

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN**

**IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. SANG HYANG SERI SOUTH SULAWESI**



**SITI NURAZIZAH JUFRI  
P042221009**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**



**Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)**

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN MANAJEMEN  
RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN**

**SITI NURAZIZAH JUFRI  
P042221009**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**



**Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)**

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN MANAJEMEN  
RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelas magister

Program Studi Agribisnis

Disusun dan diajukan oleh

SITI NURAZIZAH JUFRI  
P042221009

Kepada

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**



TESIS

PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN

SITI NURAZIZAH JUFRI

P042221009

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Magister pada 14 Agustus 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

pada

Program Studi Agribisnis  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Mengesahkan:

Pembimbing utama,

Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si.  
NIP. 19620616 198702 2 001

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Ir. Sitti Bulkis, M.S.  
NIP. 19610829 198601 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis


Dekan Sekolah Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin,



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

  
Hatta Jamil, SP., M.Si.  
19512 1 001



  
Prof. dr. Budu, Ph.D., Sp.M(K), M.MedEd.  
NIP. 19661231 199503 1 009

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa, tesis berjudul "Pengaruh Penerapan Total Quality Management Dan Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan" adalah benar karya saya dengan arahan dari tim pembimbing (Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si. sebagai Pembimbing Utama dan Prof. Dr. Ir. Sitti Bulkis, M.S. sebagai Pembimbing Pendamping). Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka tesis ini. Sebagian dari isi tesis ini telah dipublikasikan di Jurnal (*African Journal of Biological Science, Volume 6, Issue 8, 10.48047/AFJBS.6.8.2024.2446-2460*) sebagai artikel dengan judul "*The Influence of Supply Chain Management on Organizational Performance with Organizational Culture as a Mediating Variable: A Case Study of Merging Companies*". Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) dari karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 14 Agustus 2024



Siti Nurazizah Jufri  
NIM P042221009



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian yang saya lakukan ini dapat terlaksana dengan sukses dan tesis ini dapat rampung berkat bimbingan, diskusi, dan arahan dari Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si. dan Prof. Dr. Ir. Sitti Bulkis, M.S. selaku pembimbing. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada mereka. Penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Ahmad Ramadhan Siregar, M.S., Prof. Dr. Jusni, S.E., M.Si., dan Dr. Ir. Mahyuddin, M.Si. selaku penguji, yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam penyempurnaan penyusunan dan penulisan tesis ini. Saya juga berterima kasih kepada Bapak Rano Sujatma, S.Kom. beserta jajarannya yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan penelitian di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pimpinan Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. dan Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin Prof. dr. Budu, Ph.D., Sp.M(K), M.Med.Ed beserta jajarannya, yang telah memfasilitasi saya menempuh program magister, serta para dosen dan rekan-rekan dalam tim penelitian.

Kepada kedua orang tua tercinta, H. Muh. Jufri Muchtar dan Dra. Hj. Rohani HR, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan sembah sujud atas doa, pengorbanan, dan motivasi mereka selama saya menempuh pendidikan, serta kepada keluarga tercinta—saudara, tante, ponakan, dan om—yang selalu mengingatkan dan mendukung selama masa perkuliahan.

Kepada saudari, Ainim Paradita, S.P., M.Agb. terima kasih selalu memberikan semangat, dukungan dan bantuan dari awal perkuliahan sampai selesainya tesis ini. Terima kasih juga kepada teman-teman seperjuangan Agribisnis Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin angkatan 2022-1 atas kebersamaan dalam berbagi pengalaman, diskusi, dan kerja sama selama masa perkuliahan. Serta, kepada semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat saya sebutkan satu per satu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dengan mengucap syukur Alhamdulillah dari lubuk hati yang paling dalam. Akhirnya, saya menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Saya mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikan, sehingga akhirnya tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Penulis,



Siti Nurazizah Jufri







## ABSTRAK

Siti Nurazizah Jufri, **Penerapan Total Quality Management dan Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi Pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan** (dibimbing oleh Siti Haerani, Sitti Bulkis).

**Latar Belakang:** Akreditasi mutu PT Sang Hyang Seri menunjukkan komitmennya terhadap kualitas produk. Implementasi Total Quality Management (TQM) dan Manajemen Rantai Pasok (MRP) bergantung pada evaluasi kinerja yang belum dilakukan pasca merger. **Tujuan:** Penelitian ini memiliki tiga tujuan. Menganalisis penerapan TQM terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Menganalisis penerapan MRP terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. **Metode:** Penelitian ini melibatkan 69 karyawan sebagai sampel. Data sekunder diperoleh dari informasi terkait perusahaan dan literatur pendukung, sementara data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert lima poin. Tujuan pertama dan kedua menggunakan analisis data statistik deskriptif dan analisis jalur dengan Smart PLS 4.0. Tujuan ketiga menggunakan analisis regresi sederhana menggunakan SPSS 2.5. **Hasil:** Studi ini menemukan bahwa TQM meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan melalui budaya. Praktik-praktik TQM mencakup fokus pada pelanggan, manajemen puncak, manajemen proses, perbandingan, keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja. Hal ini dapat mengubah budaya organisasi untuk menekankan kualitas. Selanjutnya, MRP meningkatkan kinerja organisasi secara langsung dan melalui budaya. Praktik-praktik MRP yang efektif, seperti keandalan, kecepatan dalam merespons, ketangkasan, efisiensi biaya, dan manajemen aset, terbukti menciptakan karakteristik budaya yang kuat sehingga dapat meningkatkan efisiensi kinerja operasional dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Terakhir, budaya organisasi meningkatkan kinerja organisasi, melalui kolaboratif, dukungan manajemen, dan penghargaan terhadap karyawan dapat menciptakan budaya yang optimal dan berdampak pada kinerja organisasi. Studi ini dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja mereka dengan mengadopsi TQM dan MRP, serta menciptakan budaya yang mendukung.

Kata Kunci: TQM, manajemen rantai pasok, budaya organisasi, kinerja, badan usaha milik negara.



 <b>GUGUS PENJAMINAN MUTU (GPM) SEKOLAH PASCASARJANA UNHAS</b>	
Abstrak ini telah diperiksa.	Paraf Ketua Sekretaris.
Tanggal : _____	



## ABSTRACT

Siti Nurazizah Jufri, **Implementing Total Quality Management and Supply Chain Management On Organizational Performance With Organizational Culture As An Intervening Variable at PT. Sang Hyang Seri South Sulawesi** (supervised by Siti Haerani, Sitti Bulkis).

**Introduction:** PT Sang Hyang Seri's quality accreditation shows its commitment to product quality. Total Quality Management (TQM) implementation and Supply Chain Management (SCM) depend on performance evaluation, which has not been done post-merger. **Objective:** This study has three objectives. examines how TQM affects organizational performance, with an emphasis on organizational culture as a mediator. The study also examines how SCM affects organizational performance, with an emphasis on organizational culture as a mediator. We are also examining the impact of organizational culture on the performance of the organization. **Methods:** The 69 workers participated in the study. Secondary data came from company-related information and literature, while primary data came from a five-point Likert scale questionnaire. The first and second objectives used descriptive statistical data analysis and path analysis with Smart PLS 4.0. The third objective employs simple regression analysis with SPSS. **Results:** The study found that TQM improves organizational performance both directly and through culture. TQM practices include customer focus, top management, process management, benchmarking, employee involvement and work environment. It can change the organizational culture to emphasize quality. Furthermore, SCM improves organizational performance, both directly and through culture. Research has proven that effective SCM practices, including reliability, speed in response, agility, cost efficiency, and asset management, foster strong cultural characteristics that enhance operational performance and foster a positive work environment. Finally, organizational culture improves organizational performance. Collaboration, management support, and respect for employees can create an optimal culture and impact organizational performance. This study can help companies improve their performance by adopting TQM and SCM and creating a supportive culture.

Keywords: TQM, SCM, organizational culture, performance, state-owned enterprise.



 <b>GUGUS PENJAMINAN MUTU (GPM) SEKOLAH PASCASARJANA UNHAS</b>	
Abstrak ini telah diperiksa.	Paraf Ketua Sekretaris.
Tanggal : _____	



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGAJUAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN UMUM.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat.....	6
1.4 Ruang Lingkup Penelitian .....	7
1.5 Kebaruan Penelitian.....	8
1.6 Kerangka Konseptual.....	14
1.7 Daftar Pustaka.....	15
BAB II TOPIK PENELITIAN I PENERAPAN <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i> TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN .....	19
2.1 Abstrak .....	19
2.2 Pendahuluan .....	19
2.3 Tinjauan Pustaka.....	22
2.3.1 Total Quality Managemet .....	22
2.3.2 Budaya Organisasi .....	23
2.3.3 Kinerja Organisasi .....	24
Definisi Operasional Variabel .....	25
Metode Penelitian .....	27
Waktu dan Lokasi Penelitian.....	27
Populasi dan Sampel .....	27
Definisi dan Sumber Data.....	28
Teknik Pengumpulan Data.....	29
Metode Analisis Data.....	30



2.4.6	Uji Hipotesis (Koefisien Jalur) .....	32
2.5	Hasil .....	33
2.5.1	Gambar Umum Objek Penelitian .....	33
2.5.2	Analisis Deskriptif .....	34
2.5.3	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	45
2.5.4	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	49
2.5.5	Pengujian Hipotesis (Koefisien Jalur) .....	49
2.6	Pembahasan Penelitian .....	53
2.6.1	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi .....	53
2.6.2	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Budaya Organisasi .....	56
2.6.3	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi .....	57
2.7	Kesimpulan dan Saran .....	58
2.7.1	Kesimpulan .....	58
2.7.2	Saran .....	59
2.8	Daftar Pustaka .....	59

### BAB III TOPIK PENELITIAN II. PENERAPAN MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN..... 67

3.1	Abstrak .....	67
3.2	Pendahuluan .....	67
3.3	Tinjauan Pustaka .....	69
3.3.1	Manajemen Rantai Pasok .....	69
3.3.2	Budaya Organisasi .....	70
3.3.3	Kinerja Organisasi .....	71
3.3.4	Definisi Operasional Variabel .....	72
3.4	Metode .....	74
3.4.1	Waktu dan Lokasi Penelitian .....	74
3.4.2	Populasi dan Sampel .....	74
3.4.3	Jenis dan Sumber Data .....	75
3.4.4	Teknik Pengumpulan Data .....	76
3.4.5	Metode Analisis Data .....	77
3.4.6	Uji Hipotesis (Koefisien Jalur) .....	80
3.5	Hasil .....	81
3.5.1	Gambar Umum Objek Penelitian .....	81
3.5.2	Analisis Deskriptif .....	82
3.5.3	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	93
3.5.4	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	97
	Pengujian Hipotesis (Koefisien Jalur) .....	98
	Pembahasan Penelitian .....	102
	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Organisasi .....	102
	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Budaya Organisasi .....	104



3.6.3	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi.....	105
3.7	Kesimpulan dan Saran.....	106
3.7.1	Kesimpulan.....	106
3.7.2	Saran.....	107
3.8	Daftar Pustaka.....	107
BAB IV.	TOPIK PENELITIAN III. BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN .....	113
4.1	Abstrak.....	113
4.2	Pendahuluan .....	113
4.3	Tinjauan Pustaka.....	116
4.3.1	Budaya Organisasi .....	116
4.3.2	Kinerja Organisasi .....	117
4.4	Metode.....	118
4.4.1	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	118
4.4.2	Populasi dan Sampel.....	118
4.4.3	Jenis dan Sumber Data.....	119
4.4.4	Teknik Pengumpulan Data.....	120
4.4.5	Metode Analisis Data.....	121
4.5	Hasil.....	124
4.5.1	Gambar Umum Objek Penelitian.....	124
4.5.2	Uji Instrumen Data.....	124
4.5.3	Analisis Deskriptif .....	126
4.5.4	Uji Hipotesis .....	133
4.6	Pembahasan Penelitian .....	135
4.7	Kesimpulan dan Saran.....	137
4.7.1	Kesimpulan.....	137
4.7.2	Saran.....	137
4.8	Daftar Pustaka.....	137
BAB V	PEMBAHASAN UMUM .....	140
5.1	Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan .....	140
5.2	Penerapan Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan .....	141
5.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.....	142
	AN UMUM .....	143



## DAFTAR TABEL

Nomor Urut

Halaman

1.	Penelitian Terdahulu .....	9
2.	Definisi Operasional Variabel .....	26
3.	Jumlah Sampel Penelitian .....	28
4.	Kriteria Deskripsi Variabel .....	30
5.	Model Pengukuran/Outer Model .....	32
6.	Model Struktural/Inner Model.....	32
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	34
8.	Karakteristik responden berdasarkan usia .....	35
9.	Karakteristik responden berdasarkan lama kerja .....	35
10.	Karakteristik responden berdasarkan bidang kerja.....	36
11.	Tanggapan responden terhadap variabel <i>Total Quality Management</i> .....	37
12.	Rekapitulasi Variable <i>Total Quality Management</i> .....	40
13.	Tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasi .....	41
14.	Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi .....	43
15.	Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Organisasi .....	44
16.	Rekapitulasi Variabel Kinerja Organisasi .....	45
17.	Nilai <i>Loading Factor</i> .....	46
18.	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> .....	47
19.	Nilai <i>Cross Loading</i> .....	47
20.	Nilai <i>Reliabilitas Konstruk</i> .....	48
21.	Nilai <i>R-Square</i> .....	49
22.	Hasil Uji Pengaruh Langsung .....	50
23.	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	51
24.	Hasil Uji <i>Total Effect</i> .....	51
25.	Hasil Pengujian Hipotesis .....	52
26.	Definisi Operasional Variabel .....	73
27.	Jumlah Sampel Penelitian .....	75
28.	Kriteria Deskripsi Variabel .....	78
29.	Model pengukuran/Outer Model .....	79
30.	Model Struktural/Inner Model.....	80
31.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	82
32.	Karakteristik responden berdasarkan usia .....	82
33.	Karakteristik responden berdasarkan lama kerja .....	83
34.	Karakteristik responden berdasarkan bidang kerja.....	84
35.	Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Manajemen Rantai .....	85
	variabel Manajemen Rantai Pasok.....	88
	tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasi ...	89
	variabel Budaya Organisasi .....	91
	tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Organisasi ....	92
	variabel Kinerja Organisasi .....	93
	<i>Factor</i> .....	94



42. Nilai <i>Average Variance Extracted</i> .....	95
43. Nilai <i>Cross Loading</i> .....	96
44. Nilai <i>Reliabilitas Konstruk</i> .....	97
45. Nilai <i>R-Square</i> .....	97
46. Hasil Uji Pengaruh Langsung .....	99
47. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	99
48. Hasil Uji <i>Total Effect</i> .....	100
49. Hasil Pengujian Hipotesis .....	101
50. Jumlah Sampel Penelitian .....	119
51. Kriteria Deskripsi Variabel .....	121
52. Hasil Uji Validitas .....	125
53. Hasil Uji Reliabilitas.....	125
54. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	126
55. Karakteristik responden berdasarkan usia .....	126
56. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja .....	127
57. Karakteristik responden berdasarkan bidang kerja.....	128
58. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasi .	129
59. Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi .....	131
60. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Organisasi ..	132
61. Rekapitulasi Variabel Kinerja Organisasi .....	133
62. Hasil Uji Korelasi Spearman .....	134
63. Hasil Uji Regresi Sederhana.....	134
64. Hasil Koefisien Determinasi.....	135



## DAFTAR GAMBAR

Nomor Urut

Halaman

1. Rekapitulasi Target dan Realisasi Penjualan PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan .....	3
2. Skema/Kerangka Pemikiran Penelitian .....	15
3. Model Pengujian Bootstrapping .....	50
4. Model Pengujian Bootstrapping .....	98
5. Rekapitulasi Target dan Realisasi Penjualan PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan .....	116



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Urut

Halaman

1. Kuesioner Penelitian .....	145
2. Identitas Responden .....	151
3. Tabulasi Kuesioner .....	153
4. Hasil Output Path Menggunakan Software Smart PLS .....	161
5. Hasil Output Regresi Menggunakan Software SPSS.....	167



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## BAB I PENDAHULUAN UMUM

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini, Indonesia telah memasuki era pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang menghadirkan pasar bebas (Ayu Ningsih & Kurniawan, 2016). Dalam konteks ini, perusahaan harus mengembangkan keunggulan kompetitif untuk bisa bersaing di pasar global (Farida & Setiawan, 2022; Magdalena Maftei & Gina Ionela, 2023), beradaptasi secara lebih efektif dalam merespon perubahan pasar (Ihnatenko et al., 2023) dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Wahyudi et al., 2017).

Sumber daya manusia adalah *input* paling penting. Tanpa sumber daya manusia yang handal, perusahaan tidak akan mampu menghasilkan nilai yang lebih tinggi dari hasil produksinya (Ibrahim & Mufriantje, 2021). Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral dalam organisasi, SDM yang profesional dan berkualitas dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan memiliki dampak yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Efendi, 2015).

Kinerja organisasi mencerminkan hasil dari semua aktivitas kerja di perusahaan dan pencapaian yang dicapai dalam periode waktu tertentu. Ini melibatkan pencapaian dalam hal *input*, *output*, *outcome*, manfaat, dan dampak yang dihasilkan oleh organisasi dengan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta memenuhi kebutuhan pelanggan sehari-hari (Putri, 2022). Untuk beradaptasi dalam persaingan ekonomi, penting untuk terus mengevaluasi kinerja secara menyeluruh. Evaluasi harus mencakup kemampuan sumber daya manusia (SDM), proses kerja, dan lingkungan kerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membantu meningkatkan kualitas, efisiensi, produktivitas, dan pertumbuhan perusahaan (Suwarno et al., 2020).

*Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya, sehingga dapat meningkatkan laba serta daya saing bagi perusahaan (Nasution dalam Paramita, 2021). TQM dapat memiliki dua dampak pada kinerja organisasi, tergantung pada implementasinya. Praktik TQM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, sementara implementasi yang kurang baik dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya (Dhafer Al-Qahtani et al., 2015). Pada penelitian Munizu (2013) Praktik TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan menggunakan TQM sebagai senjata kompetitif, perusahaan dapat secara bertahap meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh penelitian (Alghamdi, 2018; Marini et al., 2021; Ngambi & An Ulfina, 2019) yang menyatakan penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.



Selain TQM upaya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah Manajemen Rantai Pasok (MRP) (Regar & Rachmarwi, 2022). Manajemen Rantai Pasok adalah pengintegrasian sumber bisnis yang kompeten dalam kegiatan penyaluran barang, mulai dari produsen sampai ke konsumen atau pemakaian akhir, mencakup penyediaan bahan baku, proses produksi, distribusi, ritel, konsumen, pergudangan dan transportasi melalui sistem informasi untuk meningkatkan nilai para pihak terkait untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Mariana & Rachmarwi, 2022).

Penerapan manajemen rantai pasokan yang terintegrasi dan terkoordinasi dalam mengelola aliran barang, informasi, dan jasa memiliki dampak positif pada efisiensi, responsivitas, dan kepuasan pelanggan. Ini membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Labdhagati & Mahfudz, 2017). Sejumlah penelitian (Aji Raharja & Yamit, 2022; Sutduean et al., 2019; dan Wijaya, 2021) menunjukkan bahwa pengimplementasian manajemen rantai pasokan yang baik dapat mengoptimalkan proses produksi, pengadaan, dan distribusi, meningkatkan efisiensi operasional, mengendalikan biaya, serta memperbaiki kualitas produk atau layanan, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

*Total Quality Management* (TQM) dan Manajemen Rantai Pasok (MRP) adalah dua konsep manajemen yang penting dalam bisnis modern. TQM adalah pendekatan yang menekankan pada kualitas produk dan layanan, serta pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi melalui pengendalian kualitas dan perbaikan berkelanjutan. Sementara MRP adalah pendekatan manajemen yang menekankan pada integrasi dan koordinasi rantai pasok, dari pemasok hingga konsumen akhir, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja keseluruhan (Lestari & Sutrisna, 2021; Regar & Rachmarwi, 2022).

Kedua konsep manajemen ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, seperti yang terlihat dalam penelitian Labdhagati & Mahfudz (2017); Latifah et al. (2021); Mariana & Rachmarwi (2022). Namun, penelitian sebelumnya, seperti (Dhafer Al-Qahtani et al., 2015 dan Wijaya, 2021), memiliki lingkup yang terbatas, hanya membahas dampak TQM dan MRP pada kinerja organisasi secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperluas lingkup penelitian dengan lebih mendalam dan komprehensif, dengan meneliti pengaruh faktor-faktor budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Faktor budaya organisasi, seperti yang dipelajari dalam penelitian Carolina (2012), memiliki peran yang kuat dalam mempengaruhi sikap para karyawan dan manajemen perusahaan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

perusahaan yang menggabungkan usahanya dengan perusahaan lain dalam rangka untuk keberhasilan berintegrasi. Peleburan merger dianggap sebagai atribut penting untuk mencapai sebuah an et al., 2016). Oleh karena itu budaya organisasi menjadi pendukung perubahan perusahaan yang telah melakukan merger atau



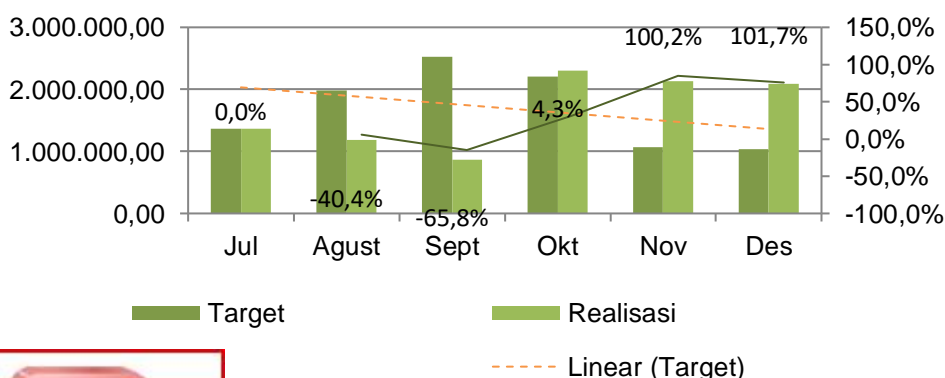
Dikutip dari situs web resmi PT. Sang Hyang Seri, PT Pertani (Persero) resmi melakukan penggabungan ke dalam PT Sang Hyang Seri (Persero). Penggabungan perusahaan tersebut tercatat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2021 yang ditandatangani Presiden Jokowi pada 15 September 2021. PT. Sang Hyang Seri bergerak di bidang pertanian dan memiliki tujuan menjadi perusahaan agroindustri nasional yang unggul dan berkelanjutan melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien untuk memberikan manfaat optimal bagi stakeholder.

Sejak dilakukan penggabungan, PT. Sang Hyang Seri, termasuk wilayah Sulawesi Selatan, belum memiliki evaluasi kinerja karyawan dan sistem pelaporan yang terstruktur. Keadaan ini telah menyebabkan kesulitan dalam mengidentifikasi masalah-masalah karyawan yang mungkin timbul dan berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi. Tanpa adanya sistem evaluasi kinerja yang baik, perusahaan mungkin akan menghadapi kesulitan dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja dengan efektif.

Selain itu, merger perusahaan PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan juga menyebabkan penggunaan Dua standar operasional yang berbeda, sehingga terjadi disparitas gaji antar karyawan dengan jabatan yang sama. Disparitas ini dapat menimbulkan konflik, kebingungan, dan ketidakpuasan di antara karyawan. Selain itu, standar operasional yang tidak terintegrasi dengan baik dapat menghambat efisiensi dan kelancaran proses bisnis, yang berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu indikator yang dapat menjadi acuan dalam melihat kinerja organisasi yaitu dengan mengidentifikasi data jumlah volume penjualan. Berikut merupakan data rekapitulasi target dan realisasi penjualan PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan tahun 2022.

### Rekapitulasi Target Penjualan 2022



Realisasi Penjualan

Rekapitulasi Target dan Realisasi Penjualan PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan

Berdasarkan Gambar 1.1, Pencapaian kinerja dalam beberapa bulan terakhir (Juli, Agustus, September, Oktober, November, dan Desember) di PT. Sang Hyang Seri menunjukkan variasi yang signifikan dalam pencapaian target penjualan dari bulan ke bulan. Berdasarkan observasi pada PT. Sang Hyang Seri, penentuan target penjualan setiap bulannya, umumnya mengikuti pola musiman yang dapat berbeda-beda tergantung pada lokasi geografis dan iklim. Pola musiman ini menjadi pertimbangan dalam penetapan target bulanan. Selain itu, penentuan target juga dipengaruhi oleh masalah keuangan dan pengurangan anggaran dari pemerintah. Namun, grafik penjualan mengalami fluktuasi yang naik secara signifikan. Fluktuasi yang naik tersebut mengindikasikan adanya ketidakstabilan dalam faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan, seperti kinerja yang tidak konsisten atau efisiensi operasional yang belum optimal.

Untuk menyelidiki penyebab fluktuasi yang signifikan dan mencari solusi yang tepat, penelitian lebih lanjut pada perusahaan yang baru saja mengalami merger menjadi penting. Meskipun PT. Sang Hyang Seri baru mengalami merger selama satu tahun penting untuk mengevaluasi kinerja organisasi perusahaan ini, sesuai dengan temuan dalam penelitian (Richard, 2020) yang menyoroti pentingnya penilaian kinerja perusahaan dalam jangka pendek setelah merger.

Berdasarkan penelitian yang membahas tentang TQM dan MRP serta hubungannya dengan kinerja organisasi dan budaya organisasi, acuan dalam penulisan ini berasal dari penelitian-penelitian Alghamdi (2018) dan Amarti, (2016) yang menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap penerapan TQM dan kinerja organisasi. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaid Al-Swidi & Mahmood (2012) ditemukan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *Total Quality Management* dan kinerja organisasi. Sejumlah penelitian lain seperti Kristianto & Tarigan (2019); Latifah et al. (2021); Lestari & Sutrisna (2021); Mariana & Rachmarwi (2022); Regar & Rachmarwi (2022) menyimpulkan bahwa manajemen rantai pasokan dan manajemen mutu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sehingga, penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut diperlukan untuk menggali lebih dalam tentang pengaruh penerapan TQM dan MRP, serta peran budaya organisasi sebagai variabel intervening. Melalui pemahaman yang lebih dalam tentang pengaruh variabel satu dengan variabel lainnya, perusahaan dapat mengambil tindakan yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja organisasi, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengintegrasikan standar operasional, mengatasi disparitas gaji, memperbaiki masalah produk yang diterima oleh pelanggan, mengimplementasikan proses penilaian kinerja yang efektif, dan



dan a organisasi yang inklusif dan adil untuk mencapai keberhasilan berdasarkan pemaparan latar belakang serta fenomena yang ada k untuk melakukan penelitian mengenai "Penerapan *Total Quality Manajemen Rantai Pasokan* terhadap Kinerja Organisasi dengan sebagai Variabel Intervening pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi

## 1.2 Rumusan Masalah

PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan menghadapi berbagai tantangan penting pasca merger dengan PT Pertani (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2021. Salah satu tantangan terbesarnya adalah belum adanya sistem penilaian kinerja karyawan yang terstruktur pasca merger. Hal ini membuat sulit untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan karyawan yang mungkin timbul, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, merger perusahaan menimbulkan permasalahan terkait penggunaan dua standar operasi yang berbeda. Dampaknya, terdapat perbedaan upah antar pegawai pada jabatan yang sama. Kesenjangan gaji ini dapat menyebabkan konflik dan ketidakpuasan di antara karyawan, sehingga semakin melemahkan efisiensi proses bisnis yang penting.

Selain itu, fluktuasi yang signifikan dalam grafik penjualan menjadi permasalahan yang serius. Penentuan target penjualan bulanan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain pola musim, lokasi geografis, iklim, permasalahan keuangan, dan pemotongan anggaran pemerintah. Meskipun terdapat target, fluktuasi yang lebih besar menunjukkan ketidakstabilan faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan.

Dalam konteks ini, penerapan *Total Quality Management* (TQM) menjadi penting. Meskipun perusahaan telah memperoleh Sertifikat Sistem Manajemen Mutu Produksi Benih ISO 9001:2015, namun sistem evaluasi kinerja karyawan dan pelaporan terstruktur masih kurang. Hal ini menciptakan hambatan dalam mengidentifikasi masalah karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Namun, yang perlu diperhatikan bukan hanya *Total Quality Management* saja, tapi juga Manajemen Rantai Pasok. Masalah pencatatan produksi benih yang tidak terorganisir dan tidak terstruktur dapat berdampak negatif pada manajemen rantai pasokan, sehingga menyebabkan ketidakakuratan dan kesulitan dalam manajemen inventaris dan perencanaan produksi yang efisien. Keluhan pelanggan tentang persediaan produk yang tidak mencukupi juga menunjukkan adanya masalah dalam memiliki persediaan yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan. Terakhir, data hasil panen sebelumnya mencerminkan rendahnya produksi benih akibat perubahan tata kelola dan penghentian subsidi benih pemerintah. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan dalam penerapan MRP terutama dalam hal pengelolaan persediaan, perencanaan yang efektif, dan buruknya koordinasi dengan pihak terkait.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan pembahasan masalah sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini mencoba menganalisis masalah penerapan *Total Quality Management* dan Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi. Secara umum, penelitian ini akan dibagi menjadi tiga topik penelitian, dengan rumusan masalah sebagai berikut:





- I. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?
  2. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?
  3. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?
- II. Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  4. Apakah Manajemen Rantai Pasok berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?
  5. Apakah Manajemen Rantai Pasok berpengaruh terhadap Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?
  6. Apakah Manajemen Rantai Pasok berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?
- III. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini sesuai dengan Ketiga topik penelitian adalah sebagai berikut:

- I. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  1. Menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  2. Menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  3. Menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.



- II. Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  - 4. Menganalisis pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  - 5. Menganalisis pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  - 6. Menganalisis pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
- III. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.
  - 7. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.

Penelitian ini diharapkan akan memberikan beberapa kontribusi sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi memahami bagaimana Total Quality Management (TQM) dapat diterapkan lebih efektif dengan memperhatikan faktor budaya organisasi. Sehingga, dapat meningkatkan kinerja operasional dan kualitas produk.
2. Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang manajemen rantai pasokan yang baik, dikombinasikan dengan budaya organisasi yang mendukung. Sehingga, dapat mengoptimalkan efisiensi proses dan mengurangi biaya.
3. Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja memberikan kontribusi penting bagi studi empiris di bidang manajemen. Ini dapat digunakan untuk mengembangkan strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat dalam konteks organisasi, serta menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut yang ingin mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja di sektor-sektor lain.

#### 1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah penerapan Total Quality Management (TQM) dan Manajemen Rantai Pasokan (MRP) serta pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan TQM dan MRP terhadap kinerja organisasi dengan mempertimbangkan pengaruh Budaya Organisasi sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini, data akan dikumpulkan melalui dua sumber, yaitu data sekunder dari sumber-sumber yang relevan seperti literatur, laporan studi sebelumnya, serta data primer yang akan diperoleh dari hasil di lapangan. Penggunaan data sekunder dan data primer akan meningkatkan pemahaman yang komprehensif tentang situasi di PT. Sang Hyang Seri Selatan terkait TQM, MRP, Budaya Organisasi, dan kinerja



### 1.5 Kebaruan Penelitian


Penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Manajemen Rantai Pasokan (MRP) terhadap Kinerja Organisasi telah banyak dilakukan. Namun, penelitian tentang hubungan TQM, MRP, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan memiliki keunikan tersendiri. Penelitian ini difokuskan pada perusahaan yang baru saja mengalami merger, yang membawa perubahan budaya organisasi dari perusahaan sebelumnya yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Kebaruan penelitian ini juga dapat dilihat dengan memasukkan variabel intervening, yaitu budaya organisasi, dalam hubungan antara *Total Quality Management* (TQM), Manajemen Rantai Pasokan (MRP) dan kinerja organisasi. Untuk melihat secara jelas perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	<b>Yenni Carolina, 2012</b> (Jurnal Akuntansi 4(2), 175–186)	Pengaruh Penerapan TQM dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Perusahaan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda	TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan.
2	<b>Lisa Nesti, Peni Shoffyanti, dan Nur Chairun, 2016</b> (Jurnal Agroteknologi 10(2), 153–159)	Pemodelan Praktik Manajemen Rantai Pasok dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Rantai Pasok Dengan Studi Kasus: Sub Sektor Industri Makanan Ringan Berbasis Umbi-Umbian Di Kota Padang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Rantai Pasok</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Rantai Pasok</li> </ul>	<i>Structural Equation Modeling</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen rantai pasok terhadap kinerja organisasi. Tapi, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pola budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada IKM
3	<b>Bagus Gumelar, 2017</b> (Jurnal Optimum 7(2), 158-167)	Peranan Budaya Organisasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Koperasi di Kota Semarang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kompetensi Kerja</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> </ul>	Analisis Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh signifikan positif budaya organisasi dan kompetensi kerja secara bersama sama terhadap kinerja organisasi koperasi di Kota Semarang baik secara parsial & simultan.
4	<b>Haifa Labdhagati dan Mahfudz, 2017</b> (Diponegoro Journal Of Management 6(4), 1-11)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management, Supply Chain Management, Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Operasi (Studi pada Pengrajin Tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kab. Bogor)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• <i>Supply Chain Management</i></li> <li>• Orientasi Kewirausahaan</li> <li>• Kinerja Operasi</li> </ul>	Analisis Regresi Linear Berganda	<i>SCM</i> berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.
	<b>Faris Alghamdi,</b>	Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul>	<i>Hierarchical regression analysis and structural equation modeling (SEM)</i>	TQM dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan. Interaksi TQM dan budaya organisasi secara statistik signifikan dan berhubungan positif dengan kinerja organisasi.



6	<p><b>Muhammad Hashim, Sajjad Baig, Fiza Amjad, Muhammad Nazam, Muhammad Akram, 2020</b> (<i>Advances in Intelligent Systems and Computing</i>, 1002, 390–401)</p>	<p>Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance and Moderating Role of Innovation Culture: A Case of Pakistan Textile Industry</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Manajemen Rantai Pasokan</i></li> <li>• Kinerja Organisasional</li> <li>• Budaya Inovasi</li> </ul>	<p>Analisis <i>Partial Least Square/PLS</i></p>	<p>Praktik Manajemen Rantai Pasokan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan budaya inovasi secara signifikan memoderasi hubungan antara Praktek SCM dan kinerja organisasi</p>
7	<p><b>Mochamad Rafly Prabowo, Nurleli, Rini Lestari, 2019</b> (Prosiding Akuntansi)</p>	<p>Pengaruh Penerapan TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Karyawan BUMD PDAM Kota Bandung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<p>Variabel TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
8	<p><b>Suwarno, Ronal Aprianto, Meta Suberthi, 2020</b> (Jurnal Ilmu Manajemen 9(2), 165)</p>	<p>Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>TQM tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi signifikan terhadap Kinerja Karyawan. TQM dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan.</p>
9	<p><b>Anisia Febriyanti, Epi Fitriah, 2022</b> (Bandung Conference Series: Accountancy)</p>	<p>Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<p>Implementasi Total Quality Management tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
10	<p><b>Mario Yehezkiel Regar dan Wiwik Rachmarwi, 2022</b> (Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana 10(2), 537-544)</p>	<p>Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Dan Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Operasional PT. Berkat Jaya Makmur Abadi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Mutu Terpadu</li> <li>• Manajemen Rantai Pasokan</li> <li>• Kinerja Operasional</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama TQM dan SCM berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja operasional di PT. Berkat Jaya Makmur Abadi.</p>
		<p>Praktik <i>Total Quality Management</i> (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Telkom k. Cabang Makassar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>TQM</i> Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p><i>Structural Equation Modeling</i></p>	<p>TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, praktik TQM dapat mendorong perusahaan untuk menyediakan produk berkualitas dibanding pesaing.</p>

12	<b>Sari Mariana dan Wiwik Rachmarwi (2022)</b> (Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana 10(1), 461-469)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Dan Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Kinerja PT Unirama Duta Niaga Cabang Bekasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen Rantai Pasokan</li> <li>Manajemen Mutu Terpadu Kinerja</li> </ul>	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>supply chain management</i> dan <i>total quality management</i> secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan di PT Unirama Duta Niaga cabang Bekasi.
13	<b>Faisal Reza &amp; Ira Valentina Silalahi, 2021</b> (Jurnal Komunikasi dan Desain 4(1), 48-54)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budaya Organisasi</li> <li>Kinerja Organisasi</li> </ul>	Pendekatan deskriptif dengan mengkaji hasil studi empiris	Temuan menunjukkan bahwa semua dimensi budaya mempengaruhi perspektif yang berbeda dari kinerja organisasi. Budaya organisasi berdampak secara mendalam terhadap proses organisasi, karyawan dan kerjanya.
14	<b>Musran Munizu (2011)</b> IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam	Pengaruh Penerapan Praktik TQM Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>TQM</li> <li>Kinerja Kualitas</li> </ul>	<i>Structural Equation Modeling</i>	TQM mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja kualitas. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja mutu produk sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM
15	<b>Marini, Hesti Setiorini, Rina Yuniarti (2021)</b> (Prosiding The 1st National Conference on Applied Business, Education, & Technology)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Inovasi Sebagai Variabel Mediasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>TQM</li> <li>Kinerja Organisasi</li> <li>Inovasi</li> </ul>	<i>Structural Equation Modeling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Inovasi tidak memediasi pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap kinerja organisasi.
14	<b>Hafid Aji Raharja &amp; Zulian Yamit (2022)</b> (Jurnal Mahasiswa)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Kompetitif Organisasi dan Kinerja Organisasi Kelompok Pak di Desa Girikerto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen Rantai Pasokan</li> <li>Keunggulan Kompetitif Organisasi</li> <li>Kinerja organisasi</li> </ul>	<i>Structural Equation Modeling</i>	MRP berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif organisasi, keunggulan kompetitif organisasi mempunyai pengaruh negatif yang tidak signifikan dalam memediasi pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja organisasi.





17	<p><b>Ivan Kristianto and Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2019)</b> (Petra International Journal Of Business Studies 2(1) 8-17)</p>	<p>The Impact of TQM System on Supply Chain Performance through Supply Chain Integration and Employee Satisfaction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Kinerja Rantai Pasok</li> <li>• Integrasi Rantai Pasok</li> <li>• Kepuasan Karyawan</li> </ul>	<p><i>Partial Least Square/PLS</i></p>	<p>TQM berdampak positif dan signifikan terhadap integrasi supply chain, kepuasan karyawan, dan kinerja rantai pasok sehingga meningkatkan pengaruh total kinerja rantai pasokan yang menghasilkan produk berkualitas tinggi. Integrasi rantai pasokan berdampak positif pada kepuasan karyawan, kinerja rantai pasokan. Serta, kepuasan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja rantai pasokan.</p>
18	<p><b>Musran Munizu (2013)</b> (Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 7(1), 184–197)</p>	<p>The Impact Of Total Quality Management Practices Towards Competitive Advantage And Organizational Performance: Case Of Fishery Industry In South Sulawesi Province Of Indonesia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> <li>• Keunggulan Bersaing</li> </ul>	<p><i>Path Analysis</i></p>	<p>Praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kinerja organisasi maupun keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi lebih dipengaruhi oleh keunggulan kompetitif daripada praktik TQM.</p>
19	<p><b>Muh. Risal (2021)</b> (Thesis Universitas Haseanuddin)</p>	<p>Pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Perusahaan, Dan Teknologi Informasi (IT) Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Variabel Mediasi Manajemen Proses Bisnis (BPM) pada PT PLN (Persero) 3 Palopo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (TQM)</li> <li>• Budaya Perusahaan</li> <li>• Teknologi Informasi (IT)</li> <li>• Kinerja Perusahaan</li> <li>• Manajemen Proses Bisnis (BPM)</li> </ul>	<p><i>Path Analysis</i></p>	<p>TQM berdampak terhadap BPM, kinerja perusahaan. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap BPM tetapi berdampak pada peningkatan perusahaan, IT berdampak terhadap peningkatan BPM, tapi tidak pada kinerja. BPM berdampak pada kinerja perusahaan. TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan BPM, tidak</p>



				terdapat pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan melalui BPM, dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung IT terhadap kinerja perusahaan melalui BPM.
20	<b>Ayu Musfirah Azis (2016)</b> (Thesis Universitas Hasanuddin)	Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Organisasi</li> </ul>	<i>Path Analysis</i>  Implementasi TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan implementasi TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi.

Berdasarkan Tabel 1.1 , penelitian-penelitian ini menggunakan metode analisis yang berbeda-beda, mulai dari analisis regresi berganda, *structural equation modeling* (SEM), analisis jalur, hingga *partial least square* (PLS). Selain itu, beberapa perbedaan dalam temuan penelitian terkait dengan pengaruh TQM, SCM, dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Faktor-faktor ini dipengaruhi oleh konteks industri, ukuran organisasi, dan faktor-faktor lainnya. Dalam konteks penelitian ini, PT. Sang Hyang Seri menjadi subjek penelitian yang menarik karena baru saja mengalami merger, yang kemungkinan membawa perbedaan dalam budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Selain itu, penentuan indikator yang digunakan dari setiap variabel juga berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hal ini menunjukkan variasi dalam pendekatan dan fokus penelitian antara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dalam memperkaya pemahaman tentang hubungan antara *Total Quality Management*, Manajemen Rantai Pasok, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi, khususnya dalam konteks PT. Sang



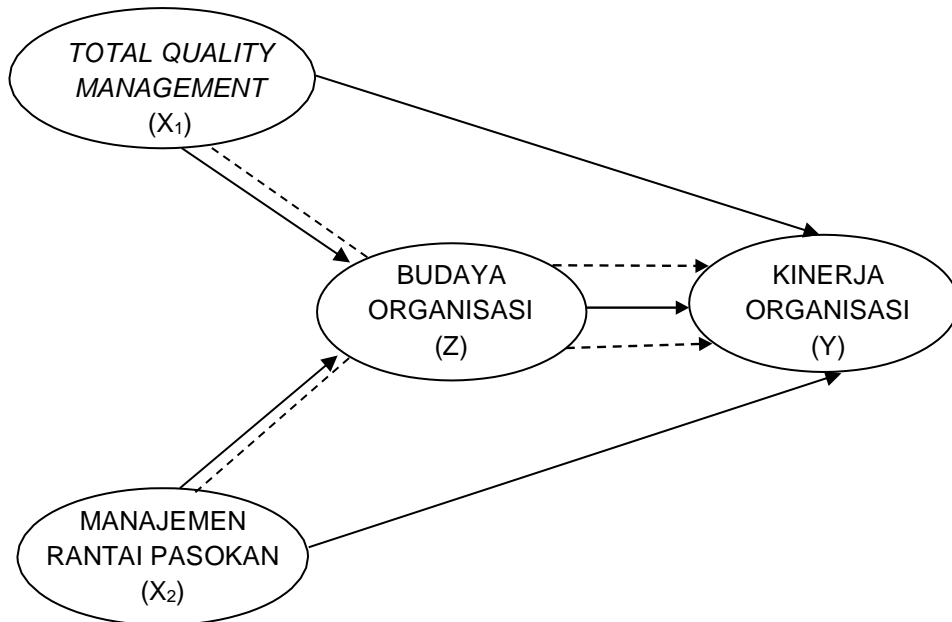
## 1.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual teori yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada kajian berbagai literatur yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil kajian pustaka, maka kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan layanan di seluruh organisasi. Penerapan TQM dapat melibatkan penggunaan alat dan teknik kualitas, pelibatan karyawan dalam perbaikan kontinu, pengukuran kinerja, pelatihan, dan komitmen manajemen terhadap kualitas. Penerapan TQM yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, termasuk peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, kepuasan karyawan, dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Manajemen Rantai Pasok (MRP) melibatkan pengelolaan aliran barang, informasi, dan sumber daya di seluruh rantai pasok. MRP yang efektif melibatkan koordinasi dan kolaborasi antara pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan untuk memastikan aliran yang lancar, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Pengelolaan rantai pasok yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi, seperti peningkatan efisiensi, kehandalan operasional, responsif terhadap permintaan pelanggan, dan peningkatan kepuasan pelanggan.
3. Budaya organisasi merujuk pada norma, nilai, kepercayaan, dan perilaku yang terkait dengan cara kerja dan interaksi di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi TQM dan MRP, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang mendukung inisiatif kualitas, kolaborasi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kerja tim dapat memfasilitasi penerapan TQM dan MRP yang sukses. Budaya organisasi yang mengutamakan kejujuran, inovasi, dan pembelajaran dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam mengadopsi praktik TQM dan MRP. Dengan demikian, budaya organisasi dapat berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara penerapan TQM dan MRP dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut:





**Gambar 1.2 Skema/Kerangka Pemikiran Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel *dependent* yaitu kinerja organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan dengan variabel *intervening* budaya organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan dan variabel *independent* pada penelitian ini adalah *Total Quality Management* dan Manajemen Rantai Pasokan pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Kemudian tersusun suatu kerangka konseptual yang dapat menjadi landasan dalam penulisan ini.

## 1.7 Daftar Pustaka

Abadiyah, R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2020). Motivation, Leadership, SCM toward Employee Green Behavior with Organizational Culture as a Mediator Variabel. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 982–989.

Aji Raharja, H., & Yमित, Z. (2022). Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Kompetitif Organisasi dan Kinerja Organisasi Kelompok Ternak di Desa Girikerto. *Jurnal Mahasiswa Bisnis Dan Manajemen*, 01(01), 270–278. <http://www.jurnal.bdm.ac.id/selma/index>

Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186–195. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>



- Amarti, R. I. (2016). Pengaruh Implementasi Total QUality Management Terhadap Budaya Kualitas Serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi di PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3).
- Ayu Ningsih, E., & Kurniawan, W. (2016). Daya Saing Dinamis Produk Pertanian Indonesia di ASEAN. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*, 9(2).
- Dhafer Al-Qahtani, N., Alshehri, S. S., & Abd Aziz, A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119–127. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Efendi, N. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 31(1).
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Ibrahim, J. T., & Mufriantje, F. (2021). Sumber Daya Manusia Sektor Pertanian Dalam Berbagai Perspektif (J. T. Ibrahim & F. Mufriantje, Eds.; Pertama). *Psychology Forum*.
- Ihnatenko, M., Marmul, L., & Romaniuk, I. (2023). Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, 57, 45–51. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-45-51>
- Kristianto, I., & Tarigan, Z. J. H. (2019). The Impact TQM System on Supply Chain Performance through Supply Chain Integration and Employee Satisfaction. *International Journal of Business Studies*, 2(1), 8–17.
- Labdhagati, H., & Mahfudz. (2017). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Supply Chain Management, Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Operasi (Studi pada Pengrajin Tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kab. Bogor). *Diponegoro Journal Of Management*, 6(4), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Latifah, S. N., Wijayanti, W., & Utami, E. M. (2021). The Effect of the Application of Total Quality Management, Supply Chain Management, and Entrepreneurship Orientation on Operational Performance. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 3(1), 63–72. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2021.3.1.7441>
- Lestari, S. P., & Sutrisna, A. (2021). Analisis Kinerja Operasi pada Masa Pandemi Covid-19 dengan Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Supply Chain Management (SCM) Di UMKM Kota Tasikmalaya. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 164. <https://doi.org/10.33087/eksis.v12i2.250>
- Magdalena Maftai, M., & Gina Ionela, B. (2023). Companies' market adaptation strategies in the academic literature. [www.ceswp.uaic.ro](http://www.ceswp.uaic.ro)
- Mariana, S., & Rachmarwi, W. (2022). Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Dan Manajemen Mutu Terhadap Kinerja PT. Unirama Duta Niaga Cabang Bekasi. *Jurnal Bisnis Krisnadwipayana*, 10(1), 461–469. [10.35137/jmbk.v10i1.674](https://doi.org/10.35137/jmbk.v10i1.674)
- & Yuniarti, R. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Efisiensi Dengan Inovasi Sebagai Variabel Mediasi. *National Conference on Business, Education, & Technology (NCABET)*, 143–150. [10.46306/ncabet.v1i1](https://doi.org/10.46306/ncabet.v1i1)



- Munizu, M. (2010). Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), 185–194.
- Munizu, M. (2011). Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar).
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184–197.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69–85.
- Paramita, M. A. N. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Penghargaan, dan TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus BPR di Kabupaten Klaten). Universitas Widya Dharma.
- Putri, V. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Infrastruktur Teknologi Informasi : Keuangan, Fleksibilitas Ti, Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3>
- Regar, M. Y., & Rachmarwi, W. (2022). Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Dan Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Operasional PT. Berkat Jaya Makmur Abadi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 10(2), 537–544. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v10i2.715>
- Richard, Y. F. (2020). Tesis Pengaruh Peristiwa Merger Dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Dan Kinerja Pasar Perusahaan Industri Manufaktur Yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia. Universitas Hasanuddin.
- Sunarsi, D. (2020). The Influence of Supply Chain Strategy on Employee Performance on Small and Medium Business in Beringharjo Market, Yogyakarta-Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(5).
- Sutduean, J., Joemsittiprasert, W., & Jermsttiparsert, K. (2019). Supply Chain Management and Organizational Performance: Exploring Green Marketing as Mediator. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 5(2), 266–283. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)
- Sutia, S., Riadi, R., & Fahlevi, M. (2020). The Influence of Supply Chain Performance and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 86–92. <http://excelingtech.co.uk/>
- Suwarno, S., Aprianto, R., & Suberthi, M. (2020). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 165. <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2560>



S., & Natalia, G. (2016). Merger Dan Akuisisi: dari perspektif strategis Indonesia (Pendekatan Konsep dan Studi Kasus).

Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi edge Management Dan Inovasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Surabaya). Universitas Airlangga.



- Wahyudi, D. A., Syaiful Jamil, A., Rifin, A., Dwi Utami, A., Fariyanti, A., Krisnamurthi, B., Putri Pratiwi, C., Rachmina, D., Feryanto, & Harianto. (2017). MENUJU AGRIBISNIS INDONESIA YANG BERDAYA SAING. In B. Krisnamurthi & Harianto (Eds.), Agribusiness Series. Departemen Agribisnis, FEM-IPB.
- Wijaya, D. A. W. (2021). Pengaruh MRP Terhadap Keunggulan Kompetitif dan kinerja Organisasi Pada UMKM Industri Makanan Kabupaten Magelang. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.



**BAB II**  
**TOPIK PENELITIAN I**  
**PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA**  
**ORGANISASI MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA**  
**PT. SANG HYANG SERI SULAWESI SELATAN**

### 2.1 Abstrak

Total Quality Management (TQM) merupakan solusi efektif dalam meningkatkan daya saing dan mendorong perkembangan industri pertanian, TQM juga dapat menjadi salah satu cara untuk menghadapi berbagai tantangan ekonomi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja organisasi melalui intervensi budaya organisasi. Penelitian dilaksanakan di salah satu perusahaan merger agroindustri Badan Usaha Milik Negara di Sulawesi Selatan, Indonesia. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder berupa informasi terkait perusahaan dan literatur pendukung. Serta data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala likert lima poin dan dianalisis untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antara TQM, budaya organisasi, dan kinerja organisasi dari 69 responden. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi budaya organisasi. Implementasi TQM yang efektif, seperti fokus pada pelanggan, manajemen puncak, manajemen proses, pembandingan, dan keterlibatan karyawan mampu meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produk, serta mengubah orientasi budaya organisasi menuju budaya yang berkualitas. Implikasi teoritis dari penelitian ini menekankan pentingnya integrasi antara TQM dan budaya organisasi untuk mencapai kinerja optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperdalam pemahaman tentang penerapan TQM dan membangun model praktik manajemen kualitas total yang efektif. Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi perusahaan dalam merancang strategi untuk meningkatkan kinerja melalui implementasi TQM dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung.

Kata Kunci: Total Quality Management, Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, BUMN, Perusahaan Merger.

### 2.2 Pendahuluan

Industri pertanian memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif di pasar internasional. Keberhasilan sektor ini sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menerapkan teknologi, mengelola sumber daya alam secara berkelanjutan, dan membentuk kelembagaan (Yani Iyan, 2016). Salah satu pendekatan yang dapat mendorong industri pertanian adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM) (Ang, 2019).



*Total Quality Management (TQM)* merupakan solusi yang efektif dalam menghadapi tekanan ekonomi dan meningkatkan daya saing di dunia industri. TQM berfokus pada penyediaan produk dan layanan berkualitas tinggi, yang memungkinkan perusahaan bersaing dan unggul dalam pasar global yang ketat. Untuk mencapai hasil terbaik, perusahaan harus berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan terhadap kemampuan manusia, proses produksi, dan lingkungan kerja (Yophie Turang, 2019). Dengan demikian, TQM menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi industri pertanian, serta berperan penting dalam mendukung pembangunan sektor pertanian secara berkelanjutan.

Implementasi TQM juga menuntut perubahan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai kualitas dan mendorong peningkatan pelayanan dan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen menjadi faktor penting dalam keberhasilan TQM (Nurmiati et al., 2022). Transformasi budaya organisasi yang mengedepankan kualitas menjadi kunci sukses dalam menerapkan TQM dan meningkatkan kompetensi perusahaan (Ngadiman & Mucklish, 2014).

Budaya organisasi juga berperan penting dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi (Suwarno et al., 2020). Sebagai panduan, budaya organisasi menentukan tujuan dan batasan yang diperlukan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal (Ramadhani, 2011). Upaya untuk meneguhkan dan terus memperkuat budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap komitmen dan retensi karyawan (Nurmiati et al., 2022), sehingga mempengaruhi pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi.

Penerapan TQM tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung tidak akan cukup untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan. Pada penelitian (Alghamdi, 2018) Budaya organisasi memperkuat dampak positif TQM terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi TQM sangat tergantung pada jenis budaya organisasi yang sesuai dengan strategi perusahaan. Jika budaya organisasi tidak mendukung atau tidak sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan, hasil dari penerapan TQM mungkin tidak akan mencapai potensi maksimal. Untuk itu, perusahaan perlu memastikan bahwa budaya organisasi yang ada mendukung nilai-nilai dan prinsip-prinsip TQM agar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi.

Salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menerapkan TQM adalah PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Perusahaan ini bergerak di bidang pertanian dan memiliki tujuan menjadi perusahaan agroindustri nasional yang unggul dan berkelanjutan melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien untuk memberikan manfaat optimal bagi

Perusahaan *Total Quality Management (TQM)* menjadi hal yang penting bagi PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan juga telah memperoleh Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Sebelumnya, perusahaan ini menghadapi tantangan empiris menyebabkan penutupan. Pada tahun 2021, perusahaan melakukan restrukturisasi dengan tujuan membentuk entitas yang lebih unggul dan



berkelanjutan. Namun, hingga saat ini, perusahaan masih menggunakan standar operasional yang berbeda, sehingga terjadi disparitas gaji antar karyawan dengan jabatan yang sama. (Costa, 2023) disparitas ini dapat menimbulkan konflik, ketidakpuasan antara karyawan, dan berdampak pada kinerja. Pasca merger perusahaan, evaluasi kinerja karyawan juga belum dilakukan. Padahal, evaluasi karyawan sangat penting dalam penerapan TQM dan peningkatan organisasi (Lastiawan, 2020; Ulle & Kumar, 2015).

Selain itu, penting juga bagi PT. Sang Hyang Seri untuk melihat data keuangan sebelumnya guna menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Dikutip dari platform berita digital Kontan tahun 2019. Menteri Keuangan Sri Mulyani pada Rapat Kerja DPR RI menyatakan bahwa PT. Sang Hyang Seri berada dalam kondisi *financial distress* atau ancaman bangkrut dengan level negatif sebesar 14,02. Level negatif tersebut mencerminkan kemungkinan adanya kinerja keuangan yang buruk dan ketidakseimbangan antara kewajiban keuangan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhinya. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa PT Sang Hyang Seri menghadapi tantangan serius dalam hal keuangan dan mungkin menghadapi risiko kebangkrutan. Namun, kondisi keuangan perusahaan yang sulit tidak selalu berarti kegagalan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Penerapan TQM yang berhasil dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan kualitas operasionalnya, tetapi tantangan keuangan yang dihadapi perusahaan dapat disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak terkait langsung dengan penerapan TQM. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut tentang penerapan TQM dapat menjadi langkah yang penting dalam konteks perusahaan yang telah mengalami merger dan mungkin sedang menghadapi tantangan keuangan.

Pada Penelitian yang dilakukan oleh (Amarti, 2016) ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi melalui implementasi budaya kualitas. Budaya kualitas dalam konteks ini dapat dipandang sebagai salah satu aspek dari budaya organisasi yang secara khusus berfokus pada keunggulan kualitas. Penelitian ini menggunakan indikator kepemimpinan, penyeleksian suppliers, perbaikan berkesinambungan, penggunaan proses statistik, pelatihan berkualitas, dan perawatan produk. Beberapa dari indikator penelitian tersebut akan diadopsi dalam penelitian ini dengan tambahan beberapa indikator lainnya.

Selain itu, pada penelitian (Kaid Al-Swidi & Mahmood, 2012) Budaya organisasi tidak mampu memoderasi *Total Quality Management* dan kinerja organisasi, peneliti mengungkapkan kurangnya kesesuaian antara praktik budaya yang diterapkan dan inisiatif TQM. Hal ini menunjukkan kompleksitas hubungan antara budaya organisasi, dan kinerja organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa praktik budaya yang diterapkan konsisten dengan budaya organisasi yang ada, sehingga dapat mencapai sinergi dan efek yang positif terhadap kinerja organisasi.



Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk 1) menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi; 2) menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap Budaya organisasi; serta 3) menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi.

## 2.3 Tinjauan Pustaka

### 2.3.1 Total Quality Managemet

Total Quality Management (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi menggunakan semua sumber daya manusia, pemasok, pelanggan, dan modal yang tersedia sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan baik masa sekarang maupun masa mendatang, sehingga kualitas dari mutu itu sendiri terjaga dan masih diminati para konsumen (Gaspersz, 2001; Munizu, 2013; Tjiptono & Diana, 2001). Penerapan TQM dalam suatu organisasi merupakan salah satu tugas tersulit bagi suatu perusahaan (Para-González et al., 2016). Menurut Hensler dan Brunell ada Empat prinsip utama dalam TQM, yakni kepuasan pelanggan, respek terhadap orang lain, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan (Nasution, 2005). TQM memiliki banyak model seperti, Malcolm Baldrige National Quality Award Model, European Foundation for Quality Management (EFQM) dan ISO Standards (Talib et al., 2019). Salah satu model TQM yang sering digunakan adalah ISO 9001, yang berperan dalam memastikan produk dan layanan memenuhi standar kualitas dan membantu menstabilkan lingkungan regulasi di dalam organisasi sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan (Al-Rawi et al., 2021). Akan tetapi, terdapat tantangan dan hambatan dalam penerapan TQM yakni retensi terhadap perubahan karyawan dan manajemen, kurangnya komitmen dari manajemen puncak, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya pemahaman dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip TQM (Johnson & Pramod, 2020). Penerapan TQM yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, dan kinerja operasional, serta membantu meningkatkan kualitas, efisiensi, produktivitas, dan pertumbuhan perusahaan (Akanmu et al., 2017; Suwarno et al., 2020). Pada penelitian ini akan digunakan Lima dimensi dalam mengukur TQM yakni fokus pada pelanggan, manajemen puncak, manajemen proses, pembandingan, dan keterlibatan karyawan & lingkungan kerja (Jimoh et al., 2019; Ngambi & Nkemkafu, 2015).

TQM memiliki efek positif langsung pada kinerja organisasi dengan dimensi operasional dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan (Jimoh et al., 2019; Ngambi & Nkemkafu, 2015). Dampak TQM pada kinerja organisasi dapat bervariasi tergantung implementasinya. Praktik TQM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, sementara implementasi yang kurang baik dapat menghambat kinerja organisasi dan berdampak negatif pada kinerja (Dhafer Al-Qahtani et al., 2022). TQM telah diterapkan di berbagai sektor. Dalam



dunia pendidikan, TQM juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Teixeira-Quiros et al., 2022). Di sektor pertanian, TQM berpengaruh pada kinerja organisasi dengan indikator seperti fokus pelanggan, pendidikan dan pelatihan, serta individualisme (Alhamd et al., 2021). Implementasi TQM dapat meningkatkan proses dan partisipasi publik dalam melaksanakan pekerjaan terbaik di organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pangsa pasar, keuntungan, penjualan produk, serta mengurangi limbah dan pengerjaan ulang (Bazrkar et al., 2022). Beberapa penelitian (Alghamdi, 2018; Marini et al., 2021; Ngambi & Nkemkiafu, 2015; Ulfina, 2019) juga menyatakan bahwa penerapan TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari hasil di atas, peneliti mengajukan hipotesis:

H1 : *Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi*

### 2.3.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagai arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2015). Elemen penting dalam budaya organisasi mencakup kepemimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan terhadap pendapat karyawan, pembelajaran organisasi, dan konsistensi dan strategi konservatif (Firozabad et al., 2023). Budaya organisasi penting bagi kinerja perusahaan karena memastikan nilai-nilai, keyakinan, dan sistem kerja, serta menyediakan lingkungan yang mendukung keberlanjutan kompetitif (Azeem et al., 2021). Budaya organisasi berperan penting dalam keberhasilan proyek yang melibatkan perubahan organisasi (Martinez-Caro et al., 2020). Budaya menentukan perilaku, termasuk keputusan, misalnya, mengenai adopsi teknologi digital, dan memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi (Isensee et al., 2020). Keberhasilan atau kegagalan perusahaan sering kali dikaitkan dengan budaya organisasi (PAAIS & PATTIRUHU, 2020; Williams, 2022). Ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang unggul tercapai, budaya secara hakiki memiliki nilai yang baik bagi kemajuan organisasi (PAAIS & PATTIRUHU, 2020). Pada konteks integrasi pasca-merger, budaya organisasi memainkan peranan penting (Ovseiko et al., 2015). Budaya organisasi yang baik dalam merger harus terintegrasi secara mendalam, selaras dengan strategi, dan diterapkan secara inklusif (Chesley, 2020a), serta harus memastikan transisi yang lancar dan menumbuhkan identitas organisasi yang terpadu, selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi yang baru (Ismail & Umar Baki, 2017). Terdapat Lima dimensi budaya organisasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yakni inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, dukungan manajemen, pengarahan, (r, 2021; Tika, 2012).

antara implementasi TQM dengan budaya organisasi dapat budaya suatu organisasi menuju budaya yang berkualitas dan t meningkatkan kompetensi dalam organisasi dan meningkatkan perusahaan (Ramadhani, 2011). Implementasi TQM yang efektif gan dari budaya organisasi yang kondusif (Abdul et al., 2019) di



mana semua pekerja harus belajar keterampilan baru yang mendukung budaya perubahan dan revolusi kualitas (Maswadeh & Al Zumot, 2021). Hubungan antara TQM dan budaya organisasi sangat erat dan saling mempengaruhi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan tradisi yang dibagikan di dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi bagaimana individu merespons dan berinteraksi dengan inisiatif TQM (Ababneh, 2020). Beberapa penelitian menyatakan TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Dimitrantzou et al., 2022; Khalil & Muneenam, 2021; Saleh et al., 2024). Namun, perubahan budaya bisa jadi sulit, dan banyak organisasi berjuang untuk mengatasi penolakan dari manajemen menengah dan kurangnya sumber daya (Coelho et al., 2022). Hal tersebut berarti dengan penerapan TQM maka akan memberikan budaya organisasi pada penciptaan lingkungan kerja yang positif, produktif dan berfokus pada kualitas. Dari hasil di atas, peneliti mengajukan hipotesis:

H2 : *Manajemen Rantai Pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.*

### 2.3.3 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi mencakup sejauh mana sebuah organisasi berhasil mencapai visi, misi, dan tujuan utamanya, yang diukur melalui indikator seperti akurasi kerja, inovasi, efisiensi operasional, reputasi, dan moral (Abubakar et al., 2019; Wardiana & Hermanto, 2019) serta pengembalian investasi, keuntungan, pengembalian penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, dan pertumbuhan volume penjualan (Gunasekaran et al., 2017). Kinerja organisasi mencakup tiga bidang utama: kinerja keuangan, kinerja pasar, dan keuntungan bagi pemegang saham (Kumar et al., 2020). Kinerja organisasi yang optimal mempertimbangkan dampaknya terhadap berbagai pihak yang terlibat, termasuk karyawan, komunitas lokal, dan lingkungan (Irma et al., 2024). Dalam hal ini, komitmen manajemen sangat penting dalam mengalokasikan sumber daya, membangun kapabilitas, dan membantu organisasi meraih keunggulan kompetitif (El-Kassar & Singh, 2019). Untuk mengukur kinerja organisasi dapat digunakan sistem pengukuran kinerja yang mencakup indikator keuangan dan non-keuangan (HM). kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti keterlibatan manajemen senior, keterlibatan manajer lini, umpan balik kinerja, tujuan kinerja, keterlibatan karyawan, dan pelatihan manajemen kinerja (Teeroovengadum et al., 2019). Pada penelitian ini, kinerja organisasi diukur dengan dua dimensi yakni kinerja operasional dan kinerja keuangan (Khin & Ho, 2019; Wijaya, 2021).

Pengukuran kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada data kuantitatif

diukur melalui persepsi. Menurut (Spector, 1997), persepsi lingkungan kerja dan manajemen memiliki korelasi positif dengan Metode pengukuran ini melibatkan survei dan kuesioner untuk dengan subjektif para anggota organisasi (Dawson, 2014). Kinerja ukur berdasarkan persepsi subjektif karyawan mengenai efisiensi keseluruhan dibandingkan dengan pesaing di sektor yang sama.





Selain itu, kinerja organisasi juga dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang efisiensi organisasi oleh karyawan (Berberoglu, 2018). Kelebihan metode ini adalah kemampuan untuk menangkap aspek-aspek yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti kepuasan kerja dan motivasi (Jufge et al., 2001).

Memahami hubungan antar variabel TQM, budaya organisasi, dan kinerja menjadi sangat penting karena dapat membantu organisasi mengimplementasikan praktik keberlanjutan dengan lebih efektif dan mencapai kinerja yang lebih baik (L. Y. Fok et al., 2021). Pada penelitian (Amarti, 2016) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara TQM terhadap kinerja organisasi melalui budaya. Penelitian (Alghamdi, 2018; L. Fok et al., 2023) menunjukkan bahwa interaksi TQM dan budaya organisasi secara statistik signifikan dan berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Manajemen dan budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Al-Shami & Al-Sufif, 2024). Dimensi TQM, khususnya dukungan manajemen puncak, fokus pada pelanggan, dan partisipasi karyawan, secara signifikan mempengaruhi kinerja keuangan, dengan budaya organisasi memainkan peran moderasi yang signifikan (Maswadeh & Al Zumot, 2021). Namun pada penelitian (Kaid Al-Swidi & Mahmood, 2012) Budaya organisasi tidak mampu memoderasi Total Quality Management dan kinerja organisasi, peneliti mengungkapkan kurangnya kesesuaian antara praktik budaya yang diterapkan dan inisiatif TQM. Hal ini menunjukkan kompleksitas hubungan antara TQM, budaya organisasi, dan kinerja organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa praktik TQM yang diterapkan konsisten dengan budaya organisasi yang ada, sehingga dapat mencapai sinergi dan efek yang positif terhadap kinerja organisasi. Dari hasil di atas, peneliti mengajukan hipotesis:

H3 : *Manajemen Rantai Pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi.*

### 2.3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel harus diberikan batasan dan juga makna, maka diperlukan definisi dalam melakukan pembatasannya, definisi operasional memberikan makna tentang bagaimana cara mengoperasikan/ mengukur variable. Definisi operasional menggambarkan suatu konsep dalam kaitannya dengan pengamatan dan karakteristik atau perilaku yang dapat diukur, dengan menentukan bagaimana konsep tersebut dapat diamati dalam praktik yang sebenarnya (Ali, 2022). Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:



**Tabel 2. 1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Total Quality Management	Total Quality Manajemen adalah pendekatan yang bertujuan meningkatkan kestabilan secara berkelanjutan di semua tingkatan operasi atau proses, yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan meningkatkan kualitas semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.	1. Fokus pada pelanggan 2. Manajemen Puncak 3. Manajemen Proses 4. Pemandangan 5. Keterlibatan Karyawan & Lingkungan kerja	a. Prioritas kepuasan pelanggan b. Memperhatikan keluhan pelanggan c. Menjaga hubungan pelanggan a. Peran dalam peningkatan kualitas b. Evaluasi kualitas produk a. Implementasi proses manajemen mutu b. Penerapan SOP a. Adopsi dari perusahaan sukses b. Pemandangan kinerja dengan perusahaan pesaing a. Kerja sama dalam perusahaan b. Pelatihan dan Pendidikan Karyawan c. Kebebasan berinovasi karyawan.
<b>Marcel T. Ngambi &amp; Ayankeng Godlove Nkemkifiafu, 2015; Richard Jimoh, et. al., 2018)</b>			
Budaya Organisasi	Budaya organisasi membentuk bagaimana organisasi beroperasi, menangani perubahan eksternal, dan menjaga kohesi internal dengan mencakup inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, dukungan manajemen, pengarahan, dan integrasi.	1. Inisiatif Individual 2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko 3. Dukungan Manajemen 4. Pengarahan 5. Integrasi.	a. Kebebasan Karyawan menyampaikan pendapat b. Dukungan kepada karyawan a. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan b. Toleransi terhadap karyawan a. Keterlibatan manajemen b. Penghargaan & Pengakuan a. Kepemimpinan yang jelas b. Pengarahan kerja rutin a. Kolaborasi tim dalam penyelesaian pekerjaan b. Dukungan Perusahaan terhadap kolaborasi tim
<b>Tika, 2010; Robbins, 1990</b>			



Lanjutan Tabel 2.1

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi merupakan hasil akhir yang mencerminkan sejauh mana organisasi berhasil mengelola sumber daya mereka (melalui kinerja keuangan) dan sejauh mana mereka efektif dalam menjalankan aktivitas inti mereka (melalui kinerja operasional) untuk mencapai tujuan mereka dalam periode waktu tertentu.	1. Kinerja Keuangan  2. Kinerja Operasional	a. Pencapaian target b. Pengendalian biaya  a. Dukungan peningkatan produktivitas b. Efisiensi penggunaan sumber daya c. Kemampuan inovasi d. Efektivitas pengawasan e. Capaian pangsa pasar

**Wijaya, 2020; Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Bhaskar, 2020; Abdul et al., 2019**

## 2.4 Metode Penelitian

### 2.4.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Sulawesi Selatan yang terdiri dari Kantor Pemasaran Cabang Sulawesi Selatan, Pemasaran Kab. Luwu, Pemasaran Kab. Pinrang, Unit Produksi Benih (UPB) Maros, UPB Sidrap, Unit Produksi Perberasan (UPP) Kab. Sidrap, UPP Kab. Bone, dan UPP Kab. Bulukumba. Penentuan tempat penelitian dilakukan secara sengaja (*Purposive*) dengan alasan PT. Sang Hyang Seri telah menerapkan metode *Total Quality Management* (TQM) dan baru saja melakukan penggabungan perusahaan. Adapun, pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada bulan Desember 2023 – Januari 2024.

### 2.4.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah area yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini, 69 karyawan PT. Sang Hyang Seri Selatan terlibat. Banyaknya sampel yang diambil dari populasi ditentukan dengan cara acak sederhana. Menurut (Arikunto, 2008) jika populasinya kurang dari 100 maka sampelnya diambil secara keseluruhan, atau teknik sensus. Jika populasi lebih dari 100 maka aspek populasi atau objek penelitian (Hermawan & Amirullah, 2019) populasinya lebih besar dari 100 orang, maka sampelnya dapat ditentukan dengan menggunakan rumus atau 20–25 persen dari populasinya. Pada penelitian ini,



populasi kurang dari 100 orang, sehingga digunakan teknik sensus dengan mengacu pada penggunaan seluruh populasi tanpa perlu menarik sampel penelitian sebagai unit observasi.

Untuk unit analisis pada penelitian ini adalah PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan, di mana karyawan menjadi responden atau unit individual yang memberikan data untuk menganalisis hubungan antara TQM, Manajemen Rantai Pasok, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi. Unit analisis dalam penelitian mencakup yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian.

**Tabel 2.2. Jumlah Sampel Penelitian**

Wilayah	Jumlah
<b>Pemasaran</b>	
Cabang Sulawesi Selatan	24
Kabupaten Luwu	3
Kabupaten Pinrang	4
<b>Unit Produksi Benih</b>	
Kabupaten Maros	9
Kabupaten Sidrap	5
<b>Unit Produksi Perberasan</b>	
Kabupaten Sidrap	11
Kabupaten Bone	7
Kabupaten Bulukumba	6
<b>TOTAL</b>	69

Sumber: Data Sekunder yang telah diolah, 2024.

Sampel diambil dari berbagai cabang dan divisi PT. Sang Hyang Seri di Sulawesi Selatan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa berbagai kondisi dan situasi yang mungkin berbeda di setiap lokasi tercakup dalam penelitian. Pengambilan sampel dilakukan secara merata dari berbagai wilayah operasional perusahaan. Penelitian ini juga memastikan keterwakilan dari berbagai unit organisasi yang relevan, termasuk unit produksi benih, unit produksi beras, dan pemasaran. Pemilihan sampel ini mencakup berbagai tingkatan jabatan, dari manajemen puncak hingga staf operasional, untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang budaya organisasi dan implementasi TQM serta MRP di seluruh struktur perusahaan.

### 2.4.3 Jenis dan Sumber Data

Data primer dan sekunder adalah jenis data yang digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh langsung dari objek penelitian, yaitu melalui penyebaran responden terpilih. Data sekunder terdiri dari observasi dan PT. Sang Hyang Seri (Persero), serta literatur yang relevan. Penelitian pengumpulan data harus dilakukan dengan benar karena sangat penting untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah penelitian dan mendapatkan kesimpulan yang akurat (Hartono, 2018).



#### 2.4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi metode observasi, kuesioner, wawancara, serta dokumentasi.

1. Observasi  
Observasi adalah suatu metode atau pendekatan untuk menganalisis dan mencatat perilaku secara sistematis melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap individu dan kelompok (Purwanto, 2008). Metode ini dilakukan dalam penelitian untuk mengamati secara langsung proses kegiatan karyawan pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan serta memperoleh data-data tentang struktur perusahaan.
2. Wawancara  
Metode pengumpulan data di mana peneliti berbicara langsung dengan informan untuk mendapatkan informasi (Suliyanto, 2006). Peneliti akan melakukan wawancara langsung dengan orang-orang yang terlibat dalam penelitian.
3. Kuesioner (angket)  
Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang diberikan kepada responden serangkaian pernyataan tertulis untuk dijawab (Sugiyono, 2011). Tujuan dari kuesioner adalah untuk mengumpulkan informasi tentang subjek penelitian. Dalam penelitian ini, skala Likert digunakan. Ini adalah skala lima tingkat preferensi yang memiliki opsi berikut:  
1 = Sangat Rendah (SR); 2 = Rendah (R); 3 = Sedang (S); 4 = Tinggi (T); 5 = Sangat Tinggi (ST)  
Skala Likert banyak digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan perspektif seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Metode ini dipilih karena skala yang digunakan bervariasi dari 1 hingga 5. Ini berarti angka yang lebih rendah menunjukkan respons yang lebih negatif, sedangkan angka yang lebih tinggi menunjukkan respons yang lebih positif. Dimensi yang ditampilkan dalam daftar pertanyaan memungkinkan responden untuk mengungkapkan tingkat pendapat mereka tentang pelayanan yang mereka terima, yang lebih dekat dengan kenyataan sebenarnya.  
Untuk lebih mendapatkan jawaban yang spesifik penulis menambahkan beberapa pertanyaan terkait dengan skala nominal.
4. Dokumentasi  
Menurut (Arikunto, 2008) dokumentasi adalah proses pencarian dan pengumpulan data yang mencakup berbagai jenis dokumen, seperti catatan, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapot, agenda, dan . Dalam penelitian, dokumentasi sangat penting untuk an informasi seperti gambaran umum organisasi, termasuk foto di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.



5. Studi Kepustakaan (*library research*)  
Menurut Sugiyono (2011), studi kepustakaan mencakup studi teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang dalam lingkungan sosial yang diteliti. Studi kepustakaan juga merupakan langkah penting dalam melakukan penelitian karena data yang dikumpulkan dari studi pustaka lain, seperti buku, jurnal, artikel, peneliti terdahulu.

#### 2.4.5 Metode Analisis Data

Menurut Bogdan (Sugiyono, 2011) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari catatan lapangan, wawancara, dan sumber lain sehingga data tersebut dapat dipahami dengan mudah dan temuannya dapat dikomunikasikan kepada orang lain. Adapun analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur menggunakan Smart *Partial Least Square* (PLS) 4.0.

**Analisis Statistik Deskriptif.** Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan argumen responden terhadap pilihan pertanyaan serta distribusi frekuensi responden dari data yang dikumpulkan. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif adalah proses mengubah data penelitian menjadi tabulasi untuk membuatnya lebih mudah dipahami. Misalnya, itu menjabarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja mereka.

Pada statistik deskriptif, akan disajikan data dengan distribusi frekuensi dan tabel biasa, serta penjelasan kelompok melalui modus, median, dan mean, serta variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku. Pada deskripsi data akan dibuat kelas interval data di mana setiap interval data mempunyai kategori. Jumlah kelas sebanyak lima kelas sesuai dengan jumlah skala likert yang digunakan. Penentuan interval dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval data} &= \frac{\text{max} - \text{min}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

**Tabel 2. 3 Kriteria Deskripsi Variabel**

No.	Interval	Kriteria
1	1,0 - 1,8	Sangat Rendah
2	1,8 - 2,6	Rendah
3	2,6 - 3,4	Sedang
	3,4 - 4,2	Tinggi
	4,2 - 5,0	Sangat Tinggi

no, 2011.



**Analisis Jalur (*Path Analysis*).** Dalam penelitian ini, data dianalisis menggunakan metode analisis jalur dengan menggunakan program Partial Least Square. PLS adalah teknik statistika SEM berbasis varian yang digunakan untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terdapat masalah data tertentu, seperti multikolinearitas, ukuran sampel yang kecil, dan data hilang. Tujuan PLS adalah menjelaskan hubungan teoritis antara dua variabel, serta memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y. PLS dapat mengukur data pada berbagai skala sekaligus. Ini dapat digunakan pada set data berukuran kecil, yaitu sepuluh kali lebih besar dari skala dengan jumlah indikator formatif terbesar atau sepuluh kali lebih besar dari jumlah jalur (*path*) yang menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel laten. Berikut beberapa keunggulan PLS: (Abdillah & Jogiyanto, 2015)

1. Bisa memodelkan banyak variabel dependen dan independen
2. Mampu menangani masalah multikolinearitas antar variabel independen;
3. Hasil tetap kokoh (*robust*) meskipun terdapat data yang tidak normal atau hilang; dan
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Bisa digunakan pada konstruk formatif dan reflektif.
6. Bisa digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu nominal, ordinal dan *kontinus*.

PLS dapat digunakan pada syarat asumsi yang lebih fleksibel dan setiap jenis skala data (*interval*, *nominal*, *ordinal*, dan *rasio*). PLS juga digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk setiap indikator. Selain itu, PLS memungkinkan uji *boots rapping* untuk struktural model luar dan dalam (Hartono, 2018). Karena metode analisis ini tidak didasarkan pada banyak asumsi, Partial Least Square (PLS) dapat dianggap sebagai metode analisis yang *power full*. PLS biasanya menguji teori dan data yang tidak stabil, seperti sampel kecil. PLS tidak hanya dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, tetapi juga dapat memvalidasi teori (Ghozali & Latan, 2015). Langkah-langkah analisis PLS adalah sebagai berikut:

*Merancang Model pengukuran (Outer Model).* Validitas *convergent* dan *discriminant* diuji untuk melakukan analisis luar model. Prinsip validitas *convergent* mengatakan bahwa pengukur-pengukur (*manifes variabel*) dari suatu struktur harus memiliki korelasi tinggi. Nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk dan AVE untuk setiap variabel dapat digunakan untuk menilai validitas *convergent* indikator reflektif dengan program Smart PLS 4.0.





Tabel 2.4. Model Pengukuran/Outer Model

Validitas & Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumbs
Validitas Convergent	Loading Factor	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0.60 untuk <i>Exploratory Research</i> > 0.50 untuk <i>Exploratory Research</i> (Chin, 1998)
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0.50 untuk <i>Confirmatory</i> maupun <i>Exploratory Research</i>
Validitas Discriminant	Cross Loading	> 0.70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0.60 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>
	Composite Reliability	> 0.70 untuk <i>Confirmatory Research</i> > 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>

Sumber: Ghozali dan Latan (2015)

*Merancang Model Struktural (Inner Model)*. Analisis inner model, memastikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini kuat dan akurat. Menurut Ghozali dan Latan (2015), beberapa kriteria yang ada pada ringkasan aturan jari dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.5:

Tabel 2.5. Model Struktural/Inner Model

Kriteria	Deskripsi
<i>R-Squares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,67 model kuat</li> <li>• 0,33 model moderate/ sedang</li> <li>• 0,19 model lemah (Chin, 1988)</li> </ul>
<i>Effect Size F<sup>2</sup></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai <math>F^2</math> sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh kecil.</li> <li>• Nilai <math>F^2</math> sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh menengah/cukup.</li> <li>• Nilai <math>F^2</math> sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh besar/kuat.</li> </ul>

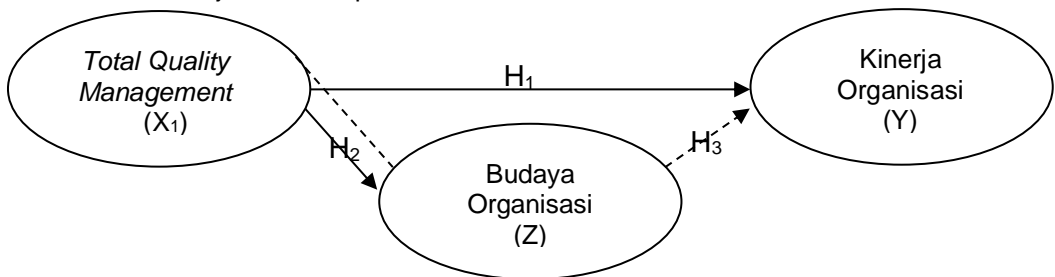
Sumber: Ghozali dan Latan (2015)

#### 2.4.6 Uji Hipotesis (Koefisien Jalur)



penilaian pada model *inner* dan *outer*, selanjutnya adalah analisis yang menjelaskan bagaimana variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat dan variabel intervensi. Tujuan perhitungan jalur adalah untuk mengetahui bagaimana *total quality management*, variabel bebas, memengaruhi kinerja organisasi, melalui budaya organisasi, secara langsung dan

Uji signifikansi dari jalur saat ini diperlukan untuk menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung. Dalam penelitian ini, program *Partial Least Square* (PLS) dan metode *Bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis. PLS menguji setiap hubungan dengan menggunakan simulasi dengan metode bootstrapping terhadap sampel, dengan tujuan untuk mengurangi masalah ketidaknormalan yang terkait dengan data yang dipelajari. *Bootstrap* digunakan untuk menentukan apakah nilai koefisien jalur berpengaruh positif dan signifikan secara statistik. T-statistik adalah nilai yang digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis melalui *bootstrap*. Saat menguji hipotesis, t-statistik dikatakan signifikan jika lebih besar dari 1,96 (Ghozali dan Latan, 2015). Sehingga berdasarkan pernyataan tersebut akan diketahui besar pengaruh langsung dan tidak langsung pada penelitian ini, berikut model jalur dalam penelitian:



Adapun proses dalam perhitungan jalur dijelaskan sebagai berikut;

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect / DE*)
  - 1) Pengaruh variabel *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi.  
 $DE_{YX_1}: X_1 \rightarrow Y$
  - 2) Pengaruh variabel *Total Quality Management* terhadap Budaya Organisasi.  
 $DE_{ZX_1}: X_1 \rightarrow Z$
- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect / IE*)
  - 3) Pengaruh variabel *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi.  
 $IE_{YZX_1}: X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

## 2.5 Hasil

### 2.5.1 Gambar Umum Objek Penelitian

**Sejarah Perusahaan.** Sang Hyang Seri merupakan perusahaan Joint Venture (JV) bekas milik perusahaan asal belanda dan inggris yang didirikan pada tahun 1912 di nasionalisasi pada tahun 1957. Pada tahun 1957, perusahaan dan dikelola oleh Yayasan Pembangunan Djawa Barat hingga pengelolaan dialihkan ke Perusahaan Tapioka dan Rosela (1964-1966), tetapi karena kurang optimal, perusahaan tersebut tahun 1966. Areal perkebunan kemudian diserahkan kepada perusahaan untuk dijadikan lahan persawahan dalam rangka pelaksanaan



Program Bimbingan Massal (Bimas). Pada tahun 1971, Lembaga Sang Hyang Seri berubah menjadi Perum Sang Hyang Seri, fokus pada produksi benih padi untuk mendukung swasembada beras Nasional. Pada tahun 1995, Perum Sang Hyang Seri berubah status menjadi Persero, PT Sang Hyang Seri, dengan bisnis inti benih pertanian. Terakhir, pada tahun 2021, PT Sang Hyang Seri menggabungkan PT Pertani dan berfokus pada perberasan, perbenihan, dan hortikultura sebagai bagian dari BUMN Holding Pangan di bawah naungan ID FOOD.

PT Sang Hyang Seri memiliki empat wilayah regional: Regional I (Sumatra), Regional II (Banten, Jawa Barat, Kalimantan Barat), Regional III (Jawa Tengah, Jawa Timur, DI Yogyakarta, Bali, NTB, NTT, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah), dan Regional IV (Sulawesi, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Maluku, Papua). Penelitian ini berfokus pada wilayah Sulawesi Selatan yang terdiri dari tiga unit, yakni unit pemasaran, unit produksi perberasan, dan unit produksi benih. Cabang pemasaran di Kota Makassar memiliki dua unit, yaitu Unit Pemasaran Luwu dan Unit Pemasaran Pinrang. Produksi benih dilakukan di Kabupaten Maros dan Kabupaten Pinrang, sementara produksi perberasan dilakukan di Kabupaten Bulukumba, Kabupaten Sidrap, dan Kabupaten Bone.

**Visi dan Misi Perusahaan PT. Sang Hyang Seri.** PT. Sang Hyang Seri mempunyai visi “Menjadi perusahaan agroindustri nasional yang unggul dan berkelanjutan”. Perusahaan ini memiliki misi untuk 1) memiliki kapabilitas unggul dalam budidaya tani, produksi dan pemasaran benih, pupuk dan beras; 2) menerapkan strategi pengembangan produk, layanan, serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan stakeholder lainnya; dan 3) mengembangkan budaya perusahaan dan sumber daya manusia yang profesional berintegritas dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

## 2.5.2 Analisis Deskriptif

**Karakteristik Responden.** Pada penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang bekerja di PT. Sang Hyang Seri wilayah Sulawesi Selatan. Maka dilakukan identifikasi karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, bidang kerja, dan lama masa kerja. Deskripsi responden tersebut disajikan sebagai berikut:

*Jenis Kelamin.* Deskriptif jenis kelamin dari responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan penelitian disajikan pada Tabel 2.6:

Tabel 2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
Pria	62	90
Wanita	7	10
Total	69	100

Kuesioner yang Telah Diolah, 2024.



Berdasarkan Tabel 2.6 kriteria jenis kelamin responden didominasi oleh pegawai laki-laki dengan jumlah 62 pegawai atau 90% dan responden perempuan sebanyak 7 pegawai dengan persentase 10 %. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa pekerjaan di PT. Sang Hyang Seri lebih cenderung membutuhkan pekerjaan lapangan yang lebih sering diisi oleh pegawai laki-laki daripada perempuan.

*Usia.* Deskriptif karakteristik responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berdasarkan usia disajikan pada Tabel 2.7:

**Tabel 2. 7 Karakteristik responden berdasarkan usia**

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20 – 25 Tahun	1	1
26 – 30 Tahun	6	9
31 – 35 Tahun	5	7
36 – 40 Tahun	28	41
> 40 Tahun	29	42
Jumlah	69	100

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.

Berdasarkan Tabel 2.7 karakteristik responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berdasarkan usia menunjukkan dominasi pegawai dengan usia lebih dari 40 tahun, yang berjumlah 29 pegawai atau sekitar 42% dari total responden. Selanjutnya, usia terbanyak kedua terdapat pada rentang usia 36-40 tahun, dengan jumlah 28 pegawai atau sekitar 41%. Interval usia tersebut dapat mencerminkan struktur usia yang matang di antara karyawan PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Pegawai yang berusia di atas 40 tahun telah memiliki pengalaman kerja yang luas dan kontribusi yang signifikan dalam perusahaan. Rentang usia 36-40 tahun juga menunjukkan keberadaan kelompok karyawan yang sudah cukup berpengalaman dan memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam konteks pengalaman kerja dan pemahaman tentang industri.

*Lama kerja.* Distribusi lama masa kerja memberikan gambaran tentang komposisi tenaga kerja perusahaan dari berbagai tingkatan pengalaman, yang dapat mencerminkan dinamika organisasi dan kebutuhan untuk pengembangan karier serta retensi karyawan. Deskriptif karakteristik responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berdasarkan lama kerja disajikan pada Tabel 2.8:

**Tabel 2. 8 Karakteristik responden berdasarkan lama kerja**

Lama masa kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
0 – 5 Tahun	9	13
6 – 10 Tahun	10	14
11 – 15 Tahun	34	49
16 – 20 Tahun	6	9
> 20 Tahun	10	14
Jumlah	69	100

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.



Berdasarkan Tabel 2.8, karakteristik responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berdasarkan lama masa kerja menunjukkan distribusi yang beragam. Rentang masa kerja 11-15 tahun sebagai kategori terbanyak sekitar 49% dari total responden. Ini menunjukkan adanya sekelompok besar karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan di perusahaan. Rentang masa kerja 0-5 tahun dan 6-10 tahun memiliki frekuensi yang hampir sama, masing-masing sebanyak sekitar 13% dan 14%. Hal ini menunjukkan bahwa ada sejumlah karyawan yang relatif baru bergabung dengan perusahaan. Sementara itu, rentang masa kerja di atas 20 tahun sekitar 9% dan 14% dari total responden, ini mencerminkan sekelompok karyawan yang telah memberikan kontribusi jangka panjang bagi perusahaan.

Dari data tersebut terlihat sebagian besar karyawan telah bekerja lebih dari 5 tahun sehingga memiliki pengetahuan, pengalaman bahkan penghayatan yang lebih memadai terhadap variabel-variabel penelitian. Oleh karena itu, jawaban-jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti merupakan hasil internalisasi proses-proses terkondisi yang dirasakan dalam bekerja di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.

*Bidang Kerja.* Distribusi responden berdasarkan bidang kerja merupakan informasi penting dalam penelitian. Distribusi ini membantu peneliti untuk memahami representasi populasi, membandingkan kelompok, melakukan segmentasi pasar, menganalisis kontekstual, dan menggeneralisasi hasil penelitian. Deskriptif karakteristik responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berdasarkan bidang kerja disajikan pada Tabel 2.9:

**Tabel 2. 9 Karakteristik responden berdasarkan bidang kerja**

Bidang	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Manajemen	8	12
Administrasi	45	65
Pemasaran	12	17
Keuangan	4	6
Jumlah	69	100

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.

Karakteristik responden PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berdasarkan bidang kerja menunjukkan variasi dalam distribusi pegawai. Pada Bidang Administrasi memiliki frekuensi tertinggi, dengan 45 pegawai atau sekitar 65% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja dalam fungsi administrasi, yang mencakup berbagai peran seperti sekretaris, staf staf lainnya. Pada Bidang Pemasaran memiliki frekuensi yang 12 pegawai atau sekitar 17% dari total responden. Hal ini terdapat sekelompok karyawan yang terlibat dalam kegiatan termasuk asisten manajemen pemasaran dan *sales representative*. Bidang Keuangan memiliki jumlah pegawai yang relatif kecil dibandingkan dengan bidang lainnya, dengan 4 pegawai atau sekitar 6% dari total responden. Ini mencakup posisi-posisi



manajerial seperti kepala unit, kepala bagian pemasaran, dan kepala bagian keuangan/umum. Serta, Bidang Keuangan sekitar 6% dari total responden, ini mencakup peran-peran seperti bendahara finansial, asisten manajemen keuangan, bendahara materiil, dan bendahara finansil. Sehingga, Bidang kerja memberikan gambaran tentang struktur organisasi perusahaan serta peran dan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan di berbagai departemen.

**Deskriptif Variabel.** Deskripsi variabel adalah penjelasan rinci mengenai masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Deskripsi ini penting agar pembaca memahami dengan jelas apa yang dimaksud dengan setiap variabel dan bagaimana variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi hasil penelitian.

*Variabel Total Quality Management.* Terdapat 12 butir pertanyaan yang mencerminkan dimensi *Total Quality Management* yakni Fokus pelanggan, Manajemen puncak, Manajemen Proses, Perbandingan, dan Keterlibatan karyawan & lingkungan kerja. Dalam variabel ini di ajukan pertanyaan kepada responden dengan frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 2. 10 Tanggapan responden terhadap variabel *Total Quality Management***

Pertanyaan	Sangat Rendah		Rendah		Sedang		Tinggi		Sangat Tinggi		Total		Mean	Kriteria
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b><i>Fokus Pelanggan</i></b>														
Perusahaan memprioritaskan kepuasan pelanggan dalam setiap aspek operasionalnya.					4	5.8	25	36.2	40	58	69	100	4.52	Sangat Baik
Perusahaan mempertimbangkan keluhan pelanggan dalam upaya meningkatkan kualitas produk.			1	1.4	5	7.2	23	33.3	40	58	69	100	4.48	Sangat Baik
Perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan.			1	1.4	9	13	27	39.1	32	46.4	69	100	4.30	Sangat Baik
<b><i>Manajemen Puncak</i></b>														
Peran manajemen puncak sebagai			1	1.4	9	13.0	23	33.3	36	52.2	69	100	4.36	Sangat Baik



Lanjutan Tabel 2.10

Pertanyaan	Sangat Rendah		Rendah		Sedang		Tinggi		Sangat Tinggi		Total		Mean	Kriteria
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Manajemen Puncak</b>														
Manajemen puncak mengevaluasi kualitas produk.			3	4.3	13	18.8	32	46.4	21	30.4	69	100	4.03	Baik
<b>Manajemen Proses</b>														
Perusahaan menerapkan proses efektif untuk mengatasi tantangan dalam implementasi manajemen mutu.			2	2.9	6	8.7	39	56.5	22	31.9	69	100	4.17	Baik
Perusahaan mengikuti dan menerapkan SOP.			1	1.4	6	8.7	26	37.7	36	52.2	69	100	4.41	Sangat Baik
<b>Pembandingan</b>														
Perusahaan mengadopsi dan belajar dari perusahaan sukses			2	2.9	15	21.7	31	44.9	21	30.4	69	100	4.03	Baik
Perusahaan membandingkan kinerjanya dengan perusahaan pesaing					15	21.7	30	43.5	24	34.8	69	100	4.13	Baik
<b>Keterlibatan Karyawan &amp; Lingkungan Kerja</b>														
Perusahaan menghargai kerja sama karyawannya.			1	1.4	20	29.0	30	43.5	18	26.1	69	100	3.94	Baik
Perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.			1	1.4	11	15.9	33	47.8	24	34.8	69	100	4.16	Baik
Karyawan merasa memiliki			3	4.3	13	18.8	31	44.9	22	31.9	69	100	4.04	Baik





Pada Tabel 2.10 dapat dilihat pada pertanyaan yang berkaitan indikator kepuasan pelanggan, yakni prioritas utama perusahaan dalam memastikan kepuasan pelanggan, memperhatikan keluhan pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk, dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Mayoritas responden menjawab sangat tinggi yaitu (54.1%), tinggi (36.2%), sedang (8.7%), rendah (1.4%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel *Total Quality Management* pada indikator fokus pada pelanggan, berada pada skor 4.4 yang dikategorikan sebagai sangat baik, dapat disimpulkan bahwa responden secara luas percaya bahwa PT. Sang Hyang Seri memberikan perhatian yang serius terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan komitmen PT. Sang Hyang Seri dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan dan memperbaiki kualitas produk berdasarkan masukan dari pelanggan.

Selanjutnya, pertanyaan tentang indikator Manajemen Puncak, yakni seberapa besar peran manajemen puncak sebagai penggerak utama dalam upaya peningkatan kualitas dan secara teratur mengevaluasi kualitas produk. Mayoritas responden menjawab sangat tinggi yaitu (41.3%), tinggi (39.9%), sedang (15.9%), rendah (2.9%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel *Total Quality Management* pada indikator manajemen puncak berada pada skor 4.20 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap peran manajemen puncak dalam meningkatkan kualitas dan melakukan evaluasi kualitas produk secara berkala dalam upaya peningkatan kualitas Total Quality Management di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.

Adapun, pernyataan pada indikator manajemen proses, yakni tentang menerapkan proses yang efektif untuk mengatasi tantangan dalam implementasi manajemen mutu (kualitas) dan kemampuan perusahaan untuk mengikuti serta menerapkan standar operasional perusahaan (SOP). Mayoritas responden menjawab sangat tinggi yaitu (42%), tinggi (32.5%), sedang (6%), rendah (2.2%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel *Total Quality Management* pada indikator manajemen proses berada pada skor 4.29 yang dikategorikan sebagai sangat baik, dapat disimpulkan bahwa responden secara luas percaya bahwa PT. Sang Hyang Seri memiliki kemampuan yang sangat baik dalam mengelola proses untuk meningkatkan kualitas dan mematuhi standar operasional. Hal ini menunjukkan komitmen PT. Sang Hyang Seri untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam implementasi manajemen mutu dan SOP.

Pada indikator pembandingan, yakni sejauh mana perusahaan mengadopsi dan belajar dari perusahaan-perusahaan sukses untuk meningkatkan kinerja sendiri dan meningkatkan kualitas produk dan layanannya. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (44.2%), sangat tinggi (32.6%), sedang (21.7%), rendah (2.9%) dan tidak ada yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel *Total Quality Management* indikator pembandingan berada pada skor 4.08 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap upaya PT. Sang Hyang Seri dalam mengadopsi dan belajar dari perusahaan-perusahaan sukses untuk meningkatkan kinerja sendiri dan kualitas layanannya.



Sementara itu indikator keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja, yakni sejauh mana karyawan merasa dihargai, dilibatkan dalam kerja sama, dan mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (45.4%), sangat tinggi (30.9%), sedang (21.3%), rendah (2.4%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel *Total Quality Management* pada indikator keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja berada pada skor 4.05 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa responden secara luas percaya bahwa PT. Sang Hyang Seri telah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan.

Berdasarkan Tabel 2.10 yang berisi tanggapan responden terkait setiap dimensi variabel, dapat diambil kesimpulan mengenai *Total Quality Management* (TQM) sebagai berikut:

**Tabel 2. 11 Rekapitulasi Variable Total Quality Management**

<i>Total Quality Manajemen</i>		
Dimensi	Mean	Kategori
Fokus pelanggan	4.4	Sangat Baik
Manajemen Puncak	4.20	Baik
Manajemen Proses	4.29	Sangat Baik
Pembandingan	4.08	Baik
Keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja	4.0	Baik
<b>Rata-Rata</b>	<b>4.21</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024.

Berdasarkan rata-rata dimensi variabel *Total Quality Management* diperoleh nilai mean paling tinggi pada dimensi fokus pelanggan dengan upaya yang konsisten untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dalam setiap aspek operasionalnya, sedangkan nilai mean paling rendah adalah pada dimensi keterlibatan karyawan & lingkungan kerja yang masih perlu meningkatkan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan untuk mendorong inovasi dan partisipasi yang lebih besar. Secara keseluruhan nilai mean variabel *Total Quality Management* menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 4,21 yang artinya *Total Quality Management* pada PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan berada pada kategori yang sangat baik, serta menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian memberikan respon yang cukup setuju pada variabel *Total Quality Management* dengan dimensi fokus pelanggan, manajemen puncak, manajemen proses, pembandingan, dan keterlibatan karyawan & lingkungan kerja.



*Organisasi*. Terdapat 10 butir pertanyaan yang mencerminkan organisasi yakni inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan manajemen, pengarahan, dan integrasi.

Tabel 2. 12 Tanggapan responden terhadap variabel Budaya Organisasi

Pertanyaan	Sangat Rendah		Rendah		Sedang		Tinggi		Sangat Tinggi		Total		Mean	Kriteria	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
<b>Inisiatif Individual</b>															
Karyawan memiliki kebebasan untuk menyampaikan pendapat mereka tanpa rasa takut atau hambatan.			6	8.7	25	36.2	21	30.4	17	24.6	69	100	3.71	Baik	
Perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan mencapai potensi maksimal.			3	4.3	16	23.2	30	43.5	20	29.0	69	100	3.97	Baik	
<b>Toleransi terhadap Tindakan Berisiko</b>															
Perusahaan mendorong karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.				5	7.2	19	27.5	30	43.5	15	21.7	69	100	3.8	Baik
Perusahaan memberikan toleransi tindakan berisiko dalam menyelesaikan pekerjaan.			3	4.3	17	24.6	27	39.1	22	31.9	69	100	3.99	Baik	
<b>Dukungan Manajemen</b>															
Manajemen berinteraksi dengan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.			2	2.9	19	27.5	28	40.6	20	29.0	69	100	3.96	Baik	
Perusahaan mengakui & memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.			2	2.9	24	34.8	24	34.8	19	27.5	69	100	3.87	Baik	
<b>Pengarahan</b>															
Perusahaan memiliki kepemimpinan yang jelas dan inspiratif.			1	1.4	16	23.2	31	44.9	21	30.4	69	100	4.04	Baik	
Perusahaan melakukan pengarahan kerja secara rutin.			2	2.9	13	18.8	36	52.2	18	26.1	69	100	4.01	Baik	
<b>Integrasi</b>															
Karyawan berkolaborasi dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan.			-	-	11	15.9	29	42.0	29	42.0	69	100	4.26	Sangat Baik	
Perusahaan berkolaborasi sama dengan karyawan.			-	-	14	20.3	28	40.6	27	39.1	69	100	4.19	Baik	

Diolah, 2024



Berdasarkan pada Tabel 2.12 dapat dilihat pada pernyataan yang berkaitan indikator Inisiatif individual, yakni sejauh mana karyawan menyampaikan pendapat dan diberikan dukungan oleh perusahaan. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (37.0%), sedang (29.7%), sangat tinggi (26.8%), rendah (6.5%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel Budaya Organisasi pada indikator inisiatif individual berada pada skor 3.8 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa perusahaan mendukung karyawan dalam menyampaikan pendapat dan inisiatif mereka. Ini menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya memberikan ruang bagi partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan ide, yang merupakan aspek kunci dari budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif.

Selanjutnya, dapat dilihat pada pertanyaan yang berkaitan indikator toleransi terhadap tindakan berisiko, yakni sejauh mana perusahaan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (41.3%), sangat tinggi (26.8%), sedang (26.1%), rendah (5.8%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean pada indikator toleransi terhadap tindakan berisiko berada pada skor 3.9 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa responden merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan yang memadai untuk inisiatif dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam situasi yang melibatkan risiko.

Adapun, pernyataan pada indikator dukungan manajemen, yakni sejauh mana manajemen berinteraksi dengan karyawan dalam tugas sehari-hari dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (37.7%), sedang (31.2%), sangat tinggi (28.3%), rendah (2.9%), dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean pada indikator dukungan manajemen pada skor 3.98 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa PT. Sang Hyang Seri memberikan dukungan yang memadai terhadap karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan menghargai kinerja yang baik.

Pada indikator Pengarahan, yakni memastikan perusahaan memiliki visi, strategi, dan komunikasi yang jelas untuk mencapai tujuan bersama. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (48.6%), sangat tinggi (28.3%), sedang (21.0%), rendah (2.2%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel Budaya Organisasi pada indikator pengarahan berada pada skor 4.03 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa responden merasa bahwa PT. Sang Hyang Seri memiliki kepemimpinan yang jelas dan inspiratif serta melakukan pengarahan kerja secara rutin.

Indikator Integrasi, yakni seberapa baik karyawan bekerja sama  
 sejauh mana perusahaan mendorong kerja sama tim di antara  
 as responden menjawab tinggi yaitu (41.3%), sangat tinggi  
 (8.1%) dan tidak ada responden yang menyatakan rendah dan  
 ai mean pada indikator integrasi berada pada skor 4.23 yang  
 gai sangat baik, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki



persepsi yang sangat positif terhadap kerja sama dalam tim dan dukungan perusahaan terhadap kolaborasi antar karyawan. Berdasarkan Tabel 2.12 yang berisi tanggapan responden terkait setiap dimensi variabel, dapat diambil kesimpulan mengenai budaya organisasi sebagai berikut:

**Tabel 2. 13 Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi		
Dimensi	Mean	Kategori
Inisiatif Individual	3.8	Baik
Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko	3.9	Baik
Dukungan Manajemen	3.9	Baik
Pengarahan	4.0	Baik
Integrasi	4.23	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>	<b>3.98</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan rata-rata dimensi variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai mean paling tinggi pada dimensi integrasi, menunjukkan bahwa perusahaan telah membangun kolaborasi yang baik antar tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah adalah Inisiatif Individual, yang mengindikasikan bahwa perusahaan perlu meningkatkan dukungan terhadap tanggung jawab dan independensi karyawan dalam mengemukakan pendapat serta mengambil inisiatif. Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk variabel Budaya Organisasi adalah 3.98, yang masuk kategori "Baik." Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan memiliki budaya organisasi yang baik, meskipun ada beberapa area, terutama inisiatif individual, yang dapat ditingkatkan. Mayoritas responden memberikan tanggapan yang cukup setuju terhadap indikator-indikator seperti inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan berisiko, dukungan manajemen, pengarahan, dan integrasi, menandakan adanya budaya yang kondusif namun masih memerlukan peningkatan di beberapa area untuk mencapai hasil yang optimal.

*Kinerja Organisasi.* Variabel kinerja organisasi terdapat 7 butir pertanyaan yang mencerminkan dimensi kinerja organisasi yakni kinerja keuangan dan kinerja operasional. Dalam variabel ini diajukan pernyataan kepada responden dengan frekuensi sebagai berikut:



**Tabel 2. 14 Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Organisasi**

Pertanyaan	Sangat Rendah		Rendah		Sedang		Tinggi		Sangat Tinggi		Total		Mean	Kriteria
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
<b>Kinerja Keuangan</b>														
Perusahaan mencapai keuntungan yang ditargetkan.					7	10.1	39	56.5	23	33.3	69	100	4.23	Sangat Baik
Perusahaan mengendalikan biaya produksi agar sesuai dengan target atau lebih rendah.			1	4.3	11	15.9	37	53.6	20	29.0	69	100	4.1	Baik
<b>Kinerja Operasional</b>														
Karyawan merasa sistem kerja mendukung peningkatan produktivitas.					12	17.4	35	50.7	22	31.9	69	100	4.14	Baik
Perusahaan dapat mencakup seluruh lingkup pasar dengan menggunakan sumber daya minimum.			3	4.3	10	14.5	31	44.9	25	36.2	69	100	4.13	Baik
Perusahaan mampu berinovasi dan memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.					13	18.8	38	55.1	18	26.1	69	100	4.07	Baik
Efektivitas kendali dan pengawasan perusahaan.					13	18.8	35	50.7	18	26.1	69	100	4.12	Baik
Perusahaan mencapai pangsa pasar yang ditargetkan.			1	1.4	9	13.0	39	56.5	20	29.0	69	100	4.13	Baik

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 2.14 dapat dilihat pada pernyataan yang berkaitan indikator kinerja keuangan, yakni keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan keuangannya. Mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (55.1%), sangat tinggi (31.2%), sedang (13%), rendah (4.3%) dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean variabel Kinerja Organisasi pada indikator kinerja keuangan berada pada skor 4.17 yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan

responden puas dengan kinerja keuangan PT. Sang Hyang Seri. Indikator kinerja operasional, yakni seberapa baik sistem kerja, produktivitas, inovasi produk, efektivitas pengendalian, dan pencapaian mayoritas responden menjawab tinggi yaitu (51.6%), sangat tinggi (29.0%), rendah (18.8%), dan tidak ada responden yang menyatakan sangat rendah. Nilai mean pada indikator kinerja operasional berada pada skor 4.12



yang dikategorikan sebagai baik, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden puas dengan kinerja operasional PT. Sang Hyang Seri. Kinerja operasional yang baik dapat meningkatkan efisiensi, keuntungan, dan daya saing perusahaan.

Berdasarkan Tabel 2.14 yang berisi tanggapan responden terkait setiap dimensi variabel, dapat diambil kesimpulan mengenai kinerja organisasi sebagai berikut:

**Tabel 2. 15 Rekapitulasi Variabel Kinerja Organisasi**

Kinerja Organisasi			
	Dimensi	Mean	Kategori
	Kinerja Keuangan	4.17	Baik
	Kinerja Operasional	4.12	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>4.14</b>	Baik

Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan rata-rata dimensi variabel Kinerja Organisasi diperoleh nilai mean paling tinggi pada dimensi kinerja keuangan, Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan memiliki kinerja keuangan yang baik, dengan kemampuan mencapai keuntungan yang ditargetkan dan mengendalikan biaya produksi. Selain itu, PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan menunjukkan kinerja operasional yang baik, dengan sistem kerja yang mendukung produktivitas, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, kemampuan inovasi, kendali dan pengawasan yang efektif, serta pencapaian pangsa pasar yang sesuai target. Meskipun demikian, perusahaan masih dapat meningkatkan inovasi dan pengawasan untuk mencapai hasil operasional yang lebih optimal. Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Kinerja Organisasi adalah 4.14, yang berarti bahwa Kinerja Organisasi di PT. Sang Hyang Seri berada dalam kategori "Baik." Hal ini juga menunjukkan bahwa rata-rata responden dalam penelitian ini memberikan tanggapan yang cukup setuju terhadap kinerja organisasi berdasarkan indikator kinerja keuangan dan kinerja operasional.

### 2.5.3 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

**Uji Validitas Konvergen.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara setiap indikator dan konstraknya ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* yang rendah, menunjukkan bahwa tidak berkontribusi signifikan dalam model pengukuran. Penggunaan software SmartPLS memungkinkan untuk mengevaluasi reliabilitas indikator melalui hasil pengujian *outer loading*. Jika skornya minimal 0,5, indikator dianggap reliabel. Dalam konteks validitas konvergen, indikator dianggap valid jika *loading factor*-nya cukup tinggi, dengan nilai antara 0,5 hingga 0,6 dianggap sudah memadai jika reliabilitas konstruk memenuhi syarat (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai validitas *outer loading*, semua indikator dalam model dianggap valid secara validitas butir, menunjukkan bahwa mereka sudah memadai dengan konstruk yang ingin diukur, yaitu *Total Quality Management* (TQM), Budaya Organisasi (BO), dan Kinerja Organisasi (KO).





**Tabel 2.16 Nilai Loading Factor**

Indikator	TQM	Budaya Organisasi	Kinerja Organisasi	Keterangan
TQM1	0.737			Valid
TQM2	0.743			Valid
TQM3	0.731			Valid
TQM4	0.759			Valid
TQM5	0.742			Valid
TQM6	0.730			Valid
TQM7	0.652			Valid
TQM8	0.645			Valid
TQM9	0.621			Valid
TQM10	0.717			Valid
TQM11	0.754			Valid
TQM12	0.783			Valid
BO1		0.880		Valid
BO2		0.806		Valid
BO3		0.823		Valid
BO4		0.814		Valid
BO5		0.809		Valid
BO6		0.811		Valid
BO7		0.864		Valid
BO8		0.733		Valid
BO9		0.784		Valid
BO10		0.824		Valid
KO1			0.826	Valid
KO2			0.739	Valid
KO3			0.798	Valid
KO4			0.869	Valid
KO5			0.885	Valid
KO6			0.820	Valid
KO7			0.801	Valid

Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024

Data pada Tabel 2.16 menunjukkan masing-masing variabel dan indikator semuanya berada di atas 0,6 sehingga memenuhi persyaratan. Oleh karena itu, berdasarkan validitas *outer loading*, seluruh item atau indikator dapat dianggap valid, sehingga item-item variabel tersebut memenuhi validitas konvergen. Selain itu, cara lain untuk menentukan validitas konvergen adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extract (AVE)* masing-masing indikator, untuk model yang baik nilai yang dibutuhkan harus  $> 0,50$  (Ghozali & Latan, 2015). Berikut nilai *Average Variance* dari data hasil pengujian penelitian.



**Tabel 2. 17 Nilai Average Variance Extracted**

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Validitas
<b>TQM</b>	0.518	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>	0.666	Valid
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.674	Valid

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 2.17, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi masing-masing adalah 0,666 dan 0,674, sedangkan untuk variabel Total Quality Management (TQM) adalah 0,518. Meskipun demikian, karena semua nilai AVE untuk variabel Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, dan TQM melebihi 0,50 (Ghozali & Latan, 2015), maka dapat disimpulkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria konvergen *validity* yang diperlukan dan dapat dianggap valid.

**Uji Validitas Diskriminan.** Untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya, dapat digunakan nilai *cross-loading*. Validitas diskriminan dievaluasi berdasarkan nilai *cross-loading*, di mana korelasi antara konstruk dengan item pengukuran harus lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Nilai *cross-loading factor* digunakan untuk menentukan apakah suatu konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan membandingkan nilai *cross-loading factor* antara konstruk yang dimaksud dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, hasil uji validitas diskriminan pada penelitian ini memberikan informasi yang berguna untuk memastikan bahwa setiap konsep dari model laten berbeda dengan variabel lainnya.

**Tabel 2. 18 Nilai Cross Loading**

Variabel	Indikator	TQM	BO	KO
Total Quality Management	TQM1	<b>0.737</b>	0.496	0.644
	TQM2	<b>0.743</b>	0.539	0.607
	TQM3	<b>0.731</b>	0.470	0.522
	TQM4	<b>0.759</b>	0.564	0.615
	TQM5	<b>0.742</b>	0.575	0.471
	TQM6	<b>0.730</b>	0.482	0.621
	TQM7	<b>0.652</b>	0.353	0.469
	TQM8	<b>0.645</b>	0.397	0.456
	TQM9	<b>0.621</b>	0.438	0.504
	TQM10	<b>0.717</b>	0.698	0.575
	TQM11	<b>0.754</b>	0.689	0.596
	TQM12	<b>0.783</b>	0.743	0.629



Lanjutan Tabel 2.18

Variabel	Indikator	TQM	BO	KO
Budaya Organisasi	BO1	0.645	<b>0.880</b>	0.567
	BO2	0.646	<b>0.806</b>	0.631
	BO3	0.594	<b>0.823</b>	0.595
	BO4	0.658	<b>0.814</b>	0.630
	BO5	0.622	<b>0.809</b>	0.579
	BO6	0.591	<b>0.811</b>	0.637
	BO7	0.579	<b>0.864</b>	0.627
	BO8	0.614	<b>0.733</b>	0.602
	BO9	0.602	<b>0.784</b>	0.654
	BO10	0.672	<b>0.824</b>	0.659
Kinerja Organisasi	KO1	0.625	0.536	<b>0.826</b>
	KO2	0.529	0.498	<b>0.739</b>
	KO3	0.683	0.727	<b>0.798</b>
	KO4	0.698	0.647	<b>0.869</b>
	KO5	0.687	0.653	<b>0.885</b>
	KO6	0.618	0.656	<b>0.820</b>
	KO7	0.640	0.612	<b>0.801</b>

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.

Hasil uji validitas diskriminan dengan menggunakan *nilai cross-loading* yang diperoleh setiap variabel pada kolom merupakan nilai tertinggi dibandingkan dengan nilai *cross-loading* variabel lain, sehingga item setiap variabel memenuhi validitas diskriminan.

**Uji Reliabilitas Konstruk.** Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan bahwa instrumen mengukur akurasi, konsistensi, dan ketepatan konstruk. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha adalah dua cara untuk mengukur reliabilitas konstruk dengan indikator reflektif. Nilai Composite Reliability harus lebih besar dari 0.70 menurut Rule of Thumb. (Ghozali & Latan, 2015)

Tabel 2. 19 Nilai *Reliabilitas Konstruk*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Reliabilitas
Total Quality management	0.944	0.944	0.952	Reliabel
Organisasi	0.919	0.923	0.935	Reliabel
Organisasi	0.915	0.921	0.928	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.



Berdasarkan Tabel 2.19 *Total Quality Management*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Organisasi sudah memiliki reliabilitas yang baik atau terkategori reliabel karena kriteria pengujian lebih dari 0,60 bahkan semuanya  $> 0,70$ .

#### 2.5.4 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pada penelitian ini, pengujian R-square digunakan untuk menganalisis model struktural atau seberapa besar variasi perubahan variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai R-square 0.75, 0.50, dan 0.25 masing-masing menunjukkan model yang kuat, moderat, dan lemah (Ghozali & Latan, 2015:82).

**Tabel 2. 20 Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
Kinerja Organisasi	0.676
Budaya Organisasi	0.585

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.

Berdasarkan Tabel 2.20, nilai R-square untuk variabel Kinerja Organisasi adalah 0,676, yang menjelaskan bahwa sekitar 67,6% variasi dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh model. Nilai ini juga mendekati kategori moderat. Ini berarti bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh sebesar 67,6% terhadap Kinerja Organisasi, sementara 32,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Sementara itu, nilai R-square untuk variabel Budaya Organisasi adalah 0,585, yang menunjukkan bahwa sekitar 58,5% dari variasi dalam budaya organisasi dapat dijelaskan oleh model. Sesuai dengan klasifikasi yang diberikan, nilai ini mendekati kategori moderat. Ini mengimplikasikan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh sebesar 58,5% terhadap Budaya Organisasi, sementara 41,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

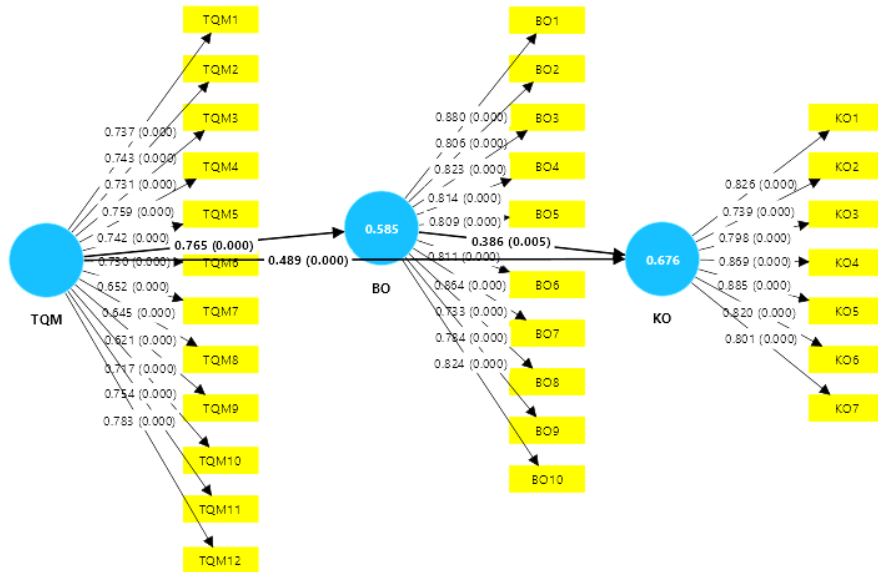
Berdasarkan nilai-nilai R-square tersebut, model untuk kedua variabel dapat diklasifikasikan sebagai moderat, yang berarti model tersebut cukup untuk menjelaskan variasi dalam variabel dependen, tetapi masih memungkinkan adanya pengaruh dari faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

#### 2.5.5 Pengujian Hipotesis (Koefisien Jalur)

Setelah semua pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dan tidak ada masalah yang ditemukan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian dengan metode Bootstrap untuk menganalisis hubungan hipotesis dan menentukan apakah hipotesis

ak. Variabel internal *Total Quality Management* (X) memiliki 5 kili 12 butir pertanyaan, variabel budaya organisasi (Z) memiliki 5 akili 10 butir pertanyaan dan kinerja organisasi (Y) dengan 2 kili 7 butir pertanyaan.





Gambar 2. 1 Model Pengujian Bootstrapping

Bootstrap digunakan untuk menemukan nilai koefisien jalur yang secara statistik signifikan dan berdampak positif. Nilai T-statistic digunakan dalam prosedur bootstrapping untuk mengukur tingkat signifikansi pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dianggap signifikan jika nilai P-value (< 0.05) dan nilai T-statistic (> 1.96).

1. Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independent mempengaruhi variabel dependent yaitu maupun pengaruh variabel intervening. Penelitian ini harus memenuhi persyaratan t-statistic (>1.96) dan p-value (<0.05) untuk dikatakan signifikan. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. 21 Hasil Uji Pengaruh Langsung

Indikator	T statistics ( O/STDEV )	P values
Total Quality Management → Kinerja Organisasi	3.917	0.000
Total Quality Management → Budaya Organisasi	14.238	0.000

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.

Berdasarkan Tabel 2.21 TQM (X) memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap (Y) dan Budaya Organisasi (Z). Semua hasil ini memiliki tingkat tinggi, dengan t-statistic melebihi 1.96 dan p-value kurang dari 0.05, kriteria yang telah ditentukan sehingga semua hubungan pengaruh tersebut secara signifikan maka semua hipotesis dapat diterima.



## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel *intervening* yaitu budaya organisasi (Z) dalam penelitian ini. Pengujian ini harus signifikan dengan *t-statistic* ( $>1.96$ ) dan *p-value* ( $<0.05$ ). Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung yang telah dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 2. 22 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Indikator	T statistics ( O/STDEV )	P values
Total Quality Management → Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	2.678	0.007

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.

Berdasarkan hasil ini, dapat diinterpretasikan bahwa variabel Budaya Organisasi (Z) memediasi hubungan antara Total Quality Management (X) dan Kinerja Organisasi (Y). Artinya, *Total Quality Management* tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui perantara Budaya Organisasi.

Nilai T statistik  $2.678 > 1.96$ , dan P values  $0.007 < 0.05$ , menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Nilai koefisien 0.295 menunjukkan pengaruh yang moderat. Menurut Rosenthal & Rosnow (2008), dalam konteks banyak penelitian manajemen, nilai koefisien di sekitar 0.2 hingga 0.3 sering dianggap cukup berarti, terutama ketika mempertimbangkan kompleksitas organisasi dan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Efek moderat sering kali cukup berarti karena mencerminkan pengaruh yang substansial dalam konteks variabilitas tinggi di antara subjek dan situasi yang diteliti.

## 3. Pengaruh Total

Pengaruh total (*total effect*) dilakukan untuk menghitung presentasi pengaruh langsung dari variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dengan melihat nilai *original sample*. Adapun data hasil pengolahan *bootstrapping* berikut ini:

**Tabel 2. 23 Hasil Uji Total Effect**

Indikator	Original sample (O)
Total Quality Management (X) → Kinerja Organisasi (Y)	0.784
Total Quality Management (X) → Budaya Organisasi (Z)	0.765
Total Quality Management (X) → Budaya Organisasi (Z) → Kinerja Organisasi (Y)	0.295

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024.



Berdasarkan Tabel 2. 23 dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh langsung *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi adalah sebesar 0.784 yang artinya jika *Total Quality Management* meningkat, maka Kinerja Organisasi dapat meningkat sebesar 78.4% sehingga hubungan kedua variabel tersebut adalah berpengaruh secara positif.
2. Pengaruh langsung *Total Quality Management* terhadap Budaya Organisasi adalah sebesar 0.765 yang artinya jika *Total Quality Management* meningkat, maka budaya Organisasi dapat meningkat sebesar 76.5% sehingga hubungan kedua variabel tersebut adalah berpengaruh secara positif.
3. Pengaruh tidak langsung *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi memiliki estimasi koefisien sebesar 0.295. Ini menunjukkan bahwa sekitar 29.5% dari efek *Total Quality Management* pada Kinerja Organisasi dijelaskan oleh perubahan yang terjadi dalam Budaya Organisasi. Meskipun dampak langsung dari *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi tetap signifikan, namun Budaya Organisasi juga memediasi sebagian dari hubungan ini.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang kuat terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi secara langsung, serta sebagian melalui mediasi oleh Budaya Organisasi. Dengan demikian, implementasi *Total Quality Management* dapat membentuk budaya organisasi yang kuat dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil uji jalur sebelumnya menunjukkan bahwa signifikansi parameter yang diestimasi menunjukkan hubungan antara variabel penelitian. Nilai pada *output path coefficients* digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis. Untuk mengurangi masalah ketidaknormalan data penelitian, pengujian ini menggunakan algoritma *bootstrapping*. Jumlah *T-statistical* dan *P-value* dapat digunakan untuk mengevaluasi hipotesis. Jika *T-statistical* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis dianggap diterima, sedangkan jika tidak memenuhi persyaratan maka hipotesis ditolak.

**Tabel 2. 24 Hasil Pengujian Hipotesis**

Indikator	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	Ket.	P values
<i>Total Quality Management</i> → Kinerja	0.489	3.917	> 1.96	0.000
<i>Total Quality Management</i> → Budaya	0.765	14.238	> 1.96	0.000
<i>Total Quality Management</i> → Budaya → Kinerja Organisasi	0.295	2.678	> 1.96	0.007

Penelitian yang Telah Diolah, 2024.





Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2.24 maka hipotesis pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> = Total Quality Management (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y) PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.**

Pada hasil pengujian jalur koefisien, nilai *P-value* sebesar (0.000 < 0.05) berada pada angka lebih kecil dan *T-statistik* (3.917 > 1.96) yang berarti signifikan. Nilai estimasi koefisien *original sample* sebesar 0,489 bertanda positif. Hal ini mengindikasikan hubungannya positif, sehingga H<sub>1</sub> diterima. Artinya, semakin tinggi nilai TQM yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka berdampak pada peningkatan kinerja organisasinya.

**H<sub>2</sub> = Total Quality Management (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasi (Z) PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.**

Pada hasil pengujian jalur koefisien, nilai *P-value* sebesar (0.000 < 0.05) berada pada angka lebih kecil dan *T-statistik* (14.238 > 1.96) yang berarti signifikan. Nilai estimasi koefisien *original sample* sebesar 0,765 bertanda positif. Hal ini mengindikasikan hubungannya positif, sehingga H<sub>2</sub> diterima. Artinya, semakin tinggi nilai TQM yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi tersebut.

**H<sub>3</sub> = Total Quality Management (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi (Y) melalui Budaya Organisasi (Z) PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan.**

Pada hasil pengujian jalur koefisien, nilai *P-value* sebesar (0.000 < 0.05) berada pada angka lebih kecil dan *T-statistik* (3.917 > 1.96) yang berarti signifikan. Nilai estimasi koefisien *original sample* sebesar 0,489 bertanda positif. Hal ini mengindikasikan hubungannya positif, sehingga H<sub>3</sub> diterima. Artinya, semakin tinggi nilai *Total Quality Management* yang diterapkan dalam suatu organisasi, semakin kuat dan positif pula karakteristik budaya organisasi yang berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 2.6 Pembahasan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pengaruh *total quality management* terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, sub bab ini akan menjelaskan tiap hipotesis yang terdapat dalam penelitian.



### **Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi**

menunjukkan bahwa Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan meningkatkan kinerja organisasi melalui penerapan TQM dengan fokus pada beberapa indikator TQM.

Pertama, dengan memprioritaskan kepuasan pelanggan, perusahaan memastikan bahwa produk dan layanan yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan, yang meningkatkan loyalitas dan reputasi perusahaan. Selain itu, perusahaan memperkuat manajemen proses melalui kepatuhan terhadap standar operasional dan inovasi dalam pengujian sertifikasi benih sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas produk. Perusahaan juga memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif, serta terus memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Manajemen puncak harus terus berinteraksi secara positif dengan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Terakhir, dengan melakukan *benchmarking* terhadap praktik terbaik dari perusahaan lain, PT. Sang Hyang Seri mengadopsi strategi yang telah terbukti efektif dan terus berinovasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Implementasi menyeluruh dari indikator TQM ini membantu PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Penjelasan lebih rinci pada dimensi fokus pelanggan, yang mendapatkan nilai mean tertinggi, menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan dengan serius kepentingan dan kepuasan pelanggan. Hal ini merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan. PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan mengutamakan pelanggan sebagai prioritas utama, sebagaimana tercermin dari tingginya tanggapan positif responden terhadap kebijakan perusahaan dalam memastikan kepuasan pelanggan dalam setiap aspek operasionalnya. Perusahaan ini secara konsisten berusaha untuk memproduksi beras dan benih dengan kualitas terbaik, serta memperhatikan keluhan pelanggan terkait masalah kuantitas. Selain itu, PT. Sang Hyang Seri juga menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan sebagai bagian dari strategi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan reputasi perusahaan.

Di sisi lain, nilai mean terendah pada keterlibatan karyawan & lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan terdapat indikasi bahwa masih ada sebagian karyawan yang merasa kurang memiliki kebebasan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Meskipun demikian, secara keseluruhan, rata-rata responden memberikan tanggapan positif terhadap upaya perusahaan dalam memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan telah banyak memberikan pelatihan kepada karyawan, termasuk pelatihan sertifikasi benih dan laboratorium, ISO LSSM, ISO 9001:2015, YTDP (*Young Talent Development Program*) dan program-program lainnya. Hal ini menunjukkan komitmen PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Da dimensi manajemen proses, PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengikuti dan menerapkan standar operasional (SOP) yang telah ditetapkan. Selain itu, PT. Sang Hyang Seri juga aktif dalam mengatasi tantangan yang muncul dalam manajemen mutu (kualitas). Sebagai contoh, unit produksi benih di



Kabupaten Maros berusaha meningkatkan kualitas dengan cara memperoleh pengujian label sertifikat benih secara mandiri, tanpa harus mengajukan permohonan kepada Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih Tanaman Pangan (BPSBTP), sebagaimana yang telah dilakukan di Kabupaten Pinrang. Pada dimensi manajemen puncak mencakup peran atasan dalam berinteraksi dengan karyawan. Mayoritas responden memberikan tanggapan positif terkait interaksi dengan manajemen puncak. Hal ini dapat dipahami karena di setiap unit di wilayah Sulawesi Selatan memiliki jumlah karyawan yang relatif sedikit, sehingga karyawan dan atasan memiliki kesempatan untuk lebih dekat satu sama lain. Sedangkan dimensi pembanding memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dengan mempelajari dan mengevaluasi praktik terbaik dari perusahaan lain. PT. Sang Hyang Seri, sebagai hasil merger dari perusahaan produksi benih sebelumnya, memiliki kesempatan untuk belajar dari pengalaman dan praktik terdahulu. Proses ini memberikan landasan yang kuat bagi perusahaan untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas produk dan layanannya. Selain belajar dari pengalaman internal, PT. Sang Hyang Seri juga memanfaatkan persaingan dengan perusahaan rival sebagai motivasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanannya. Melalui pembandingan dengan perusahaan lain, baik itu rival maupun non-rival, PT. Sang Hyang Seri dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan mengadopsi praktik terbaik dalam industri.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang efektif berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. (Al-Qhtani, 2015) Strategi TQM yang berkonsentrasi pada peningkatan tingkat kepuasan pelanggan akan secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dan komitmen kepemimpinan dianggap sebagai elemen kunci untuk menjamin keberhasilan penerapan praktik TQM di organisasi. Hal ini terbukti dengan hasil rata-rata jawaban tertinggi responden terkait kinerja keuangan dan operasional di PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Pada kinerja keuangan, PT. Sang Hyang Seri telah mencapai target keuntungan yang ditetapkan, menunjukkan bahwa penerapan TQM membantu dalam mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan efisiensi keuangan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga berusaha untuk mengelola biaya dengan baik, yang merupakan indikator penting dari efektivitas manajemen dan penerapan TQM. Sementara itu, dalam hal kinerja operasional, responden menyatakan bahwa PT. Sang Hyang Seri telah berhasil dalam mengimplementasikan sistem kerja yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM yang optimal membawa dampak positif dalam meningkatkan efisiensi, keuntungan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.



litian yang menunjukkan bahwa *Total Quality Management* dan signifikan terhadap kinerja Organisasi sejalan dengan ditemukan oleh (Pambreni et al., 2019) yang menemukan ketika *Total Quality Management* (TQM) efektif, kinerja organisasi cenderung meningkat secara

signifikan. Implementasi TQM yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, inovasi produk, dan kualitas layanan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi dan strategis.

## 2.6.2 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan meningkatkan budaya organisasinya melalui TQM dengan memastikan kepuasan pelanggan dalam setiap aspek operasional, memproduksi beras dan benih berkualitas tinggi, serta menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Selain itu, peran manajemen puncak dalam mendukung kualitas dan interaksi positif dengan karyawan membantu membentuk budaya yang mendorong inovasi dan peningkatan berkelanjutan. Dengan demikian, TQM akan membantu menciptakan budaya kerja yang inklusif, mendukung, dan berorientasi pada pencapaian target serta peningkatan performa organisasi.

*Total Quality Management* memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang berfokus pada kualitas, partisipasi karyawan, orientasi pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan. Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* dapat mengubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya yang berkualitas dan pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi dalam organisasi. Sebagaimana tercermin dari tingginya tanggapan positif responden terhadap kebijakan perusahaan dalam memastikan kepuasan pelanggan dalam setiap aspek operasionalnya. Perusahaan ini secara konsisten berusaha untuk memproduksi beras dan benih dengan kualitas terbaik, serta memperhatikan keluhan pelanggan terkait masalah kuantitas. Selain itu, PT. Sang Hyang Seri juga menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan sebagai bagian dari strategi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan reputasi perusahaan. Hal ini mencerminkan budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan, di mana setiap langkah dan keputusan perusahaan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Di sisi lain, peran dan komitmen manajemen puncak terhadap peningkatan kualitas menciptakan budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk mengadopsi pembelajaran dan inovasi terhadap peningkatan terus-menerus. Mayoritas responden memberikan tanggapan positif terkait interaksi dengan manajemen puncak. Selain itu, manajemen puncak secara rutin melakukan evaluasi kualitas produk, yang berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian target dan peningkatan performa secara berkelanjutan.

Karyawan & lingkungan kerja juga membentuk fondasi budaya organisasi. Walaupun, masih ada sebagian karyawan yang merasa kurang berminat untuk berinovasi dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan secara keseluruhan, rata-rata responden memberikan tanggapan positif terhadap budaya perusahaan dalam memberikan pelatihan dan pendidikan



kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung.

Dalam pengaruhnya terhadap budaya organisasi, perusahaan yang menerapkan TQM secara efektif dapat membantu perusahaan membangun budaya organisasi yang positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. (Ramadhani, 2011) mengemukakan bahwa implementasi TQM dapat mengubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang lebih menonjol, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi keseluruhan organisasi. Kunci keberhasilan dari penerapan TQM sangat bergantung pada budaya organisasi yang mendorong komitmen dari seluruh anggota organisasi. Hal ini terbukti dengan mayoritas responden merasa bahwa PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan mendukung karyawan dalam menyampaikan pendapat dan inisiatif mereka, serta memberikan dukungan yang memadai untuk inisiatif dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam situasi yang melibatkan risiko, merupakan bagian dari pendekatan TQM yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan. Selain itu, dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan pengarahan kerja yang jelas dan inspiratif juga mendapat penilaian positif dari responden. Hal yang paling mencolok adalah persepsi yang sangat positif terhadap kerja sama dalam tim dan dukungan perusahaan terhadap kolaborasi antar karyawan. Keseluruhan, hasil penilaian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. Sang Hyang Seri cenderung inklusif, kolaboratif, dan didukung oleh manajemen yang memahami pentingnya partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan ide.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Failashufa, 2022) yang menemukan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi diwujudkan dengan adanya kerja sama dari berbagai pihak sebagai pelaku organisasi dengan keterlibatan total dari dan perbaikan yang berkesinambungan sehingga akan tercipta budaya organisasi yang baik.

### 2.6.3 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Artinya, PT.

Sulawesi Selatan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan cara efektif melalui penguatan budaya organisasi yang berfokus pada komunikasi, tanggung jawab, dan perbaikan berkelanjutan. Perusahaan dengan budaya kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan, dapat meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi proses bisnis. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan



motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perusahaan terus mendorong peningkatan dalam praktik-praktik TQM dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai TQM untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

TQM yang efektif dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui budaya organisasi, di mana perusahaan yang memiliki budaya yang baik akan cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi. TQM tidak hanya merupakan sebuah pendekatan manajemen untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan, tetapi juga berdampak pada budaya organisasi secara keseluruhan. (Alghamdi, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai kualitas dan inovasi akan memperkuat pengaruh positif TQM terhadap kinerja organisasi, upaya kolektif dari seluruh anggota tim untuk mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam budaya organisasi yang relevan akan membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

Perusahaan telah menerapkan TQM dengan baik, sehingga memiliki budaya organisasi yang berfokus pada kualitas dan perbaikan berkelanjutan. Namun, budaya ini belum sepenuhnya menjadi pedoman yang kuat bagi karyawan, karena perusahaan baru saja mengalami merger. Meskipun budaya organisasi memberikan landasan yang kuat bagi karyawan PT. Sang Hyang Seri untuk berpartisipasi aktif dalam upaya meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas proses bisnis, dampaknya belum optimal. Budaya organisasi yang saat ini ada belum sepenuhnya membantu karyawan merasa didukung untuk berkontribusi secara positif. Akibatnya, meskipun motivasi dan keterlibatan karyawan mulai meningkat, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan masih terbatas. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mendorong peningkatan dalam praktik-praktik TQM dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai TQM.

Dalam konteks ini, penerapan TQM dan pengembangan budaya organisasi yang baik saling mendukung satu sama lain. Prinsip-prinsip TQM yang terintegrasi dalam budaya organisasi dapat menjadi pendorong utama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Al-Shami & Al-Sufif, 2024) yang menyatakan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi, di mana Implementasi TQM yang berhasil membutuhkan dukungan dari budaya organisasi yang sesuai, sementara budaya organisasi yang kuat dan mendukung dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 2.7 Kesimpulan dan Saran

### 2.7.1 Kesimpulan



penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* organisasi melalui budaya organisasi pada PT. Sang Hyang Seri maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

*Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Dengan hasil pengujian hipotesis pertama diterima.



2. *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Dengan pembuktian hasil pengujian hipotesis pertama kedua.
3. *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi PT. Sang Hyang Seri Sulawesi Selatan. Dengan pembuktian hasil pengujian hipotesis ketiga diterima.

### 2.7.2 Saran

Beberapa saran dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan, penelitian lanjutan maupun pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui TQM, PT. Sang Hyang Seri perlu mengadopsi praktik terbaik dari perusahaan-perusahaan sukses melalui *benchmarking* dan pelatihan, sehingga dapat mengintegrasikan strategi yang inovatif dan efektif ke dalam operasional mereka. Penguatan kerja sama internal juga harus menjadi prioritas, dengan mendorong budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif antara departemen dan tim, sehingga seluruh bagian organisasi dapat bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama. Dengan langkah-langkah ini, TQM dapat dioptimalkan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih unggul.
2. Untuk meningkatkan budaya organisasi melalui TQM, PT. Sang Hyang Seri harus fokus pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen mereka terhadap, serta penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi mereka agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi
3. PT. Sang Hyang Seri harus memberikan ruang bagi karyawan untuk berbicara secara terbuka tentang masalah kualitas dan ide-ide inovatif, perusahaan dapat menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Evaluasi kualitas produk yang melibatkan masukan dari berbagai tingkatan karyawan memungkinkan identifikasi masalah lebih cepat dan solusi yang lebih kreatif, yang pada akhirnya membantu mengendalikan biaya operasional. Mendorong budaya komunikasi terbuka dan partisipasi aktif dalam perbaikan kualitas akan memperkuat kemampuan organisasi untuk tetap kompetitif dan efisien..

### 2.8 Daftar Pustaka

Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee and individual values. *International Journal of Quality and Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2019-0078>

Wijanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. CV. Andi.





- Abdul, A. R. Z., Sumantoro, I. B., & Maria, D. (2019). Total quality management of micro, small and medium enterprises (MSMEs), and the impact to organizational culture and performance: Emerging country case. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 32–45. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.03>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Akanmu, M. D., Yusni, A., Bahaudin, B., & Jamaludin, R. (2017). A partial least square structural equation modelling preliminary analysis on total quality management elements and environmental regulation and policy influencing organisational performance in the food and beverage companies of Malaysia. In *Int. J. Productivity and Quality Management* (Vol. 22, Issue 1).
- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186–200. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>
- Alhamd, A. E., Yamani, M., & Yahya, B. (2021). Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance: Evidence from the UAE. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore*, 6442–6452.
- Al-Rawi, N. H., Mohammad, M., & Ahmad, M. F. (2021). Relationship between Total Quality Management Practice and Organizational Performance: A Conceptual Model Based on Iraq Manufacturing Industries. *International Journal of Integrated Engineering*, 13(2), 24–31. <https://doi.org/10.30880/ijie.2021.13.02.004>
- Al-Shami, A. M., & Al-Sufif, S. M. (2024). *The Mediating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Total Quality Management And Improving Organizational Performance In Private Hospitals In Yemen*. 21(2).
- Amarti, R. I. (2016). Pengaruh Implementasi Total QQuality Management Terhadap Budaya Kualitas Serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi di PT. Duta Nichirindo Pratama Tangerang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3).
- Anwar, C. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Transfer Pengetahuan dan Kinerja Pegawai Kantor Bupati Boven Digoel*. Universitas Hasanuddin.

Arikunto, S. (2009). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Karya.

- Al-Hadi, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive through organizational culture, knowledge sharing and innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>



- Bazrkar, A., Aramoon, E., Hajimohammadi, M., & Aramoon, V. (2022). Improve Organizational Performance By Implementing The Dimensions Of Total Quality Management With Respect To The Mediating Role Of Organizational Innovation Capability. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Economics Series*, 32(4), 38–57. <https://doi.org/10.2478/sues-2022-0018>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Chesley, C. G. (2020a). Merging Cultures: Organizational Culture and Leadership in a Health System Merger. *Journal of Healthcare Management*, 65(2), 135–150. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-18-00213>
- Chesley, C. G. (2020b). Merging organizational cultures in healthcare: Lessons from the USA in differentiation among tiers in a health system merger. *International Journal of Healthcare Management*, 13(S1), 447–455. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1602367>
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K., & Yazdani, M. (2022). Influence of Organizational Culture on Total Quality Management Implementation in the Australian Construction Industry. *Buildings*, 12(4), 496. <https://doi.org/10.3390/buildings12040496>
- Dawson, C. (2014). *Advanced Research Methods in the Social Sciences*. Routledge.
- Dhafer Al-Qahtani, N., Alshehri, S. S., & Abd Aziz, A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119–127. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Dimitrantzou, C., Psomas, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2022). The role of organisational culture in total quality management adoption and cost of quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(15–16), 1718–1736. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1997143>
- EI-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Failashufa. (2022). *Pengaruh Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis TQM (Total Quality Management) dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Organisasi dan Implikasinya terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 1 Kudus*. Institut Agama Islam Negeri Kudus.
- azeghi, S., & Kazemi, A. (2023). Organizational Culture Types Impacting the Perceived Organizational Performance According to the Organizational Learning (Case Study: Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Organization). *Journal of System Management (JSM)*, 9(4), 163–175. [doi.org/10.30495/JSM.2023.1983362.1803](https://doi.org/10.30495/JSM.2023.1983362.1803)



- Fok, L., Morgan, Y.-C., Zee, S., & Mock, V. E. (2023). The impact of organizational culture and total quality management on the relationship between green practices and sustainability performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(6), 1564–1586. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2021-0450>
- Fok, L. Y., Morgan, Y. C., & Zee, S. M. L. (2021). A multi-industry study of sustainability, total quality management, organizational culture, and performance. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 27(1), 45–60. <https://doi.org/10.46970/2021.27.1.3>
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama.
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308–317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.004>
- Hartono. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)*. Universitas Hasanuddin.
- Irma, E. R., Musnadi, S., Shabri, M., Yunus, M., Sakir, A., & Siregar, M. R. (2024). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi* (Muslim, M. Sadaq, & C. R. Zahara, Eds.; Vol. 1, pp. 1–5). Sylah Kuala University Press.
- Isbah, U., & Yani Iyan, R. (2016). Analisis Peran Sektor Pertanian Dalam Perekonomian Dan Kesempatan Kerja Di Provinsi Riau. *Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan*, 7(19), 45–54.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 275). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Ismail, M., & Umar Baki, N. (2017). Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 687–704. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2017-0030>
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162–177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- mod, V. K. (2020). Integration of total quality management with preventive maintenance to develop maintenance quality function model and its implementation study in food industry. *IOP Series: Materials Science and Engineering*, 993(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/993/1/012022>



- Jufge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kaid Al-Swidi, A., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal Of Business Management*, 6(13), 4717–1727. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2016>
- Khalil, M. K., & Muneenam, U. (2021). Total quality management practices and corporate green performance: does organizational culture matter? *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131911021>
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kumar, A., Singh, R. K., & Modgil, S. (2020). Exploring the relationship between ICT, SCM practices and organizational performance in agri-food supply chain. *Benchmarking*, 27(3), 1003–1041. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0500>
- Marini, Setiorini, H., & Yuniarti, R. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Inovasi Sebagai Variabel Mediasi. *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)*, 143–150. <https://doi.org/10.46306/ncabet.v1i1>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Maswadeh, S., & Al Zumot, R. (2021). The effect of total quality management on the financial performance by moderating organizational culture. *Accounting*, 7(2), 441–450. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.007>
- Maulana, I. (2022). *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Budaya Organisasi pada PT Maya Agro Investama*. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184–197.
- Nasution (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

lish, M. (2014). Pengaruh Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional dan Budaya Organisasi Sebagai Penedesen. *Jurnal Manajemen*, 18(1), 80–96.

- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69–85.
- Nurmiati, Wahyudi, Rusydi, B. U., Farild, M., & Bakhtiar, F. (2022). Pengaruh Total Quality Management, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Manajemen*, 18(1), 59–67. <https://doi.org/10.29264/jinv.v18i1.10826>
- Olaleye, B. R., Ali-Momoh, B. O., Herzallah, A., Sibanda, N., & Ahmed, A. F. (2021). Dimensional Context of Total Quality Management Practices and Organizational Performance of SMEs in Nigeria: Evidence from Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 27(4), 399–415. <https://doi.org/10.46970/2021.27.4.6>
- Ovseiko, P. V, Melham, K., Fowler, J., & Buchan, A. M. (2015). Organisational culture and post-merger integration in an academic health centre: a mixed-methods study. *BMC Health Services Research*, 15(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s12913-014-0673-3>
- PAAIS, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2016). Do total quality management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system? *Int. J. Productivity and Quality Management*, 17(3), 308–327.
- Paramita, M. A. N. (2021). *Pengaruh Sistem Informasi AKuntansi, Sistem Penghargaan, dan TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus BPR di Kabupaten Klaten)*. Universitas Widya Dharma.
- Purwanto. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Pustaka Pelajar.
- Ramadhani, T. (2011). *Pengaruh Total Quality Management, Budaya Organisasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)*. Universitas Islam Hidayatullah.
- Edge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (R. Saraswati, F. Sirait, N. A. Suslia, P. P. Lestari, D. J. Asmara, & Hasbiy Deka, Eds.; 16th ed.).



- Saleh, Y., Zaid, A. A., & Omar, R. (2024). The impact of total quality management practices on innovation in food SMEs: the mediating role of organizational culture. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2023-0113>
- Santoso, Y. I., & Mahadi, T. (2019). Duh, Kemenkeu sebut BUMN aneka industri dan pertanian terancam bangkrut. *Kontan*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Cetakan Keenam). Alfabeta.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. CV Andi Offset.
- Suwarno, S., Aprianto, R., & Suberthi, M. (2020). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 165. <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2560>
- Talib, F., Asjad, M., Attri, R., Siddiquee, A. N., & Khan, Z. A. (2019). Ranking model of total quality management enablers in healthcare establishments using the best-worst method. *TQM Journal*, 31(5), 790–814. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0118>
- Tarigan, J., Yenewan, S., & Natalia, G. (2016). *MERGER DAN AKUISISI: dari perspektif f strategis dan kondisi indonesia (Pendekatan Konsep dan Studi Kasus)*.
- Teeroovengadam, V., Nunkoo, R., & Dulloo, H. (2019). Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 31(3), 447–466. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0003>
- Teixeira-Quiros, J., Justino, M. do R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. de T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>
- Tika, M. abundu. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Keempat). Bumi Karsa.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management (TQM)* (Revisi). Andi Offset.



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

9). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Dengan Knowledge Management Dan Inovasi Sebagai Variabel Uji pada UMKM di Kota Surabaya*. Universitas Airlangga.

& Hermanto, S. B. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Gaya Man, Kompetensi dan di Mediasi Motivasi Terhadap Kinerja



- Organisasi. *Akuntabilitas*, 12(1), 129–144.  
<https://doi.org/10.15408/akt.v12i1.12657>
- Wijaya, D. A. W. (2021). *Pengaruh MRP Terhadap Keunggulan Kompetitif dan kinerja Organisasi Pada UMKM Industri Makanan Kabupaten Magelang*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Williams, P. (2022). Organisational culture: definitions, distinctions and functions. In *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788976268.00008>
- Yophie Turang, Y. (2019). Implementasi kebijakan total quality management (TQM) di PT. Pupuk Kalimantan Timur. *Journal Fakultas Ekonomi Bisnis*, 16(1), 111–121.

