

## ABSTRAK

Kualitas dan kinerja perusahaan menjadi hal yang tidak terpisahkan di masa ini. Dimana tampaknya *total quality management* menjadi solusi menjadi salah satu untuk mencapai kualitas dan kinerja di saat bersamaan. Dengan berkembangnya pemikiran akan *total quality management* lewat berbagai pemikiran seperti Deming, Juran, Ishikawa, dan para ahli lainnya serta penelitian-penelitian yang dilakukan oleh akademisi. Dari penelitian-penelitian yang dilakukan, hasilnya terdapat yang bertentangan dan simpang siur sehingga hal ini membingungkan. Penelitian ini mencoba, untuk mengetahui dan memverifikasi hubungan dari praktik *total quality management* beserta karakteristik yang terdapat didalamnya (*leadership, knowledge and process management, training, supplier quality management, customer focus, strategic quality planning*) terhadap kinerja perusahaan dengan berbagai dimensi yang telah digunakan pada survei yang telah digunakan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Pulau Jawa dan Sumatra. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan lintas interdisipliner ilmu, dengan sampel unit observatori pada BUMN sebanyak 41. Penelitian juga ini menggunakan *Structure Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) sebagai pengolahan data yang telah dikumpulkan.

Kata kunci: *Total Quality Management*, kinerja perusahaan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

## ***ABSTRACT***

Today, quality and performance become can't be separated. And to achieve that total quality management become one of solutions. With the development of the idea of total quality management through various thoughts like from Deming, Juran, Ishikawa, and other experts along with research had conducted by academics. From research had conducted, the results there are conflicting and mazy so this is make confusion. This study trying to understand and verification between practices of total quality management also with the characteristics (leadership, knowledge and process management, training, supplier quality management, customer focus, strategic quality planning) towards firm performance with many dimension that will be used on survey on State-Owned Enterprises (BUMN) in Java and Sumatra island. This research questionnaire with interdisciplinary science, with sample observatory unit on BUMN as much as 41. This research using Structure Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS) to processing data that had been collected. From research conducted only one hypothesis that can't answer the formulation problem that submitted from seven hypothesis. The results showed that the total quality management practices can be applied to improve the performance of the company.

Kata kunci: total quality management, firm performance, Badan Usaha Milik  
Negara (BUMN)

## DAFTAR ISI

|                                                                          |         |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                          | Halaman |
| HALAMAN JUDUL.....                                                       | i       |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                                  | ii      |
| SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....                                   | iii     |
| KATA PENGANTAR.....                                                      | iv      |
| ABSTRAK.....                                                             | v       |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                                    | vi      |
| DAFTAR ISI.....                                                          | vii     |
| DAFTAR GAMBAR.....                                                       | viii    |
| DAFTAR TABEL.....                                                        | ix      |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                                     | x       |
| BAB I PENDAHULUAN.....                                                   | 1       |
| 1.1 Latar Belakang.....                                                  | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                                 | 12      |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                               | 12      |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                                              | 13      |
| BAB II LANDASAN TEORI.....                                               | 15      |
| 2.1 Kajian Pustaka.....                                                  | 15      |
| 2.1.1 <i>Total Quality Management</i> .....                              | 15      |
| 2.1.1.1 Karakteristik <i>Total Quality Management</i> .....              | 18      |
| 2.1.2 Kepemimpinan.....                                                  | 21      |
| 2.1.2.1 Karakteristik Kepemimpinan.....                                  | 23      |
| 2.1.3 Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Proses.....                    | 25      |
| 2.1.3.1 Karakteristik Manajemen Pengetahuan dan<br>Manajemen Proses..... | 28      |
| 2.1.4 Pelatihan.....                                                     | 30      |
| 2.1.4.1 Karakteristik Pelatihan.....                                     | 31      |

|                                                                                                                                  |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2.1.5 Manajemen Mutu Pemasok.....                                                                                                | 31     |
| 2.1.5.1 Karakteristik Manajemen Mutu Pemasok.....                                                                                | 33     |
| 2.1.6 Fokus akan Pelanggan.....                                                                                                  | 34     |
| 2.1.6.1 Karakteristik Fokus akan Pelanggan.....                                                                                  | 35     |
| 2.1.7 Perencanaan Mutu Strategis.....                                                                                            | 36     |
| 2.1.7.1 Karakteristik Perencanaan Mutu Strategis.....                                                                            | 37     |
| 2.1.8 Kinerja Perusahaan.....                                                                                                    | 39     |
| 2.1.8.1 Karakteristik Kinerja Perusahaan.....                                                                                    | 40     |
| 2.1.9 Penelitian Terdahulu.....                                                                                                  | 41     |
| 2.2 Rerangka Pemikiran.....                                                                                                      | 46     |
| 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan dalam <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....                               | 46     |
| 2.2.2 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Proses dalam <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan..... | 47     |
| 2.2.3 Pengaruh Pelatihan dalam <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....                                  | 49     |
| 2.2.4 Pengaruh Manajemen Mutu Pemasok dalam <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....                     | 50     |
| 2.2.5 Pengaruh Fokus akan Pelanggan dalam <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....                       | 51     |
| 2.2.6 Pengaruh Perencanaan Mutu Strategis dalam <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....                 | 53     |
| 2.2.7 Pengaruh Praktik-Praktik <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....                                  | 54     |
| 2.2.8 Kinerja Perusahaan.....                                                                                                    | 55     |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis.....                                                                                                  | 56     |
| <br>BAB III METODE PENELITIAN.....                                                                                               | <br>59 |
| 3.1 Jenis Penelitian.....                                                                                                        | 59     |
| 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....                                                                                          | 59     |

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 Definisi Operasional Variabel.....                                                                                                            | 62 |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data.....                                                                                                                    | 68 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....                                                                                                                  | 69 |
| 3.6 Metode Analisis Data.....                                                                                                                     | 69 |
| 3.6.1 Menentukan Model Struktur ( <i>Specifying the Structure Model</i> ).....                                                                    | 71 |
| 3.6.2 Menentukan Model Pengukuran ( <i>Specifying the Measurement Model</i> ).....                                                                | 72 |
| 3.6.3 Koleksi Data dan Pemeriksaan ( <i>Data Collection and Examination</i> ).....                                                                | 75 |
| 3.6.3.1 Validitas.....                                                                                                                            | 75 |
| 3.6.3.2 Realibilitas.....                                                                                                                         | 76 |
| 3.6.4 Model Estimasi Alur PLS ( <i>Path PLS Model Estimation</i> ).....                                                                           | 77 |
| 3.6.5 Menilai Hasil dari SEM-PLS dari pengukuran model Reflektifnya ( <i>Assesing PLS-SEM Results of the Reflective Measurement Models</i> )..... | 87 |
| 3.6.6 Estimasi atau Parameter.....                                                                                                                | 88 |
| 3.6.7 <i>Goodness of Fit</i> .....                                                                                                                | 88 |
| 3.6.7.1 <i>Outer Model</i> .....                                                                                                                  | 88 |
| 3.6.7.2 <i>Inner Model</i> .....                                                                                                                  | 90 |
| 3.6.8 Pengujian Hipotesis ( <i>Hypotheses Tesr</i> ).....                                                                                         | 91 |
| <br>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....                                                                                                   | 94 |
| 4.1 Jenis Penelitian.....                                                                                                                         | 94 |
| 4.1.1 Analisis Deskriptif.....                                                                                                                    | 94 |
| 4.1.1.1 Demografi Umum Responden.....                                                                                                             | 95 |
| 4.1.1.1.1 Jenis Kelamin.....                                                                                                                      | 95 |
| 4.1.1.1.2 Usia.....                                                                                                                               | 96 |
| 4.1.1.1.3 Pendidikan Terakhir.....                                                                                                                | 96 |
| 4.1.1.1.4 Lama Bekerja.....                                                                                                                       | 97 |
| 4.1.1.2 Analisis Pendapat Responden.....                                                                                                          | 98 |

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.1.2.1 Deskriptif akan Kepemimpinan.....                                                                                                                            | 98  |
| 4.1.1.2.2 Deskriptif akan Manajemen<br>Pengetahuan.....                                                                                                                | 100 |
| 4.1.1.2.3 Deskriptif akan Manajemen Proses...                                                                                                                          | 101 |
| 4.1.1.2.4 Deskriptif akan Pelatihan.....                                                                                                                               | 103 |
| 4.1.1.2.5 Deskriptif akan Manajemen Mutu<br>Pemasok.....                                                                                                               | 104 |
| 4.1.1.2.6 Deskriptif akan Fokus akan Pelanggan                                                                                                                         | 106 |
| 4.1.1.2.7 Deskriptif akan Perencanaan Mutu<br>Strategis.....                                                                                                           | 108 |
| 4.1.1.2.8 Deskriptif akan Kinerja Operasional...                                                                                                                       | 110 |
| 4.1.1.2.9 Deskriptif akan Kinerja Manajemen<br>Persediaan.....                                                                                                         | 111 |
| 4.1.1.2.10 Deskriptif akan Kinerja Karyawan....                                                                                                                        | 112 |
| 4.1.1.2.11 Deskriptif akan Kinerja Inovasi.....                                                                                                                        | 113 |
| 4.1.1.2.12 Deskriptif akan Tanggung Jawab<br>Sosial.....                                                                                                               | 115 |
| 4.1.1.2.13 Deskriptif akan Hasil Pelanggan.....                                                                                                                        | 116 |
| 4.1.1.2.14 Deskriptif akan Kinerja Pasar dan<br>Keuangan.....                                                                                                          | 117 |
| 4.1.2 Analisis Verifikatif.....                                                                                                                                        | 119 |
| 4.1.2.1 Analisis <i>Outer Model</i> .....                                                                                                                              | 119 |
| 4.1.2.2 Analisis <i>Inner Model</i> .....                                                                                                                              | 126 |
| 4.1.3 Pengujian Hipotesis.....                                                                                                                                         | 130 |
| 4.2 Hasil Pembahasan.....                                                                                                                                              | 131 |
| 4.2.1 Hubungan Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) dengan<br>Kinerja Perusahaan ( <i>Firm Performance</i> ).....                                                        | 132 |
| 4.2.2 Hubungan Manajemen Pengetahuan dan Manajemen<br>Proses ( <i>Knowledge and Process Management</i> ) dengan<br>Kinerja Perusahaan ( <i>Firm Performance</i> )..... | 134 |
| 4.2.3 Hubungan Pelatihan ( <i>Training</i> ) dengan Kinerja                                                                                                            |     |

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Perusahaan ( <i>Firm Performance</i> ).....                                                                                                | 136 |
| 4.2.4 Hubungan Manajemen Mutu Pemasok ( <i>Supplier Quality Management</i> ) dengan Kinerja Perusahaan ( <i>Firm Performance</i> ).....    | 138 |
| 4.2.5 Hubungan Fokus akan Pelanggan ( <i>Customer Focus</i> ) dengan Kinerja Perusahaan ( <i>Firm Performance</i> ).....                   | 139 |
| 4.2.6 Hubungan Perencanaan Mutu Strategis ( <i>Strategic Quality Planning</i> ) dengan Kinerja Perusahaan ( <i>Firm Performance</i> )..... | 141 |
| 4.2.7 Hubungan Praktik <i>Total Quality Management</i> ( <i>Practice of Total Quality Management</i> ) dengan kinerja perusahaan.          | 142 |
| 4.3 Perbandingan dengan Hasil Riset Empiris.....                                                                                           | 143 |
| BAB V PENUTUP.....                                                                                                                         | 145 |
| 5.1 Simpulan.....                                                                                                                          | 145 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian.....                                                                                                           | 147 |
| 5.3 Implikasi Penelitian.....                                                                                                              | 148 |
| 5.4 Saran.....                                                                                                                             | 150 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                                                   | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 2.1 Metode Penelitian.....                                                                                                 | 57      |
| Gambar 3.1 Model Struktur dalam SEM-PLS.....                                                                                      | 72      |
| Gambar 3.2 Model Pengukuran dalam SEM-PLS.....                                                                                    | 73      |
| Gambar 3.3 Measurement Model SEM untuk Pengaruh<br>Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan.....                                  | 79      |
| Gambar 3.4 Measurement Model SEM untuk Pengaruh<br>Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Proses<br>terhadap Kinerja Perusahaan..... | 80      |
| Gambar 3.5 Measurement Model SEM untuk Pengaruh Pelatihan<br>terhadap Kinerja Perusahaan.....                                     | 81      |
| Gambar 3.6 Measurement Model SEM untuk Pengaruh Manajemen<br>Mutu Pemasok terhadap Kinerja Perusahaan.....                        | 82      |
| Gambar 3.7 Measurement Model SEM untuk Pengaruh Fokus akan<br>Pelanggan terhadap Kinerja Perusahaan.....                          | 83      |
| Gambar 3.8 Measurement Model SEM untuk Pengaruh Perencanaan<br>Mutu Strategis terhadap Kinerja Perusahaan.....                    | 84      |



## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                          | Halaman |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....                                                                                      | 42      |
| Tabel 3.1 Proporsi Sampel.....                                                                                           | 61      |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....                                                                             | 65      |
| Tabel 4.1 Responden Menurut Jenis Kelamin.....                                                                           | 95      |
| Tabel 4.2 Responden Menurut Usia.....                                                                                    | 96      |
| Tabel 4.3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....                                                                     | 97      |
| Tabel 4.4 Responden Menurut Lama Bekerja.....                                                                            | 98      |
| Tabel 4.5 Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan<br>( <i>Leadership</i> ).....                                        | 99      |
| Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Manajemen Pengetahuan<br>( <i>Knowledge Management</i> ).....                     | 100     |
| Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap Manajemen Proses<br>( <i>Process Management</i> ).....                            | 102     |
| Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Pelatihan ( <i>Training</i> ).....                                                | 104     |
| Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Manajemen Mutu<br>Pemasok ( <i>Supplier Quality Management</i> ).....             | 105     |
| Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Fokus akan Pelanggan<br>( <i>Customer Focus</i> ).....                           | 107     |
| Tabel 4.11 Tanggapan Responden terhadap Perencanaan Mutu<br>Strategis ( <i>Strategic Quality Planning</i> ).....         | 109     |
| Tabel 4.12 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Operasional<br>( <i>Operational Performance</i> ).....                   | 111     |
| Tabel 4.13 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Manajemen<br>Persediaan ( <i>Inventory Management Performance</i> )..... | 112     |
| Tabel 4.14 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan<br>( <i>Employee Performance</i> ).....                         | 113     |
| Tabel 4.15 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Inovasi<br>( <i>Innovation Performance</i> ).....                        | 114     |
| Tabel 4.16 Tanggapan Responden terhadap Tanggung Jawab Sosial<br>( <i>Social Responsibility</i> ).....                   | 115     |
| Tabel 4.17 Tanggapan Responden terhadap Hasil Pelanggan<br>( <i>Customer Results</i> ).....                              | 117     |
| Tabel 4.18 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pasar dan<br>Keuangan ( <i>Market and Finance Performance</i> ).....     | 118     |
| Tabel 4.19 <i>Convergent Validity</i> .....                                                                              | 120     |
| Tabel 4.20 <i>Composite Reliability</i> .....                                                                            | 124     |
| Tabel 4.21 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....                                                                 | 125     |
| Tabel 4.22 <i>Cronbach Alpha</i> .....                                                                                   | 126     |
| Tabel 4.23 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....                                                                          | 128     |
| Tabel 4.24 <i>Mean, Standar Deviation, T-statistic dan T-tabel</i> .....                                                 | 130     |
| Tabel 4.25 Hasil Pembahasan.....                                                                                         | 131     |
| Tabel 4.26 Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya...                                                       | 143     |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                                                                                                                                                                                                                            | Halaman |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Lampiran 1 Model <i>Structure Equation Modelling-Partial Least Square</i> ..                                                                                                                                                                               | 159     |
| Lampiran 2 Model <i>Structure Equation Modelling-Partial Least Square</i><br>Setelah Validitas dan Realibilitas.....                                                                                                                                       | 160     |
| Lampiran 3 Model <i>Structure Equation Modelling-Partial Least Square</i><br>Penelitian yang Telah Mencapai Validitas dan Realibilitas..                                                                                                                   | 161     |
| Lampiran 4 Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process</i><br><i>Management, Training, Supplier Quality Management,</i><br><i>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Operational Performance</i> .....          | 162     |
| Lampiran 5 Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Kinerja Operasional.....                                                                                                                                                           | 163     |
| Lampiran 6 Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Kinerja Operasional.....                                                                                                                                                          | 163     |
| Lampiran 7 Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process</i><br><i>Management, Training, Supplier Quality Management,</i><br><i>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Inventory Management Performance</i> ..... | 164     |
| Lampiran 8 Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Kinerja Manajemen Persediaan.....                                                                                                                                                  | 165     |
| Lampiran 9 Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap Dimensi<br>Kinerja Manajemen Persediaan.....                                                                                                                                                 | 165     |
| Lampiran 10 Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process</i><br><i>Management, Training, Supplier Quality Management,</i><br><i>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Employee Performance</i> .....            | 166     |
| Lampiran 11 Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Kinerja Karyawan.....                                                                                                                                                             | 167     |
| Lampiran 12 Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap Dimensi<br>Kinerja Karyawan.....                                                                                                                                                            | 167     |
| Lampiran 13 Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process</i><br><i>Management, Training, Supplier Quality Management,</i><br><i>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Innovation Performance</i> .....          | 168     |
| Lampiran 14 Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Kinerja Inovasi.....                                                                                                                                                              | 169     |
| Lampiran 15 Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap Dimensi<br>Kinerja Inovasi.....                                                                                                                                                             | 169     |
| Lampiran 16 Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process</i><br><i>Management, Training, Supplier Quality Management,</i>                                                                                                                       |         |

|             |                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|             | <i>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Social Responsibility</i> .....                                                                                                                            | 170 |
| Lampiran 17 | Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Tanggung Jawab Sosial.....                                                                                                                                             | 171 |
| Lampiran 18 | Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Tanggung Jawab Sosial.....                                                                                                                                            | 171 |
| Lampiran 19 | Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process<br/>Management, Training, Supplier Quality Management,<br/>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Customer Results</i> .....                 | 172 |
| Lampiran 20 | Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Hasil Pelanggan.....                                                                                                                                                   | 173 |
| Lampiran 21 | Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Hasil Pelanggan.....                                                                                                                                                  | 173 |
| Lampiran 22 | Model SEM-PLS dari <i>Leadership, Knowledge and Process<br/>Management, Training, Supplier Quality Management,<br/>Customer Focus, Strategic Quality Planning</i> terhadap<br>Dimensi <i>Market and Financial Performance</i> ..... | 174 |
| Lampiran 23 | Tabel Hasil Pengaruh Variabel Independen terhadap<br>Dimensi Kinerja Pasar dan Keuangan.....                                                                                                                                        | 175 |
| Lampiran 24 | Interpretasi Analisis Variabel Independen terhadap Dimensi<br>Kinerja Pasar dan Keuangan.....                                                                                                                                       | 175 |
| Lampiran 25 | Daftar Badan Usaha Milik Negara di Indonesia.....                                                                                                                                                                                   | 176 |
| Lampiran 26 | Kuesioner.....                                                                                                                                                                                                                      | 179 |
| Lampiran 27 | T-Tabel.....                                                                                                                                                                                                                        | 184 |