TQM practices, (2) The dimensions of the organizational culture of innovation instruments do not have a positive effect with the level of use of the practice of TQM (Total Quality Management Supplier), (3) Dimensions of organizational culture with the instrument innovation has a positive effect with the level of use of TQM practices (process management), (4) management processes to positively influence the performance of inventory management and quality performance. (5) management process with no positive effect of inventory management, thus rejecting the hypothesis.

Keywords: TQM, Operational Performance, Organizational Culture, PLS

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh Praktek *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Operasional dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Anteseden. Data yang digunakan di penelitian ini diperoleh dari persepsi manajer umum, operasional dan produksi yang terlibat secara fungsional pada kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Banten. Dari 150 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali adalah 48 kuesioner. Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS*. Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Manufaktur se-Banten, dengan objek penelitian adalah manajer pemasaran, produksi dan keuangan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pengumpulan data primer yang menggunakan kuesioner. Pemilihan sampel yang diuji dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, terpilih 48 responden sebagai sampel penelitian. Pengujian hipotesis penelitian dengan *inner model*. Hasil dari penelitian ini (1) terdapat pengaruh positif signifikan antara dimensi budaya organisasi dengan

instrumen kerja tim / menghormati orang lain dengan tingkat penggunaan praktek TQM, (2) Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi tidak memiliki berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier), (3) Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Proses), (4) manajemen proses berpengaruh positif dengan kinerja manajemen persediaan dan kinerja kualitas. (5) manajemen proses tidak berpengaruh positif dengan manajemen persediaan, sehingga menolak hipotesis.

Kata Kunci: TQM, Kinerja Operasional, Budaya Organisasi, PLS

PENDAHULUAN

Pada era persaingan global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk atau jasa terus bertambah (Wicaksono, 2006). Suatu produk yang berkualitas tidak hanya merupakan produk dengan *performance* yang baik tetapi juga harus memenuhi kriteria kepuasan konsumen (Ciptani, 1999). Hal ini merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan terutama dalam persaingan bisnis yang begitu ketat.

Dunia sebagai suatu pasar global telah memungkinkan aktivitas ekonomi bergerak tanpa mengenal adanya batasan lintas antar negara. Diperlukan kemampuan lintas budaya yang efektif untuk berhasil dalam kompetisi perusahaan di tingkat global. Untuk memperoleh keunggulan daya saing dalam skala global, perusahaan harus menerapkan budaya kualitas di dalam setiap aktivitas kerja dan sebagai faktor yang penting serta kunci utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang berorientasi pada kualitas, fokus utamanya adalah kepuasan pelanggan. Untuk memenuhi kualitas produk atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, salah satu cara yang tepat adalah dengan mengimplementasikan praktek *Total Quality Management* (TQM) yang dianggap dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Malahayati, 2010).

Total Quality Management (TQM) adalah suatu filosofi integratif manajemen yang ditujukan untuk terus meningkatkan kualitas produk / jasa dan proses dalam rangka untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan (Prajogo dan McDermott, 2005; Kiella dan Golhar, 1997; Departemen Perdagangan AS, 1994), Dan untuk memenuhi harapan pelanggan tersebut, budaya dalam suatu organisasi harus dikembangkan dengan baik. Meskipun banyak penelitian yang telah menunjukkan bahwa banyak perusahaan telah berhasil dengan menggunakan strategi kualitas, *American Quality Foundation* dan Ernst & Young (1992) menemukan bahwa hampir dua pertiga dari perusahaan di AS melihat nilai "keuntungan kompetitif nol" dari pelaksanaan TQM, sementara itu mayoritas organisasi di Inggris belum menerima hasil apapun yang nyata dari TQM (Soltani *et al.* 2005).

Hasil temuan yang beragam mengenai keberhasilan praktek TQM menimbulkan pertanyaan, apakah perusahaan terlibat atau tidak dengan praktek TQM, dan faktor apa yang dapat berkontribusi terhadap keberhasilan TQM. Keterkaitan antara implementasi TQM dengan budaya dikemukakan oleh Cortada (dalam Wicaksono, 2006), bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi.

Menurut Wicaksono (2006) dalam implementasi TQM, budaya lebih berperan daripada yang lainnya, oleh karena itu budaya kualitas dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang terpenting sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM. Oleh karena itu

alasan pemilihan variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan praktek TQM. Sebuah budaya organisasi yang kondusif merupakan hal yang penting untuk pelaksanaan praktik TQM. Banyak peneliti yang berpendapat bahwa keberhasilan pelaksanaan TQM adalah bergantung pada budaya organisasi yang berlaku, dan perlunya mengubah budaya organisasi dan sikap tenaga kerja agar pelaksanaan TQM menjadi efektif.

Meskipun peran penting dari budaya organisasi sudah mendapat pengakuan luas dalam memastikan keberhasilan pelaksanaan TQM, namun ada perbedaan dalam literatur empiris yang meneliti pengaruh antara budaya organisasi dan penerapan praktik TQM yaitu; kualitas data dan pelaporan, manajemen kualitas pemasok, dan manajemen proses. (Kaynak, 2003) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi dimensi budaya menurut O'Reilly *et al's*. yaitu kerja tim/menghormati orang lain, dan inovasi terhadap penggunaan praktek TQM dan penelitian ini menyoroti pentingnya budaya organisasi, dengan berfokus pada dampak berikutnya dari penggunaan praktek TQM di perusahaan manufaktur.

Budaya Organisasi. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Kerja tim/menghormati orang lain. Kerja tim/menghormati orang lain mengacu pada kolaborasi antara karyawan dan atau unit kerja dalam sebuah perusahaan dan sejauh mana mereka fokus pada keadilan untuk menghormati setiap hak-hak individu, dan toleransi terhadap sesama (Windsor dan Ashkanasy, 1996). Pengertian lain dari kerja tim adalah tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

Inovasi. Inovasi adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif. Inovasi dapat diartikan sebagai proses dan/atau hasil pengembangan pemanfaatan dari pengetahuan keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (terutama ekonomi dan sosial). Inovasi sebagai suatu "objek" juga memiliki arti sebagai suatu produk atau praktik baru yang tersedia bagi aplikasi, umumnya dalam suatu konteks komersial. Biasanya, beragam tingkat kebaruannya dapat dibedakan, bergantung pada konteksnya: suatu inovasi dapat bersifat baru bagi suatu perusahaan (O'Reilly et al., 1991).

TQM (*Total Quality Management*). TQM atau total manajemen kualitas adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran pentingnya kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO, TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Kaynak (2003) menjelaskan bahwa TQM adalah sebuah filosofi manajemen yang holistik yang berusaha untuk melakukan perbaikan terus-menerus di semua fungsi, lini maupun divisi organisasi, dan dapat dicapai hanya jika konsep kualitas terpadu dimanfaatkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk pelayanan konsumen purna jual. Definisi ini menjelaskan kepada kita semua bahwa TQM merupakan konsep yang menyatu dan menyeluruh dalam sebuah organisasi.

Kualitas Data dan Pelaporan. Dalam praktek TQM, kualitas data dan pelaporan mengacu pada sejauh mana kualitas data dikumpulkan, dipantau, dan digunakan untuk tujuan peningkatan kualitas (Gotzamani dan Tsiotras, 2001). Kualitas data dan pelaporan yang tepat waktu, akurat dan dapat diandalkan digunakan untuk mengelola kualitas. Kualitas data dan pelaporan secara langsung mempengaruhi manajemen proses dengan menginformasikan para pekerja tentang kekurangan dalam proses sehingga mereka dapat segera mengambil tindakan korektif sebelum produk yang cacat dihasilkan (Ahire dan Dreyfus, 2000; Handfield *et al*, 1998; Flynn *et al*, 1995).

Manajemen Kualitas Supplier. Manajemen kualitas supplier meliputi hal membangun kemitraan, rasa saling percaya, dan pertumbuhan yang sejajar dengan pemasok (Gotzamani dan Tsiotras, 2001). Manajemen kualitas supplier yang efektif difasilitasi dengan hubungan kerjasama jangka panjang, dengan supplier untuk mendapatkan bahan-bahan dan / atau jasa yang berkualitas (Kaynak, 2003).

Manajemen Proses. Manajemen proses meliputi dokumentasi secara sistematis dan kontrol dari proses kritis dan kualitas produk (Gotzamani dan Tsiotras, 2001). Manajemen proses yaitu suatu pendekatan preventif untuk meningkatkan kualitas, memusatkan perhatian pada desain proses yang mendekati sempurna dan menstabilkan jadwal produksi dan distribusi kerja (Flynn *et al*, 1995; Saraph *et al*, 1989). Manajemen proses merupakan usaha untuk mengurangi variasi dalam proses produksi (Ho *et al*, 1999; Flynn *et al*, 1995). Dengan melakukan manajemen proses dapat mengurangi variasi hasil proses dalam keseragaman output yang lebih baik serta dapat mengurangi pengerjaan ulang dan sisa limbah (Forza dan Filippini, 1998).

Kinerja Operasional. Mahoney *et al*. (1963) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja Manajemen Persediaan. Perusahaan yang menerapkan TQM mengalami tingkat perputaran persediaan tinggi, hal ini merupakan suatu situasi yang memungkinkan untuk mengidentifikasi masalah penjadwalan dan produksi (Krajewski dan Ritzman, 2001). Produsen berada di bawah tekanan untuk mempertahankan tingkat persediaan yang rendah, hal ini disebabkan karena kenaikan biaya opportunity, biaya penyimpanan dan penanganan, pajak, asuransi dan biaya penyusutan. Tetapi pada saat yang bersamaan, mereka juga berada di bawah tekanan untuk mempertahankan tingkat persediaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan layanan pelanggan, meminimalkan biaya set up, dan menggunakan sepenuhnya tenaga kerja dan peralatan. Manajemen persediaan yang efektif sangat penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan tekanan kebutuhan persediaan yang rendah atau tinggi dan menyusun tingkat yang sesuai dengan persediaan (Balakrishnan *et al*., 1996).

Kinerja Kualitas. Perusahaan yang menerapkan TQM didorong untuk melakukan perbaikan terus-menerus dari proses dan kualitas produk (Kaynak, 2003). Perbaikan ini harus dapat meningkatkan kualitas produk / layanan, mengurangi biaya cacat dan pengerjaan ulang, mengurangi lead time dan meningkatkan produktivitas.

Pengembangan Hipotesis. Pengaruh antara budaya organisasi dan TQM. Tujuan pertama dari penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh antara budaya organisasi dan TQM. Analisis pengaruh antara budaya organisasi dan TQM bermasalah dengan perdebatan mengenai apakah ada perbedaan antara budaya organisasi dan TQM ini. Meskipun budaya organisasi dan TQM terkait erat kedua hal tersebut sebenarnya berbeda. Schein (1985) dan Powell (1995) keduanya mendukung pembedaan antara budaya dan TQM, yang menyatakan bahwa praktek-praktek seperti TQM mungkin mencerminkan budaya dalam suatu organisasi, namun budaya organisasi itu sendiri lebih tertanam dalam organisasi yang mencerminkan pola dan keyakinan yang stabil dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu perusahaan (atau unit bisnis) dari waktu ke waktu. Studi ini meneliti dimensi-dimensi tertentu dari budaya yang secara terpisah mempengaruhi tingkat pelaksanaan praktek TQM. Enam dimensi dengan instrumen profil budaya organisasi (*Organization Culture Profile*), yang diambil dari O'Reilly *et al.* (1991), diantaranya: orientasi terhadap hasil, perhatian terhadap detail, kerja tim / menghormati orang lain, inovasi, stabilitas, dan agresivitas. Namun di dalam penelitian ini hipotesis hanya dikembangkan sehubungan dengan dua dimensi yaitu kerja tim / menghormati orang lain, dan inovasi.

Kerja sama tim/menghormati orang lain mengacu pada kolaborasi antara karyawan dan/atau unit kerja dalam sebuah perusahaan dan sejauh mana mereka fokus pada keadilan untuk menghormati setiap hak-hak individu, dan toleransi terhadap sesama (Windsor dan Ashkanasy, 1996). Kerja sama tim meningkatkan fleksibilitas dan mempersingkat jeda waktu dalam menanggapi variasi dan ketidakpastian dalam proses produksi atau jasa (Flynn dan Schroeder, 1994), sehingga berkontribusi untuk perbaikan terus menerus dalam proses produksi. Oleh karena itu, organisasi yang mendorong kerja tim / menghormati orang lain diharapkan menggunakan praktek TQM untuk tingkat yang lebih besar, karena kerja sama tim merupakan bagian terpenting dari kesuksesan adopsi dan pelaksanaan TQM. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis sebagai berikut:

- H1a.** Dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim / menghormati orang lain akan berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Kualitas Data Pelaporan).
- H1b.** Dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim / menghormati orang lain akan berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier).
- H1c.** Dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim / menghormati orang lain akan berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Proses).

TQM membutuhkan perusahaan yang terus menerus mencari cara untuk meningkatkan proses kerja sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan produk/jasa yang berkualitas tinggi. Perusahaan yang memiliki inovasi akan lebih bersedia untuk bereksperimen dengan praktek-praktek baru seperti praktek TQM. Mereka akan terus mengevaluasi kebutuhan pelanggan dan ekspektasi pasar dalam rangka untuk mengembangkan produk dan layanan baru dan meningkatkan proses produksi saat ini (Juran, 1988). Oleh karena itu, perusahaan yang lebih berinovasi lebih mungkin untuk

mengadopsi dan membuat ekstensif penggunaan praktek TQM. Secara formal hipotesis selanjutnya dinyatakan sebagai berikut:

H2a. Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi akan berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier) .

H2b. Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi akan berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Proses).

Pengaruh antara praktek TQM dan kinerja operasional. Bagian berikut mengembangkan hipotesis yang relevan dalam hal hubungan antara masing-masing praktek inti TQM dengan satu sama lain dan dengan dua variabel kinerja operasional (Kaynak, 2003).

Manajemen Kualitas Supplier. Manajemen kualitas supplier melibatkan pengembangan kemitraan dekat, rasa saling percaya, dan pertumbuhan yang sejajar dengan supplier. Manajemen kualitas supplier yang efektif difasilitasi dengan hubungan kerjasama jangka panjang, dengan supplier untuk mendapatkan bahan-bahan dan/atau jasa yang berkualitas.

Manajemen supplier juga membantu produsen untuk pengadaan bahan dan bagian yang dapat digunakan secara efisien. Supplier yang memiliki sertifikasi atau program kualifikasi memberikan jaminan tentang kualitas bahan yang masuk dan bagian dengan cara menyampaikan harapan kualitas produsen untuk supplier. Oleh karena itu, diharapkan bahwa manajemen supplier akan mengakibatkan manajemen persediaan yang lebih baik (Kaynak, 2003). Maka hipotesis sebagai berikut:

H3a. Manajemen kualitas supplier secara positif terkait dengan kinerja manajemen persediaan. Akhirnya, keseluruhan kualitas produk dipengaruhi oleh manajemen kualitas supplier yang efektif. Secara khusus, dengan kehandalan rantai persediaan material dari supplier yang kompeten dan fleksibel dapat meningkatkan kualitas produk akhir. Maka hipotesis sebagai berikut:

H3b. Manajemen kualitas supplier secara positif berpengaruh dengan kinerja kualitas.

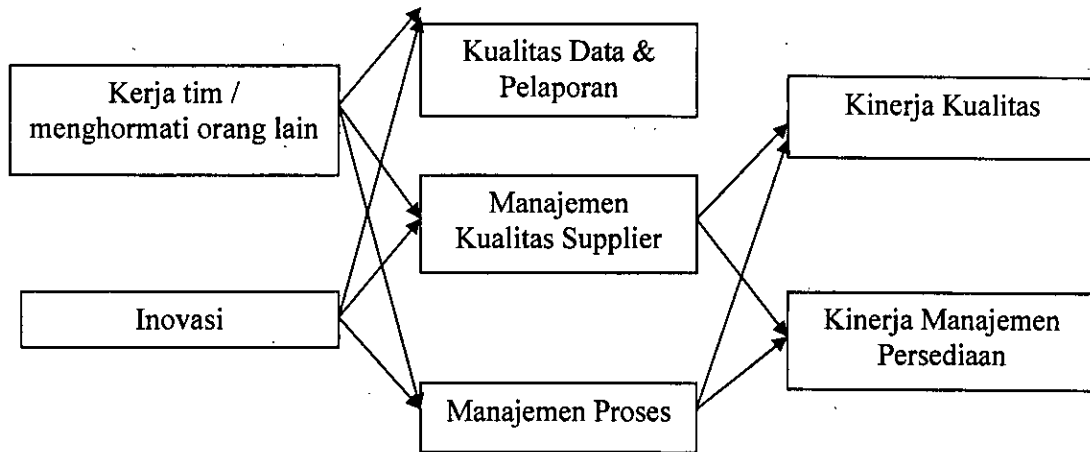
Manajemen Proses. Forza dan Filippini (1998) menemukan bahwa manajemen proses secara langsung dan positif mempengaruhi kualitas produk. Demikian pula, Flynn *et al.* (1995) menemukan bahwa manajemen proses yang efektif menghasilkan peningkatan dalam persentase kelulusan barang-barang melewati inspeksi akhir tanpa adanya permintaan pengerjaan ulang. Berdasarkan pembahasan di atas, dan sejalan dengan penelitian Kaynak (2003), hipotesis manajemen proses secara positif berpengaruh dengan kinerja kualitas. Maka hipotesis sebagai berikut :

H4a. Manajemen proses secara positif berpengaruh dengan kinerja kualitas.

Dengan berfokus pada penyempurnaan proses produksi untuk menghilangkan ketidakpastian dan mengurangi pemborosan dan pengerjaan ulang, manajemen proses juga dapat membantu dengan manajemen persediaan. Secara khusus, pemahaman yang lebih jelas tentang persyaratan dan spesifikasi produk membantu perusahaan ketika berhadapan dengan supplier dengan menjelaskan kuantitas bahan yang dibutuhkan dan memastikan pengiriman tepat waktu. Oleh karena itu, manajemen proses dapat memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan manajemen persediaan mereka dengan meningkatkan kualitas pengiriman barang-barang tepat waktu dan memungkinkan penghapusan atau pengurangan cadangan persediaan. Maka hipotesis sebagai berikut

H4b. Manajemen proses secara positif terkait dengan kinerja manajemen persediaan

Model Penelitian. Kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar berikut di bawah ini :



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: model yang dikembangkan dalam penelitian ini (2013)

METODE

Populasi dan Sampel. Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di Banten yang telah mengadopsi praktek-praktek TQM. Dan telah disertifikasi oleh standar ISO. Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan tersebut sampel penelitian ini terdiri dari Manajer Umum, Manajer Operasional, dan juga Manajer Produksi di perusahaan manufaktur yang ada di Banten. Manajer dipilih karena mereka dianggap akrab dengan penerapan TQM dan kinerja kualitas unit bisnis mereka. Pengumpulan data dilakukan dengan datang langsung ke wilayah yang dapat dijangkau. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *Convenience Sampling*. Kuesioner diantar langsung dan penyebaran kuesioner mengacu pada jumlah indikator dalam penelitian..

Variabel Penelitian. Untuk melakukan pengujian hipotesis yang diajukan, variabel yang diteliti perlu diukur. Dalam penelitian ini, variabel-variabel penelitian terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah "*source variabel*" atau "*independent variabel*" yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang diprediksi oleh variabel lain.

Variabel Budaya Organisasi. Budaya organisasi dalam penelitian ini diperlakukan sebagai variabel anteseden dan memiliki dua dimensi konstruk dari instrumen profil budaya organisasi (*Organization Culture Profile*), yang diambil dari penelitian O'Reilly *et al.* (1991), yaitu kerja tim / menghormati orang lain, dan inovasi. Budaya organisasi menggunakan 12 item pertanyaan dari berbagai sumber (O'Reilly *et al.*, 1991; Baird *et al.*, 2011) dari item tersebut dibagi berdasarkan kepentingannya yaitu kerja tim / menghormati orang lain, dan inovasi.

Variabel Praktek TQM. Variabel praktek TQM yang diteliti dalam penelitian ini ada tiga yaitu kualitas data dan pelaporan, manajemen kualitas supplier, dan manajemen proses (Baird *et al.*, 2011). Kualitas data dan pelaporan pengukurannya menggunakan 4

item pertanyaan dari berbagai sumber (Kaynak, 2003). Manajemen kualitas supplier pengukurannya menggunakan 5 item pertanyaan dari berbagai sumber (Kaynak, 2003; Baird et al., 2011). Dan manajemen proses pengukurannya menggunakan 4 item pertanyaan dari berbagai sumber (Kaynak, 2003; Baird et al., 2011).

Variabel Kinerja Operasional. Kinerja operasional dalam penelitian ini ada dua yaitu kinerja manajemen persediaan dan kinerja kualitas. Kinerja manajemen persediaan pengukurannya menggunakan 3 item pertanyaan dari berbagai sumber (Kaynak, 2003; Schonberger, 1982). Dan kinerja kualitas pengukurannya menggunakan 6 item pertanyaan dari berbagai sumber (Kaynak, 2003; Ahire & Dreyfus, 2000).

Metode Analisis Data. Teknik analisis data Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software SmartPLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau (*variance*). Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan *alternative* yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kualitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold dalam Ghozali, 2006) karena tidak banyak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Umum Responden. Demografi Responden. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan *convenience sampling*. Dengan asumsi *response rate* responden sebesar 20,% yang diharapkan maka kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 eksemplar. Untuk meningkatkan *response rate*, penelitian ini menggunakan metode penyampaian langsung dalam menyebarkan kuesioner sehingga *response rate* yang diperoleh sebesar 27.3% dari kuesioner yang dikirim dan telah sesuai dengan kriteria. Berikut ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Rincian Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Penyampaian langsung	150
Kuesioner yang kembali	48
Total Kuesioner yang digunakan	48
Tingkat Pengembalian (Response Rate) $(41/150 \times 100\%)$	32%
Tingkat Pengembalian yang digunakan	32%

Sumber: Data primer diolah (2013)

Pengujian Kualitas Data. Uji Validitas. Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *software PLS* dengan *Outer Model* yaitu *Convergent validity* yang dilihat dengan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5. Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk

(variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	\sqrt{AVE}
Kerja Tim	0.515	0.847
Inovasi	0.497	0.705
Kualitas data & Pelaporan	1.000	1.000
Manajemen Kualitas Suplier	0.547	0.740
Manajemen Proses	0.791	0.890
Kinerja Kualitas	0.615	0.784
Kinerja Manajemen Persediaan	0.639	0.799

Sumber: *Output Smart PLS (2013)*

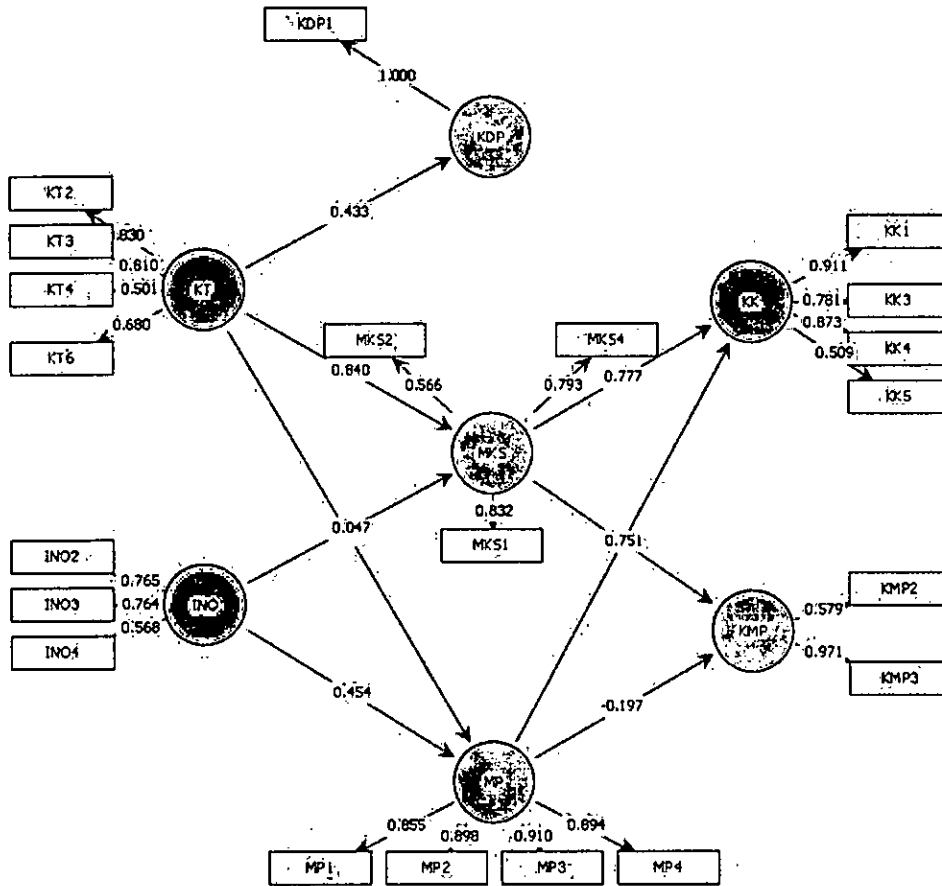
Uji Reliabilitas. Begitu pula dengan uji reliabilitas, penelitian ini menggunakan *software PLS* dengan *Composite Reliability*. Suatu data dikatakan reliabel jika, *composite reliability* lebih dari 0,7.

Tabel 3. *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kerja Tim	0.804
Inovasi	0.745
Kualitas data & Pelaporan	1.000
Manajemen Kualitas Suplier	0.779
Manajemen Proses	0.938
Kinerja Kualitas	0.860
Kinerja Manajemen Persediaan	0.769

Sumber: *Output Smart PLS (2013)*

Analisis Data. Menilai Outer Model (Measurement Model). Dalam menilai *outer model* dalam PLS, terdapat tiga kriteria, salah satunya adalah melihat *Convergent Validity* sedangkan untuk dua kriteria yang lain yaitu *Discriminant Validity* dalam bentuk *square root of average variance extracted (AVE)* dan *Composite Reliability* telah dibahas sebelumnya pada saat pengujian kualitas data. Untuk *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Namun menurut Chin dalam Ghozali (2006 ; 24), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.



Gambar 2. Full Model Structural Partial Least Square
 Sumber: Output SmartPLS (2013)

Pengujian Hipotesis dengan Inner Model

Tabel 4. Results for inner weights

	<i>original sample estimate</i>	<i>mean of sub samples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>Keputusan</i>
KT -> KDP	0.433	0.434	0.105	4.114	H1a : didukung
KT -> MKS	0.840	0.842	0.068	12.274	H1b : didukung
KT -> MP	0.426	0.402	0.112	3.793	H1c : didukung
INO -> MKS	0.047	0.039	0.075	0.620	H2a : tidak didukung

INO -> MP	0.454	0.474	0.115	3.954	H2b : didukung
MKS -> KMP	0.751	0.743	0.081	9.307	H3a : didukung
MKS -> KK	0.777	0.754	0.070	11.033	H3b : didukung
MP -> KK	0.199	0.223	0.062	3.199	H4a : didukung
MP -> KMP	-0.197 -	-0.212	0.179	1.100	H4b : Tidak didukung

Sumber: *Output Smart PLS* (2013)

Tabel 5. R-Square

	<i>R-square</i>
KDP	0.188
MKS	0.756
MP	0.626
KK	0.850
KMP	0.405

Sumber: *Output SmartPLS* (2013)

Terdapat pengaruh positif signifikan antara dimensi budaya organisasi (instrumen kerja tim/menghormati orang lain) terhadap praktek TQM (Kualitas Data Pelaporan). Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, kerja tim memiliki pengaruh positif terhadap kualitas data pelaporan yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.433 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 4.114 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H1a diterima yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim/menghormati orang lain berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Kualitas Data Pelaporan).

Terdapat pengaruh positif signifikan antara Dimensi budaya organisasi (instrumen kerja tim/menghormati orang) terhadap praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier). Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5.10 kerja tim memiliki pengaruh positif terhadap manajemen kualitas suplier yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.840 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 12.274 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H1b diterima yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim/menghormati orang lain berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier).

Terdapat pengaruh positif signifikan antara Dimensi budaya organisasi (instrumen kerja tim/menghormati orang) terhadap praktek TQM (Manajemen Proses). Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, kerja tim memiliki pengaruh positif terhadap manajemen proses yang ditunjukkan dengan nilai *Original*

sample estimate sebesar 0.426 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 3.793 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H1c diterima yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim/menghormati orang lain berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Proses).

Terdapat pengaruh positif signifikan antara Dimensi budaya organisasi (inovasi) terhadap praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier). Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, inovasi memiliki pengaruh positif terhadap manajemen kualitas suplier yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.047 dan tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 0.620 yang lebih kecil daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H2a ditolak yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier).

Terdapat pengaruh positif signifikan antara Dimensi budaya organisasi (inovasi) terhadap praktek TQM (Manajemen Proses). Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, inovasi memiliki pengaruh positif terhadap manajemen proses yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.454 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 3.954 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H2b diterima yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Proses).

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen kualitas suplier terhadap kinerja manajemen persediaan. Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, manajemen kualitas suplier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajemen persediaan yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.751 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 9.307 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H3a diterima yaitu manajemen kualitas suplier berpengaruh positif dengan kinerja manajemen persediaan.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen kualitas suplier terhadap kinerja kualitas. Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, manajemen kualitas suplier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kualitas yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.777 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 11.033 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H3b diterima yaitu manajemen kualitas suplier berpengaruh positif dengan kinerja kualitas.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen proses terhadap kinerja kualitas. Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5, manajemen proses memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kualitas yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.199 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 3.199 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H4a diterima yaitu manajemen proses berpengaruh positif dengan kinerja kualitas.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen proses terhadap kinerja manajemen persediaan. Berdasarkan data Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 5.10 manajemen proses tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajemen persediaan yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar -0.197 dan

tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 1.100 yang lebih kecil daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H4b ditolak yaitu manajemen proses tidak berpengaruh positif dengan manajemen persediaan.

Pembahasan

Terdapat pengaruh positif signifikan antara dimensi budaya organisasi (instrumen kerja tim/menghormati orang lain) terhadap praktek TQM (Kualitas Data Pelaporan, Manajemen Kualitas Suplier, Manajemen Proses). Hipotesis H1a, H1b dan H1c. menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerjasama tim / menghormati orang lain akan berhubungan positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM. Pengujian hipotesis yang dilakukannya menerima hipotesis tersebut.

Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Flynn dan Schroeder (1994), kerja sama tim meningkatkan fleksibilitas dan mempersingkat jeda waktu dalam menanggapi variasi dan ketidakpastian dalam proses produksi atau jasa sehingga berkontribusi untuk perbaikan terus menerus dalam proses produksi. Oleh karena itu, organisasi yang mendorong kerja tim / menghormati orang lain diharapkan menggunakan praktek TQM untuk tingkat yang lebih besar, karena kerja sama tim merupakan bagian terpenting dari kesuksesan adopsi dan pelaksanaan TQM.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara Dimensi budaya organisasi (inovasi) terhadap praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier). Hipotesis H2a dan H2b. menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi akan berhubungan positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Suplier dan Manajemen Proses). Pengujian hipotesis yang dilakukannya menerima hipotesis tersebut.

Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Juran (1988), perusahaan yang memiliki inovasi akan lebih bersedia untuk bereksperimen dengan praktek-praktek baru seperti praktek TQM. Mereka akan terus mengevaluasi kebutuhan pelanggan dan ekspektasi pasar dalam rangka untuk mengembangkan produk dan layanan baru dan meningkatkan proses produksi saat ini. Oleh karena itu, perusahaan yang lebih berinovasi lebih mungkin untuk mengadopsi dan membuat ekstensif penggunaan praktek TQM.

Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya Baird *et al.* (2011) yang menemukan bahwa dimensi budaya organisasi baik itu instrumen kerjasama tim dan juga inovasi keduanya berhubungan positif dengan tingkat penggunaan praktik TQM.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen kualitas suplier terhadap kinerja manajemen persediaan. Hipotesis 3a. menyatakan bahwa manajemen kualitas supplier secara positif terkait dengan kinerja manajemen persediaan. Pengujian hipotesis yang dilakukannya menerima hipotesis tersebut. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya Baird *et al.* (2011) yang mengatakan bahwa manajemen kualitas supplier memiliki hubungan yang positif dengan kinerja manajemen persediaan.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen kualitas suplier terhadap kinerja kualitas. Hipotesis H3b. menyatakan bahwa manajemen kualitas supplier secara positif berhubungan dengan kinerja kualitas. Pengujian hipotesis yang dilakukannya mendukung hipotesis tersebut. Bahwa memang benar dengan adanya manajemen kualitas supplier perusahaan memilih supplier dengan teliti sehingga supplier yang berkualitas

dapat meningkatkan kinerja dari kualitas produk akhir. Akan tetapi, hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Baird *et al.* (2011) yang mengatakan bahwa manajemen kualitas supplier tidak terkait dengan kinerja kualitas.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen proses terhadap kinerja kualitas. Hipotesis 4a. menyatakan bahwa manajemen proses secara positif berhubungan dengan kinerja kualitas. Pengujian hipotesis 4a. dapat diterima.

Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya Baird *et al.* (2011) yang mengatakan bahwa hubungan antara manajemen proses dengan kinerja kualitas tidak signifikan. Hal ini dikarenakan kemungkinan beberapa perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini dalam melakukan kebijakan manajemen prosesnya belum bekerja secara efisien. Ketika manajemen proses belum mencapai tingkat efisiensi yang baik, tentunya pengelolaan sumber daya dalam proses produksi dan pengendalian produksi belum dapat bekerja secara efisien pula. Tentunya hal ini akan mempengaruhi kinerja kualitas.

Terdapat pengaruh positif signifikan antara manajemen proses terhadap kinerja manajemen persediaan. Hipotesis 4b. menyatakan bahwa manajemen proses berpengaruh secara positif terkait dengan kinerja manajemen persediaan. Pengujian hipotesis yang dilakukannya menolak hipotesis tersebut

Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya Baird *et al.* (2011) yang mengatakan bahwa manajemen proses memiliki hubungan yang positif dengan kinerja manajemen persediaan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor. Yang pertama, perbedaan paling mendasar antara penelitian ini dengan penelitian Baird *et al.* yaitu terdapat perbedaan pada populasi penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang diambil hanya perusahaan manufaktur yang ada di Banten. Sedangkan Baird *et al.* melakukan penelitian dengan mengambil populasinya yaitu perusahaan manufaktur dan jasa yang ada di Australia. Yang kedua, dikarenakan kemungkinan beberapa perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini dalam melakukan kebijakan manajemen prosesnya belum bekerja secara efisien. Ketika manajemen proses belum mencapai tingkat efisiensi yang baik, tentunya pengelolaan sumber daya dalam proses produksi dan pengendalian produksi belum dapat bekerja secara efisien pula. Tentunya hal ini akan mempengaruhi kinerja dari manajemen persediaan, karena pengendalian produksi termasuk di dalamnya terdapat pengendalian persediaan. Sehingga dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa manajemen proses memiliki hubungan negatif dengan kinerja manajemen persediaan.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif signifikan antara dimensi budaya organisasi dengan instrumen kerja tim / menghormati orang lain dengan tingkat penggunaan praktek TQM. ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 4.114 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H1a diterima.
2. Berdasarkan statistik kerja tim memiliki pengaruh positif terhadap manajemen kualitas supplier yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.840 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 12.274 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H1b diterima.

3. Bahwa secara statistik kerja tim memiliki pengaruh positif terhadap manajemen proses yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.426 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 3.793 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H1c diterima.
4. Berdasarkan statistik inovasi memiliki pengaruh positif terhadap manajemen kualitas supplier yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.047 dan tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 0.620 yang lebih kecil daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H2a ditolak yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Kualitas Supplier).
5. Secara statistik inovasi memiliki pengaruh positif terhadap manajemen proses yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.454 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 3.954 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H2b diterima yaitu Dimensi budaya organisasi dengan instrumen inovasi berpengaruh positif dengan tingkat penggunaan praktek TQM (Manajemen Proses).
6. Bahwa secara statistik, manajemen kualitas supplier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajemen persediaan yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.751 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 9.307 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H3a diterima yaitu manajemen kualitas supplier berpengaruh positif dengan kinerja manajemen persediaan.
7. Berdasarkan data manajemen kualitas supplier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kualitas yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.777 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 11.033 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H3b diterima yaitu manajemen kualitas supplier berpengaruh positif dengan kinerja kualitas.
8. Bahwa secara statistik manajemen proses memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kualitas yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.199 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 3.199 yang lebih besar daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H4a diterima yaitu manajemen proses berpengaruh positif dengan kinerja kualitas.
9. Bahwa secara statistik manajemen proses tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajemen persediaan yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar -0.197 dan tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 1.100 yang lebih kecil daripada t-tabel (1,96). Maka dapat dikatakan H4b ditolak yaitu manajemen proses tidak berpengaruh positif dengan manajemen persediaan.

Keterbatasan Penelitian. Adapun keterbatasan-keterbatasan dari penelitian yang telah dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Perusahaan-perusahaan yang dipilih terbatas hanya pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdapat di Provinsi Banten. Hal ini diakui bahwa tingkat respons dan ukuran sampel kecil, merupakan keterbatasan penelitian ini dan yang terakhir mempengaruhi kekuatan statistik dari analisis yang dilakukan.
2. Secara umum obyek penelitian ini terbatas hanya pada para manajer umum, manajer operasional dan manajer produksi pada perusahaan yang bergerak pada industri manufaktur di Banten. Sebagai akibatnya, kesimpulan dari implikasi praktek TQM yang diperoleh dari penelitian ini mungkin tidak sesuai bila diterapkan pada

perusahaan-perusahaan selain industri manufaktur karena adanya perbedaan karakteristik budaya organisasi masing-masing perusahaan.

Saran. Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian diatas penulis memberikan saran yaitu: (1) Rekomendasi untuk penelitian yang mendatang adalah untuk memperbesar jumlah populasi responden penelitian tidak hanya pada perusahaan manufaktur saja, tetapi juga perusahaan-perusahaan jasa dan lainnya; (2) Penelitian selanjutnya dapat diperluas dengan menyelidiki hubungan antara dimensi budaya dan keberhasilan praktek TQM.; (3) Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan metodologi yang berbeda termasuk wawancara, studi lapangan, atau studi kasus longitudinal.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahire, S.L. and Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 549-75.
- American Quality Foundation, and Ernst & Young (1992). The International Quality Study Best Practices Report: An Analysis of Management Practices that Impact Performance, *National Association of Accounting*, Montvale, NJ.
- Baird, K.M., Harrison, G.J. and Reeve, R.C. (2007). The culture of Australian organizations and its relation with strategy. *International Journal of Business Studies*, Vol. 15 No. 1, pp. 15-41.
- Baird, K.M., Jia Hu, K. and Reeve, R.C. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 789-814.
- Balakrishnan, R., Linsmeier, T.J. and Venkatachalam, M. (1996). Financial benefits from JIT adoption: effects of customer concentration and cost structure. *The Accounting Review*, Vol. 71 No. 2, pp. 183-205.
- Ciptani, Monika Kussetya. (1999). Pengukuran Biaya Kualitas: Suatu Paradigma Alternatif. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 1, No. 1: 68 -83.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, *Decision Sciences*, Vol. 26, pp. 659-91.
- Forza, C. and Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics*, Vol. 55 No. 1, pp. 1-20.
- Gotzamani, K.D. and Tsiotras, G.D. (2001). An empirical study of the ISO9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 10, pp. 1326-42.
- Gozhali, I. (2008). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Partial Least Square (PLS). Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handfield, R., Ghosh, S. and Fawcett, S. (1998). Quality-driven changes and its effects on financial performance, *Quality Management Journal*, Vol. 5 No. 3, pp. 13-30.

- Ho, D.C.K., Duffy, V.G. and Shih, H.M. (1999). An empirical analysis of effective TQM implementation in the Hong Kong electronics manufacturing industry, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-25.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 286-316.
- Juran, J.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 405-35.
- Kiella, M.L. and Golhar, D.Y. (1997). Total quality management in an R&D environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 184-98.
- Krajewski, L.J. and Ritzman, L.P. (2001). *Operations Management: Strategy and Analysis*, 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Mahoney, T. A., Jerde, T. H., & Carroll, S. J. (1963). Development of managerial performance: a research approach. Cincinnati: South-Western.
- Malahayati, Anastasia. (2010). Implementasi Adopsi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT. Aryan Indonesia/Kidzania Jakarta). Tesis S2 Universitas Pembangunan Nasional "Veteran". Jakarta.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487-516.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
- Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 1101-22.
- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality, *Decision Sciences*, Vol. 20 No. 4, pp. 810-29.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Soltani, E., Van Der Meer, R. and Williams, T. (2005). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, *British Journal of Management*, Vol. 16, pp. 211-30.
- US Department of Commerce (1994). *Malcolm Baldrige National Quality Award*, Department of Commerce, Gaithersburg, MD.
- Wicaksono, Setiawan. (2006). Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT. Hari Terang Industry – Surabaya). Tesis S2 Universitas Brawijaya. Malang.
- Windsor, C.A. and Ashkanasy, N.M. (1996). Auditor independence decision making: the role of organization culture perceptions, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, pp. 80-97.