

PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DENGAN DUKUNGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PERUSAHAAN KONTRAKTOR DI SURABAYA

Michael Anthony¹, Andi², dan Jani Rahardjo²

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

² Dosen Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, Surabaya

¹ michaelanthony2651999@gmail.com, ² andi@petra.ac.id, ³ jani@peter.petra.ac.id

ABSTRAK: Faktor yang mempengaruhi *Organizational Performance* (OP) adalah *Organizational Culture* (OC). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki tipe budaya yang dominan diterapkan, implementasi *Total Quality Management* (TQM), kualitas performa dari perusahaan kontraktor di Surabaya serta pengaruh yang diberikan OC secara langsung terhadap OP dan pengaruh OC terhadap OP apabila didukung oleh TQM. *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) digunakan untuk mendefinisikan pengaruh OC terhadap OP. Hasil akhir penelitian ditemukan bahwa penerapan budaya organisasi pada perusahaan kontraktor di Surabaya cenderung merata (tidak ada yang dominan diantara budaya *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*) walaupun secara *mean value*, budaya *clan* yang memiliki penerapan tertinggi, sedangkan kualitas implementasi TQM dan performa pada perusahaan kontraktor di Surabaya sudah tergolong berkualitas baik. Untuk model final pengaruh budaya organisasi terhadap performa perusahaan menunjukkan bahwa OC berpengaruh signifikan secara langsung terhadap OP, sedangkan apabila OC didukung oleh TQM, pengaruh yang diberikan tidak signifikan terhadap OP pada perusahaan kontraktor di Surabaya.

Kata kunci: *organizational culture*, *total quality management*, *organizational performance*, *partial least square-structural equation model*

ABSTRACT: The factor influencing *Organizational Performance* (OP) is *Organizational Culture* (OC). This research aims to find the dominant type of culture applied, the implementation of *Total Quality Management* (TQM), the performance quality of contractor companies in Surabaya and the direct influence of OC on OP and the effect of OC on OP if supported by TQM. *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) is used to define the effect of OC on OP. The result shows that the application of OC tends to be evenly distributed, although in terms of mean value, clan culture has the highest application, while the quality of TQM implementation and performance in contractor companies are good. For the final model, the influence of OC on company performance shows that OC has a direct significant effect on OP, whereas if OC is supported by TQM, the effect given is not significant on OP at contractor companies in Surabaya.

Keywords: *organizational culture*, *total quality management*, *organizational performance*, *partial least square-structural equation model*

1. PENDAHULUAN

Culture didefinisikan oleh Schein (1986) seperti dalam Valmohammadi & Roshanzamir (2015) sebagai kumpulan pemahaman yang dipegang bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi yang memungkinkan anggota untuk dapat menafsirkan dan bertindak sesuai dengan lingkungan. Maka *Organizational Culture* (OC) bisa dikatakan sebagai sebuah bentuk karakteristik yang melekat pada sebuah perusahaan, sehingga setiap gerak-gerik, keputusan, sikap, dan peraturan organisasi tersebut dipercaya dan dipegang oleh setiap anggotanya. Cameron & Quinn (2011) di dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor budaya di masa lalu kerap dianggap tidak memiliki peran dalam keberhasilan sebuah perusahaan karena budaya dianggap tergolong faktor yang tidak dapat memberikan hasil penilaian dampak yang objektif terhadap performa sebuah perusahaan. Cameron & Quinn (2011) di dalam bukunya juga menyatakan bahwa banyak peneliti dan pemilik perusahaan baru menyadari dampak yang diberikan oleh budaya terhadap performa dari sebuah perusahaan ketika perusahaan mereka dihadapkan pada kondisi dimana budaya perusahaan mereka harus berubah. Hal ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cameron & Freeman (1991) yang menyatakan bahwa kesesuaian sebuah penerapan budaya organisasi yang tepat di dalam sebuah perusahaan akan memberikan dampak yang baik terhadap performa perusahaan.

Total Quality Management (TQM) dikatakan memiliki dampak yang besar juga terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Penelitian mengenai implementasi TQM telah beberapa kali dilakukan dengan tujuan untuk membantu perusahaan-perusahaan agar dapat menghasilkan profit lebih tinggi dengan menargetkan kepuasan pelanggan/*customer* sebagai standar pencapaian perusahaan. TQM sendiri menurut Ho & Fung (1994) seperti dalam Rad (2006) merupakan suatu jalan/cara dalam perencanaan yang digunakan untuk mengembangkan efektivitas, efisiensi, fleksibilitas, dan persaingan dalam sebuah bisnis secara utuh. TQM telah banyak digunakan di dalam berbagai industri terutama yang terkait dengan penyediaan barang dan jasa, seperti industri manufaktur, industri kesehatan, industri keuangan, dan lain-lain. Namun meskipun penerapan TQM ini telah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri, pada kenyataannya tidak ada jaminan bahwa TQM akan berjalan dengan lancar di dalam perusahaan-perusahaan tersebut. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian mengenai implementasi TQM di dalam berbagai industri, yaitu pada penelitian Rad (2006), Valmohammadi & Roshanzamir (2015), dan Panutwatwanich & Nguyen (2017). Penyebab dari kegagalan penerapan TQM menurut Cameron & Quinn (2011) adalah akibat perusahaan yang cenderung mengabaikan dampak *Organization Culture* dari suatu perusahaan, oleh karena itu, hal ini semakin menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat juga antara penerapan / implementasi TQM dengan budaya organisasi dari sebuah perusahaan dimana hubungan ini dapat mempengaruhi *Organizational Performance* (OP) dari sebuah perusahaan pula.

Penelitian sejenis ini seringkali digunakan pada industri-industri yang bersifat statis, seperti contohnya industri farmasi (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015), industri teknologi (Chung et al, 2010), atau ditargetkan pada berbagai macam industri secara umum seperti pada penelitian Espin et al (2012) dan penelitian Aziz & Morita (2013), sedangkan masih jarang sekali ditemui penelitian mengenai hubungan OC, TQM, dan OP ini pada industri yang bersifat dinamis dan selalu berubah-ubah/unik, contohnya pada industri konstruksi, terlebih lagi yaitu pada industri konstruksi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini akan berfokus pada industri konstruksi di Surabaya, dengan harapan dapat mengidentifikasi tipe OC apa yang

menjadi representasi dari perusahaan-perusahaan industri konstruksi di Surabaya serta mengidentifikasi pula pengaruhnya terhadap performa perusahaan apabila disertai implementasi TQM di dalam perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya yang akan ditampilkan dalam sebuah model hubungan pengaruh antara ketiga faktor tersebut.

2. LANDASAN TEORI

2.1. *Total Quality Management*

Choi & Eboch (1998) seperti dalam Valmohammadi & Roshanzamir (2015) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai suatu sistem praktik kualitas yang saling terkait dengan performa dari sebuah organisasi. TQM juga disebutkan sebagai sebuah budaya dan sikap dari sebuah perusahaan yang mengutamakan kepuasan *customer*/pelanggan dengan produk dan servis yang diberikan oleh perusahaan yang bersangkutan (Rad, 2006). Guangming et al (2000) seperti dalam Rad (2006) menyatakan bahwa penerapan TQM pada dasarnya berfungsi untuk dapat menerapkan sebuah pola kerja / budaya di dalam perusahaan dengan meningkatkan kualitas operasional perusahaan, sehingga setiap produk ataupun jasa yang diberikan perusahaan dapat tereksekusi dengan sempurna dalam satu kali percobaan serta dapat pula meminimalisir kecacatan/kesalahan dan *waste* dari sebuah operasi perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sunarso (2006), dikatakan bahwa TQM pada umumnya dapat diterapkan pada seluruh bentuk industri dan juga tidak terbatas pada ukuran sebuah perusahaan. Namun seringkali pada praktiknya, mayoritas perusahaan yang menggunakan / menerapkan TQM adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur dan jasa, sedangkan seperti yang telah pada umumnya diketahui bahwa industri konstruksi merupakan sebuah industri yang bersifat dinamis karena selalu berubah-ubah dan sulit untuk diprediksi, serta bersifat unik karena setiap proyek pasti memiliki suatu hal yang berbeda dari proyek lainnya. Oleh karena itu, peneliti bermaksud untuk membuktikan apakah penerapan TQM juga bisa dan telah diimplementasikan di dalam perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalam industri konstruksi di Surabaya. Di dalam penerapannya, akan digunakan standar *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) untuk membantu melakukan penilaian kualitas TQM.

MBNQA dapat diberikan pada perusahaan-perusahaan yang tergolong di dalam enam kategori, di antaranya yaitu kategori manufaktur, kategori perusahaan jasa, kategori bisnis kecil, kategori pendidikan, kategori kesehatan, dan kategori *non-profit*, sedangkan penelitian ini akan terfokus pada industri konstruksi yang merupakan salah satu contoh industri jasa, oleh karena itu MBNQA dapat digunakan di dalam penelitian ini. MBNQA sendiri menetapkan ada tujuh kriteria yang merupakan komponen dari *Baldrige Criteria for Performance Excellence* yang diantaranya:

- *Leadership*
- *Strategy*
- *Customers*
- *Measurement, Analysis, dan Knowledge Management*
- *Workforce*
- *Operations*
- *Results*

2.2. **Organizational Culture**

Organizational Culture menurut Dawson (1996) seperti dalam Rameezdeen & Gunarathna (2012) memiliki arti sebagai sebuah nilai dan kepercayaan yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi dan seringkali membentuk suatu pola unik dalam berpikir dan mengambil tindakan di dalam suatu perusahaan. Pernyataan Dawson datang dari penelitian yang merupakan dasar dari definisi OC sendiri yaitu *culture* yang dilakukan oleh Schein (1996) seperti dalam Valmohammadi & Roshanzamir (2015), dimana menurut Schein *culture* merupakan kumpulan pemahaman yang dipegang bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi yang memungkinkan anggota untuk dapat menafsirkan dan bertindak sesuai dengan lingkungan, selain itu Schein juga menyebutkan bahwa OC bisa didefinisikan berbentuk struktur, rutinitas, peraturan, dan norma-norma yang memberikan bimbingan dan batasan perilaku dalam suatu organisasi / perusahaan. Telah banyak penelitian mengenai OC dilakukan untuk dapat mengidentifikasi tipe budaya suatu organisasi/perusahaan-perusahaan di dunia dan pengaruhnya terhadap kualitas perusahaan secara utuh, bahkan menurut Prajogo & McDermott (2005) seperti dalam Panutwatwanich & Nguyen (2017), OC dapat dikatakan sebagai salah satu dari prasyarat kunci dalam suksesnya penerapan TQM di dalam sebuah organisasi / perusahaan.

OC sendiri menurut Robbins (2003) seperti dalam Sumarsih (2016) memiliki fungsi yang lebih spesifik, lebih lanjut Robbins menyebutkan ada total lima fungsi dari OC, diantaranya yaitu:

- Sebagai pembeda dengan organisasi lain
- Sebagai identitas suatu organisasi
- Sebagai alat untuk mempermudah terbentuknya komitmen di dalam sebuah organisasi
- Sebagai alat pemersatu anggota-anggota sebuah organisasi
- Sebagai pengendali dan pemandu sikap anggota organisasi

Selanjutnya, beberapa peneliti lain juga menyebutkan beberapa fungsi dari OC yang memiliki kemiripan dengan fungsi-fungsi yang disebutkan oleh Robbins, salah satu contohnya menurut Kreitner & Kinicki (2001) seperti dalam Bukhori (2014) OC memiliki beberapa fungsi, diantaranya:

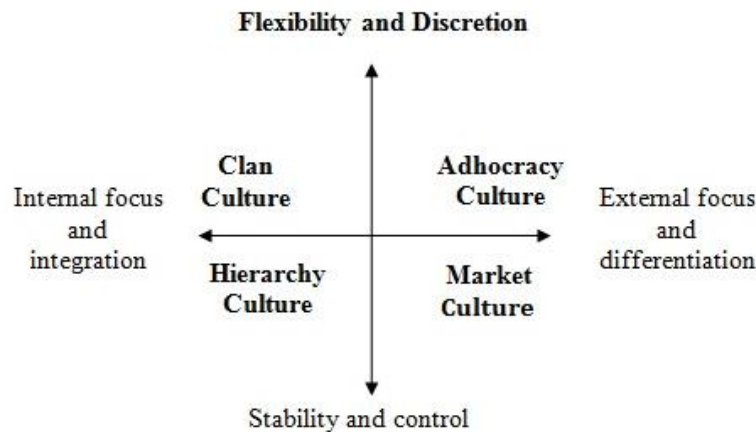
- Memberikan identitas organisasional kepada anggota perusahaan
- Memudahkan pembentukan komitmen kolektif
- Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- Membentuk perilaku anggota sesuai dengan lingkungan

Sedangkan menurut penelitian Sunarto (2004) seperti dalam Sulistyaningsih (2012), disebutkan terdapat delapan fungsi dari OC, diantaranya:

- Sebagai pengikat organisasi
- Sebagai alat integrasi di dalam perusahaan / organisasi
- Sebagai identitas organisasi
- Sebagai energi untuk mencapai kinerja maksimal
- Sebagai ciri khusus kualitas sebuah organisasi
- Sebagai motivator
- Sebagai pedoman gaya kepemimpinan
- Sebagai alat pengembangan nilai-nilai pihak-pihak terkait organisasi

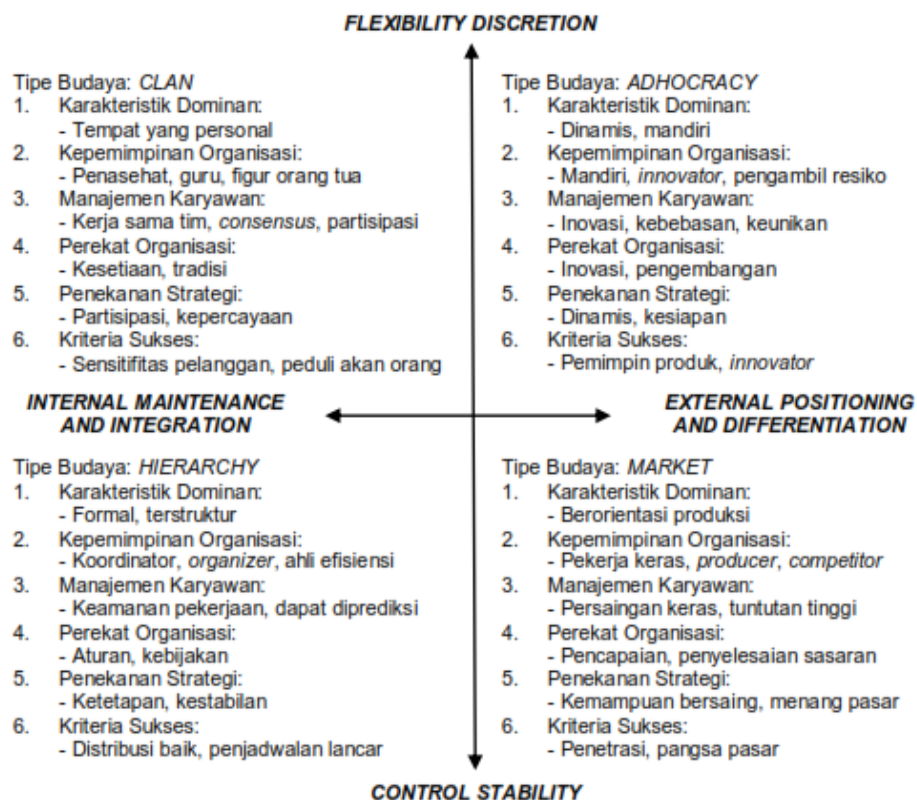
Jadi, dapat disimpulkan bahwa fungsi dari OC memiliki dasar-dasar yang sama, diantaranya sebagai pembeda, sebagai perekat internal, sebagai identitas, dan lain-lain.

Ada beberapa jenis tipe budaya yang diajukan oleh beberapa peneliti, namun penelitian ini menggunakan jenis model yang diajukan oleh Quinn & McGrath seperti dalam Namavatevs et al (2012). Tipe-tipe OC menurut Quinn & McGrath berjumlah empat tipe yang diantaranya adalah *clan culture*, *adhocracy culture*, *hierarchy culture*, dan *market culture*. Detail dari model tipe OC yang dikembangkan oleh Quinn & McGrath dapat diamati pada Gambar 1.



Gambar 1. Tipe budaya organisasi menurut Quinn & McGrath (dikutip dari Namatevs et al, 2012)

Model ini kemudian dikembangkan oleh Quinn & McGrath menjadi *Competing Values Framework* (CVF), dimana masing-masing budaya dibedakan berdasarkan 6 karakteristik pembedanya seperti yang dapat diamati pada Gambar 2.



Gambar 2. Enam dimensi dalam tipologi Quinn & McGrath (dikutip dari Namatevs et al, 2012)

2.3. *Organizational Performance*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2015), *Organizational Performance* (OP) memiliki pengertian sebagai sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur bagaimana kinerja sebuah perusahaan dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan. Sedangkan OP didefinisikan oleh Sartika (2015) sebagai sebuah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan yang dilakukan untuk dapat berhasil mencapai tujuan dan visi misi perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kegagalan atau kesuksesan sebuah perusahaan ditentukan berdasarkan performa yang dihasilkan dari perusahaan tersebut.

Organizational Performance dikatakan memiliki beberapa dimensi / aspek-aspek utama yang dapat mewakili kualitas performa sebuah organisasi / perusahaan. Ada beberapa rangkaian dimensi yang diajukan oleh beberapa peneliti yang kemudian dirangkum dan disesuaikan dengan jenis industri konstruksi menjadi 5 indikator, yaitu:

- Rendahnya tingkat pergantian pegawai
- Perusahaan melakukan investasi untuk riset dan pengembangan
- Berkurangnya tingkat komplain dari pelanggan/*customer*
- Peningkatan produktivitas pegawai dalam hal ketersediaan pegawai untuk bekerja lembur
- Peningkatan profit perusahaan yang dirasakan melalui peningkatan kesejahteraan pegawai perusahaan

2.4. *Organizational Culture dan Total Quality Management*

Hubungan antara OC dan TQM menurut Rad saling mempengaruhi satu sama lain, dimana TQM dapat berpengaruh secara drastis terhadap OC dari sebuah perusahaan hingga pada level dimana dalam penerapan TQM pada sebuah perusahaan akan membutuhkan perubahan pada OC yang telah diterapkan oleh perusahaan sebelumnya. Sebaliknya, OC juga sangat penting dalam keberhasilan penerapan TQM di dalam sebuah perusahaan, dimana OC yang tidak tepat/tidak dapat beradaptasi dengan penerapan TQM akan dapat menggagalkan upaya implementasi TQM itu sendiri. Yong & Pheng (2008) di dalam penelitiannya cenderung memiliki kesepahaman dengan Rad mengenai hubungan antara OC dan TQM, dimana menurut Yong & Pheng OC dan TQM merupakan dua hal yang saling bergantung satu sama lain. Lebih dalam di dalam penelitian mereka, Yong & Pheng mengutip dari penelitian Van de Ven & Drazing (1985), bahwa OC memiliki kecenderungan membatasi penerapan TQM di dalam sebuah perusahaan, sehingga sebuah perusahaan hanya akan dapat menerapkan TQM yang sesuai dan bisa beradaptasi dengan OC yang telah ada di dalam perusahaan tersebut agar sebuah sistem manajemen kualitas yang baik dapat dilaksanakan.

Sedangkan menurut penelitian Panutwatwanich & Nguyen (2017), OC memang memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesuksesan dari implementasi TQM, namun dari penelitian mereka, ditemukan juga bahwa kegagalan penerapan TQM juga pada umumnya dominan disebabkan karena rendahnya integrasi TQM dengan perubahan budaya yang dilakukan oleh sebuah perusahaan / organisasi tersebut. Oleh karena itu, dari ketiga penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jelas sekali bahwa ada hubungan yang kuat antara OC dan TQM secara

umum, dimana sebelum menerapkan TQM ke dalam sebuah perusahaan / organisasi, perusahaan / organisasi tersebut perlu untuk memiliki kemampuan dalam menciptakan iklim dan budaya yang sesuai untuk perubahan dan penyesuaian bermacam-macam keputusan yang diambil, sistem beroperasi, dan praktik ketenagakerjaan. Namun di dalam penelitian ini, peneliti ingin mencari tahu budaya mana yang paling tepat diterapkan dalam sebuah perusahaan kontraktor agar dapat berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan TQM di dalam perusahaan kontraktor tersebut.

2.5. *Total Quality Management* dan *Organizational Performance*

TQM memiliki pengaruh yang masih tidak bisa dipastikan positif dengan performa sebuah perusahaan, hal ini dibuktikan oleh Shafiq et al (2017), dimana di dalam penelitian tersebut, ditampilkan daftar bermacam-macam penelitian mengenai hubungan TQM dan OP ini, dan setelah peneliti melakukan analisa singkat mengenai hasil pengaruh TQM ke performa perusahaan masing-masing penelitian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara TQM dan OP masih bersifat tidak pasti/tidak dapat disimpulkan bersifat positif pada performa seluruh sektor pekerjaan dan industri. Selain itu, hubungan yang terjadi antara TQM dan OP ini masih jarang ditemui di dalam industri konstruksi.

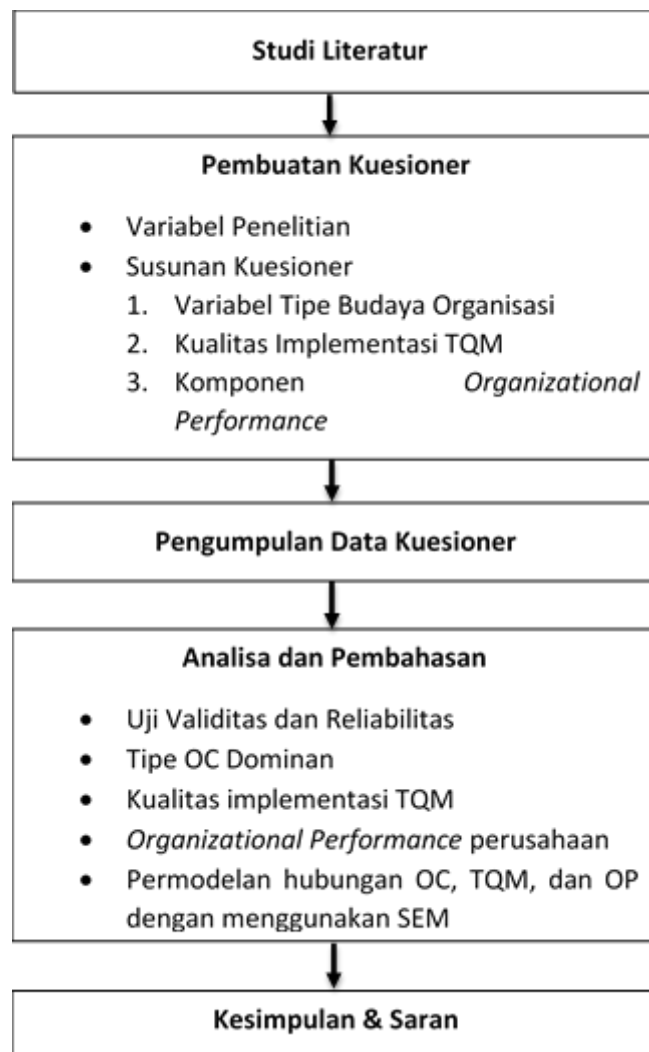
2.6. *Organizational Culture* dan *Organizational Performance*

Cameron & Quinn (2011) seperti dalam Valmohammadi (2015) menyebutkan bahwa budaya yang kuat dan tangguh cenderung terkait juga dengan usaha yang sama, fokus yang jelas, dan performa yang lebih tinggi dimana kesatuan dan tujuan yang sama sangat dibutuhkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa OC memiliki hubungan yang kuat dengan OP.

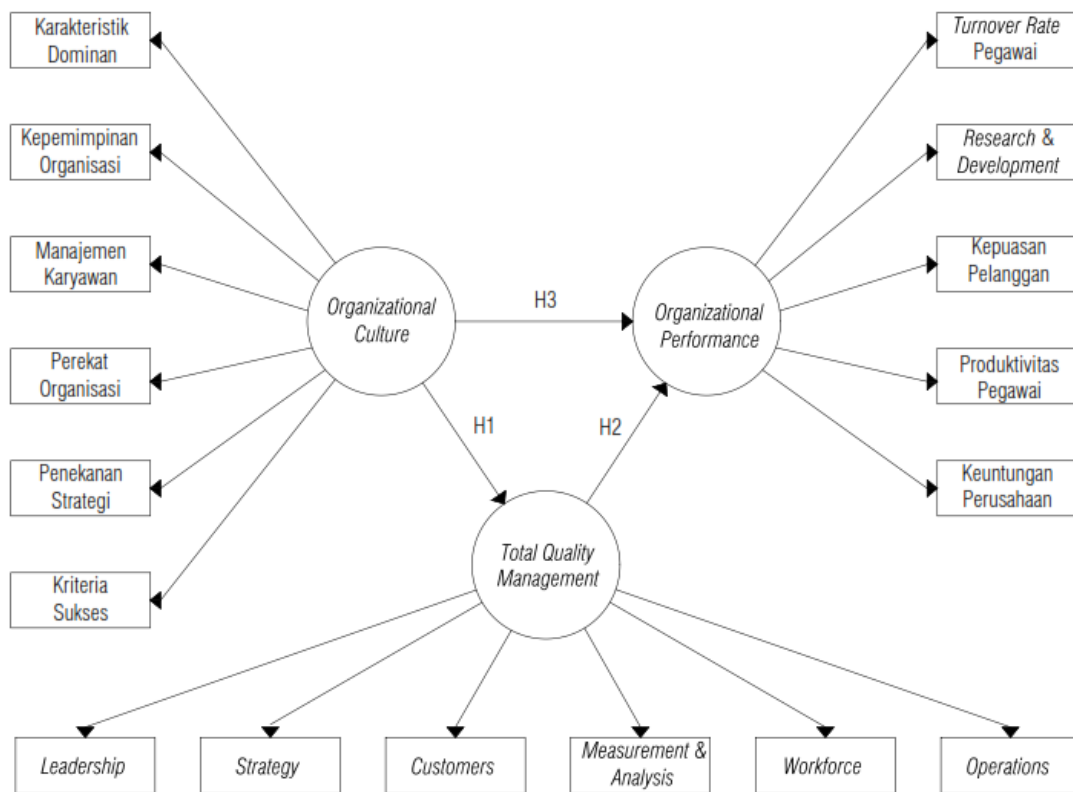
Menurut penelitian Li & Voola (n.d), OC sangat mempengaruhi cara berpikir dari anggota organisasi pada tingkatan *managerial*. Pengaruh yang diberikan OC ini akan menentukan sikap-sikap dari *manager* perusahaan tersebut, dan akan mempengaruhi penilaian-penilaian *manager*, sehingga secara tidak langsung akan berdampak terhadap performa dari sebuah perusahaan tersebut. Selain itu, Li & Voola juga menampilkan beberapa penelitian yang telah mereka analisis mengenai pengaruh seperti apa yang ditimbulkan dari OC terhadap OP, dan ditemukan bahwa OC cenderung berpengaruh positif secara signifikan terhadap performa sebuah perusahaan (OP). Namun, penelitian-penelitian sebelumnya cenderung menggeneralisir nilai-nilai dari masing-masing budaya menjadi satu nilai OC saja, sehingga hasil penelitian yang dilakukan masih belum tajam dan detail mengenai pengaruh seperti apa yang diberikan oleh masing-masing budaya dengan segala macam karakteristiknya tersebut. Oleh karena itu di dalam penelitian ini, peneliti akan membuktikan secara langsung mengenai pengaruh masing-masing budaya dari OC terhadap OP ini, apakah akan memberikan hasil yang sama apabila diterapkan di dalam sektor industri konstruksi yang bersifat dinamis dan unik, serta peneliti ingin mencari tahu juga bagaimana pengaruh masing-masing budaya dari OC ini terhadap OP pada perusahaan-perusahaan yang bergerak pada sektor industri konstruksi pada salah satu kota di dalam negara berkembang, yaitu Kota Surabaya.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Pengujian model *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terlebih dahulu kepada responden *staff* perusahaan-perusahaan kontraktor, yang selanjutnya data diolah dengan menggunakan bantuan *software* SMART-PLS untuk melakukan pengujian *inner* dan *outer* pada model PLS-SEM yang sudah disusun. Terdapat tiga variabel laten di dalam model yang diuji, yaitu variabel *Organizational Culture* (OC) dengan keenam indikatornya yang diantaranya karakteristik dominan (a), kepemimpinan organisasi (b), manajemen karyawan (c), perekat organisasi (d), penekanan strategi (e), dan kriteria sukses (f). Variabel kedua adalah *Total Quality Management* (TQM) dengan keenam indikatornya yaitu *leadership* (LeadSh), *customer focus* (Customer), *measurement* (MeasWA), *operational* (Operation), *strategy* (Strategy), dan *workforce* (Workfce). Kemudian variabel ketiga yaitu *Organizational Performance* (OP) dengan kelima indikatornya, yang diantaranya adalah *turnover rate* pegawai (OP1), *research & development* (OP2), kepuasan pelanggan (OP3), produktivitas pegawai (OP4), dan keuntungan perusahaan (OP5). Untuk diagram alir dari penelitian ini dapat diamati pada Gambar 3, sedangkan untuk susunan model yang diajukan dapat diamati pada Gambar 4.



Gambar 3. Diagram alir penelitian



Gambar 4. Detail model hubungan antara OC dengan TQM dan OP

Dari model ini, diajukan 3 butir hipotesis yang diantaranya yaitu:

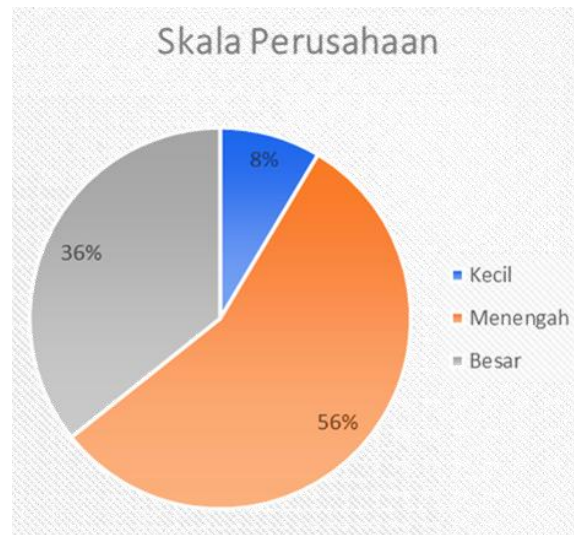
- **H1** : *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas penerapan *Total Quality Management* perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya
- **H2** : Implementasi *Total Quality Management* sebagai median berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Performance* dalam perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya
- **H3** : Hubungan langsung *Organizational Culture* dengan *Organizational Performance* memiliki pengaruh yang signifikan pada performa perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya

Selanjutnya dilakukan pengujian dengan menggunakan SMART-PLS untuk mencari tahu signifikansi masing-masing hubungan yang terbentuk di dalam model. Pengujian akan menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95%, sehingga apabila nilai $P\text{-value} \leq 0.05$ dan $t\text{-value} > 1.96$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh secara signifikan, sedangkan apabila $P\text{-value} \geq 0.05$ dan $t\text{-value} < 1.96$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

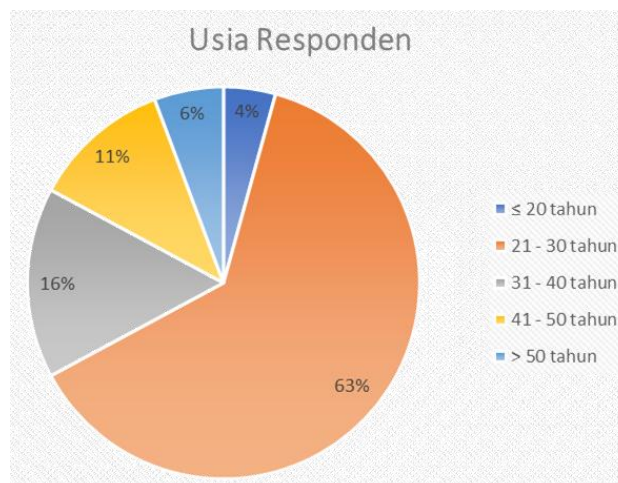
4.1. Data Umum Responden

Data umum responden dibagi menjadi empat bagian, diantaranya yaitu skala perusahaan, usia responden, lama bekerja, dan pendidikan terakhir dari responden. Berdasarkan skala perusahaan, dari total 70 responden penelitian, jumlah responden yang berasal dari perusahaan kontraktor berskala kecil berjumlah 6 orang (8%), kemudian jumlah responden yang berasal dari perusahaan berskala menengah berjumlah 39 orang (56%) dan jumlah responden yang berasal dari perusahaan kontraktor berskala besar berjumlah 25 orang (36%). Detail persentase skala perusahaan responden dapat diamati pada Gambar 5.



Gambar 5. Persentase skala perusahaan responden

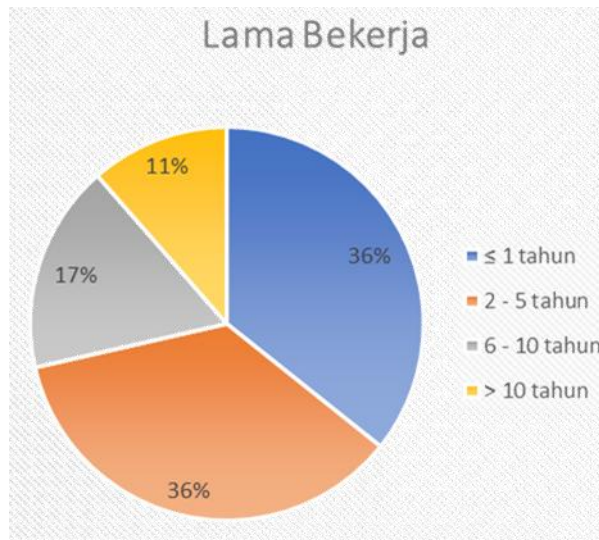
Selanjutnya, berdasarkan usia responden, dari total 70 responden, jumlah responden yang berusia ≤ 20 tahun sebanyak 3 orang (4%), kemudian jumlah responden yang berusia antara 21-30 tahun sebanyak 44 orang (63%), selanjutnya untuk jumlah responden yang berusia antara 31-40 tahun sebanyak 11 orang (16%), untuk jumlah responden yang berusia antara 41-50 tahun sebanyak 8 orang (11%) dan jumlah responden yang berusia ≥ 50 tahun sebanyak 4 orang (6%). Detail persentase usia responden dapat diamati pada Gambar 6.



Gambar 6. Persentase usia responden

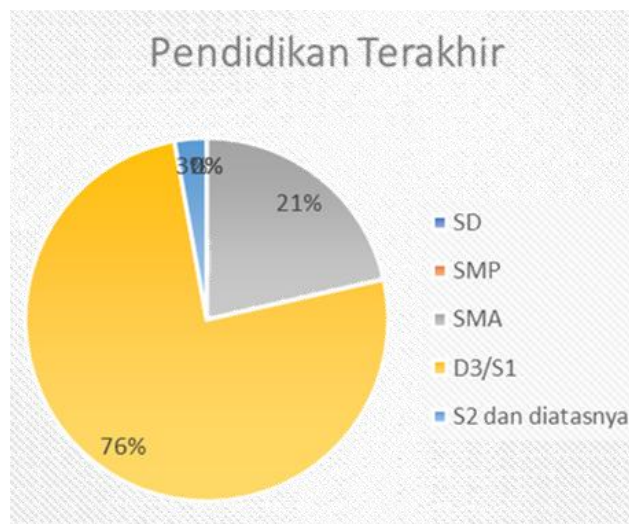
Selanjutnya, berdasarkan lama bekerja dari total 70 responden, jumlah responden yang sudah bekerja selama ≤ 1 tahun sebanyak 25 orang (36%), kemudian responden yang sudah bekerja selama 2-5 tahun sebanyak 25 orang (36%), responden yang sudah bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 12 orang (17%), dan responden yang sudah bekerja > 10 tahun

sebanyak 8 orang (11%). Detail persentase lama bekerja dari responden dapat diamati pada Gambar 7.



Gambar 7. Persentase lama bekerja responden

Selanjutnya, berdasarkan pendidikan terakhir dari total 70 responden, jumlah responden yang memiliki pendidikan terakhir setingkat SMA sebanyak 15 orang (21%), selanjutnya jumlah responden yang memiliki pendidikan terakhir setingkat D3/S1 sebanyak 53 orang (76%), selanjutnya jumlah responden yang memiliki pendidikan terakhir setingkat S2 dan di atasnya sebanyak 2 orang (3%), sedangkan diantara total 70 responden, tidak ada responden yang memiliki pendidikan terakhir setingkat SD dan SMP. Detail persentase pendidikan terakhir responden dapat diamati pada Gambar 8.



Gambar 8. Persentase pendidikan terakhir responden

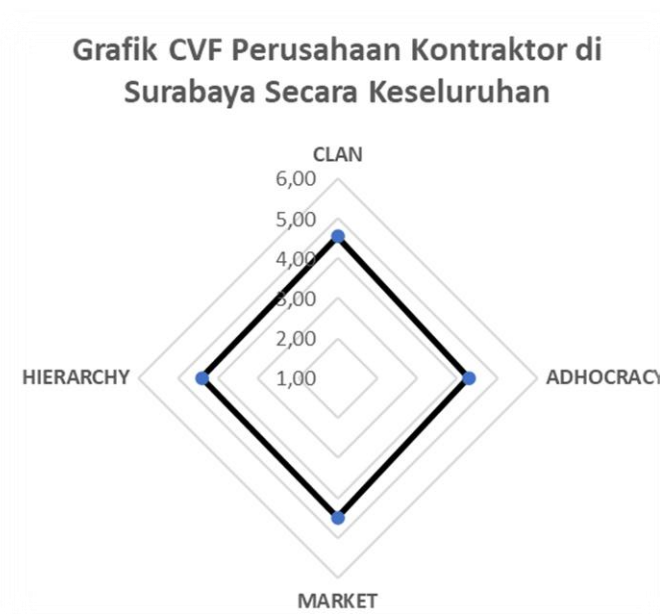
4.2. Analisis *Organizational Culture* pada Perusahaan Kontraktor di Surabaya

Data penilaian kesesuaian indikator masing-masing budaya dari seluruh responden yang terkumpul, dipisahkan sesuai dengan budaya masing-masing. Kemudian dari masing-masing karakteristik pembeda dari masing-masing budaya dirata-rata dari total 70 penilaian responden. Nilai rata-rata dari masing-masing indikator dari sebuah budaya, akan dirata-rata kembali sehingga berubah menjadi nilai *mean* yang mewakili tingkatan penerapan sebuah

budaya pada perusahaan kontraktor di Surabaya. Detail nilai *mean* dari masing-masing budaya organisasi pada perusahaan kontraktor di Surabaya dapat diamati pada Tabel 1. dan bentuk visual perbedaan nilai rata-rata secara keseluruhan dapat diamati pada Gambar 9.

Tabel 1. Hasil olah nilai *mean* penerapan masing-masing budaya organisasi

Indikator	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakteristik Dominan	4.51	4.23	4.76	4.10
Gaya Kepemimpinan	4.46	4.44	4.63	4.43
Manajemen Pegawai	4.61	4.17	4.16	4.39
Perekat Organisasi	4.60	4.33	4.13	4.34
Penekanan Strategi	4.47	4.23	4.63	4.50
Kriteria Kesuksesan	4.63	4.27	4.59	4.69
Average	4.55	4.28	4.48	4.41



Gambar 9. Profil gabungan budaya organisasi pada perusahaan kontraktor di Surabaya

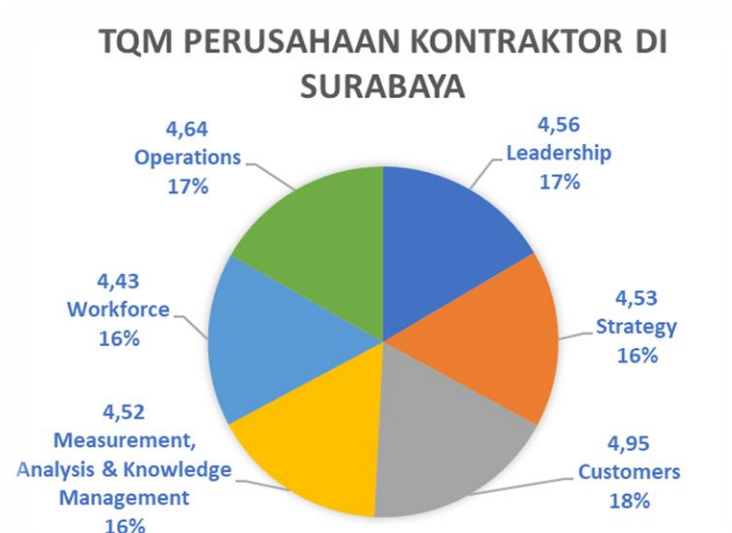
Terlihat dari Gambar 9 bahwa secara statistik tidak ada budaya yang lebih dominan daripada yang lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi pada perusahaan kontraktor di Surabaya cenderung merata. Namun apabila melihat pada nilai *mean* di Tabel 1, terlihat bahwa rata-rata penerapan budaya paling tinggi adalah budaya *clan*.

4.3. Analisa Penerapan *Total Quality Management* Perusahaan Kontraktor di Surabaya

Hasil pengolahan data penerapan TQM pada perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya dengan menggunakan analisa *mean* / rata-rata, menunjukkan bahwa tingkat kualitas penerapan TQM pada perusahaan kontraktor di Surabaya, berada pada angka 4.60, seperti yang dapat diamati pada Tabel 2. dengan detail nilai *mean* masing-masing indikator yang dapat dilihat pada Gambar 10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kualitas tingkat kualitas penerapan TQM di dalam perusahaan kontraktor di Surabaya sudah terbilang cukup tinggi.

Tabel 2. Hasil olah nilai *mean* kualitas penerapan *Total Quality Management*

Indikator	Kode	Mean Tahap 1	Mean Tahap 2	Mean TQM
Leadership	L1	4.43		
	L2	4.59	4.56	
	L3	4.83		
	L4	4.41		
Strategy	S1	4.34		
	S2	4.54	4.53	
	S3	4.61		
	S4	4.60		
Customers	C1	4.93		
	C2	5.00	4.95	
	C3	4.81		
	C4	5.04		
				4.60
Measurement	M1	4.49		
	M2	4.51	4.52	
	M3	4.69		
	M4	4.40		
Workforce	W1	4.57		
	W2	4.53	4.43	
	W3	4.16		
	W4	4.46		
Operations	O1	4.57		
	O2	4.61	4.64	
	O3	4.69		
	O4	4.67		



Gambar 10. Detail nilai *mean* masing-masing indikator di dalam *Total Quality Management*

4.4. Analisa *Organizational Performance* Perusahaan Kontraktor di Surabaya

Dari data-data yang telah terkumpul dan yang sudah diolah dengan menggunakan analisa *mean* / rata-rata, ditemukan bahwa nilai kualitas performa perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya berada pada nilai 4.19 seperti yang dapat diamati pada Tabel 3. Oleh karena itu, berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa performa perusahaan kontraktor di Surabaya cenderung cukup tinggi, namun masih belum dapat mencapai tingkat performa yang memuaskan.

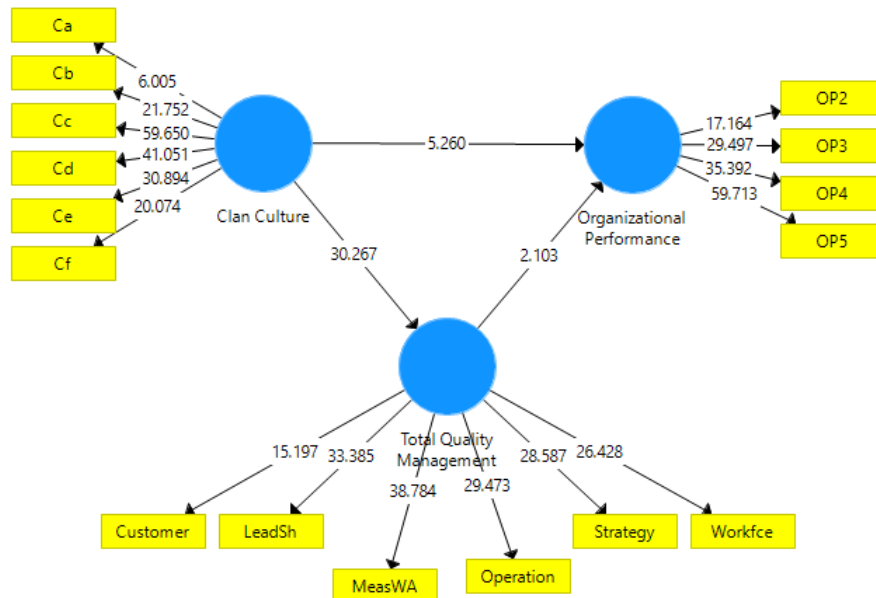
Tabel 3. Hasil olah nilai *mean* kualitas *Organizational Performance*

Indikator	Kode	Mean Tahap 1	Mean OP
Turnover Rate	OP1	4.29	4.19
Research & Development	OP2	3.91	
Kepuasan Pelanggan	OP3	4.30	
Produktivitas Pegawai	OP4	4.19	
Keuntungan Perusahaan	OP5	4.27	

4.5. Analisa Model Hubungan OC, TQM, dan OP pada Perusahaan Kontraktor di Surabaya dengan Menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM)

Model di dalam penelitian ini dijabarkan menjadi dua jenis, model yang pertama terdiri dari empat jenis model SEM dari masing-masing budaya organisasi dengan keenam indikatornya beserta hubungannya dengan TQM dan OP, sedangkan model yang kedua akan terdiri dari 1 jenis model SEM, dimana pada model ini akan terdiri dari OC secara tergabung sebagai salah satu *inner variable* beserta 4 tipe budaya organisasinya (*clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*) yang menjadi *outer variable* dari OC, serta hubungannya dengan TQM dan OP. Untuk detail dari masing-masing model final, dapat diamati pada Gambar 11. sampai dengan Gambar 15, sedangkan rangkuman hasil pengujian dapat diamati pada Tabel 4. Di dalam penelitian ini digunakan dukungan aplikasi SMART-PLS untuk melakukan pengolahan data dengan sebuah model SEM-PLS, dimana pada tahap ini, akan dilaksanakan dua jenis pengujian, yaitu pengujian *outer model* dan pengujian *inner model*.

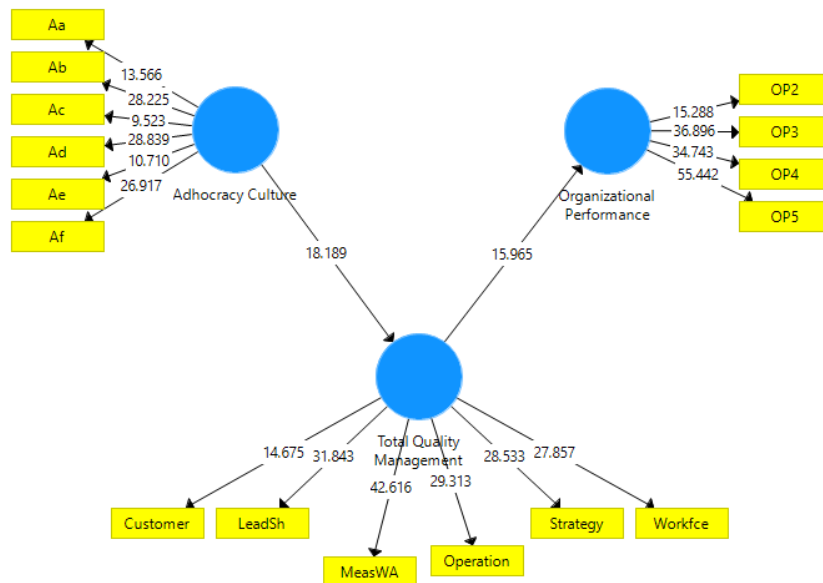
- **Clan culture, TQM, dan OP**



Gambar 11. Model final hubungan pengaruh *clan culture* terhadap OP

Berdasarkan hasil pengujian *inner model*, terlihat bahwa pengaruh yang diberikan budaya *clan* terhadap performa perusahaan baik secara langsung maupun dengan dukungan TQM bersifat positif dan signifikan, oleh sebab itu Gambar 11 sekaligus menjadi bentuk model final dari budaya *clan*.

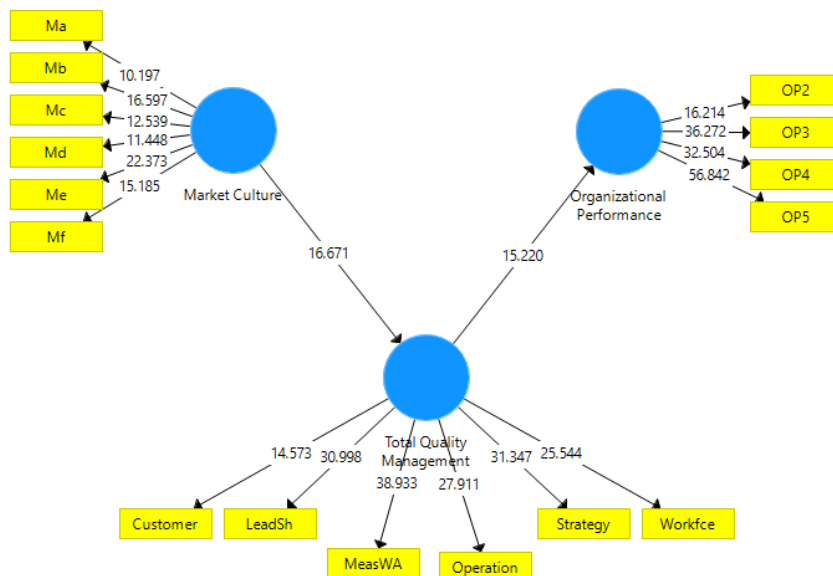
- **Adhocracy culture, TQM, dan OP**



Gambar 12. Model final hubungan pengaruh *adhocracy culture* terhadap OP

Berdasarkan gambar model final yang telah disusun, dapat diamati bahwa hubungan yang terjadi antara budaya *adhocracy* dengan performa perusahaan tidak lagi kompleks, namun berubah menjadi hubungan 1 arah, yaitu hubungan budaya *adhocracy* dengan performa perusahaan yang didukung oleh TQM. Jadi berdasarkan model ini, dapat disimpulkan bahwa apabila sebuah perusahaan kontraktor di Surabaya menerapkan budaya *adhocracy* di dalam perusahaannya dan ingin menghasilkan performa perusahaan yang tinggi, maka perusahaan tersebut harus mendukung budaya perusahaannya dengan menerapkan TQM di dalam perusahaannya.

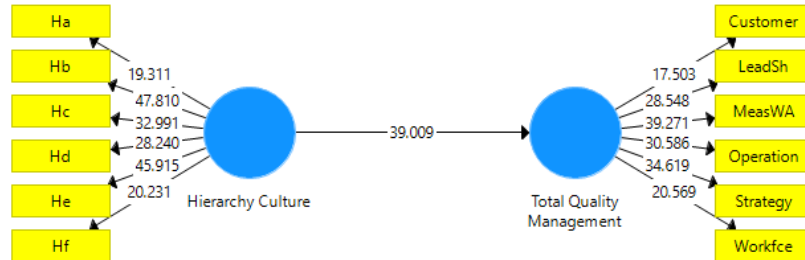
- **Market culture, TQM, dan OP**



Gambar 13. Model final hubungan pengaruh *market culture* terhadap OP

Berdasarkan model final pada Gambar 13, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya *market* pada perusahaan kontraktor di Surabaya ini memiliki kesamaan dengan budaya *adhocracy*, dimana apabila perusahaan tersebut hendak menerapkan budaya *market*, maka perusahaan tersebut harus menerapkan TQM di dalam perusahaannya juga agar performa perusahaan yang dihasilkan dapat maksimal.

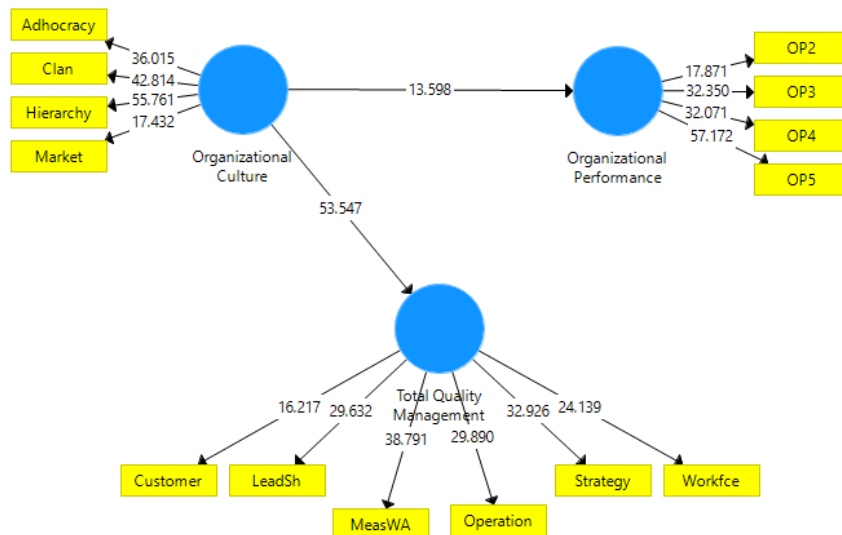
- ***Hierarchy culture, TQM, dan OP***



Gambar 14. Model final hubungan pengaruh *hierarchy culture* terhadap OP

Apabila berkaca pada model final yang telah diperbaiki pada Gambar 14, maka dapat disimpulkan bahwa dari keempat tipe budaya, penerapan budaya *hierarchy* pada perusahaan kontraktor di Surabaya dapat disimpulkan paling tidak cocok untuk diterapkan, karena berdasarkan hasil pengujian *inner model*, ditemukan bahwa pengaruh budaya *hierarchy* terhadap performa perusahaan kontraktor di Surabaya baik secara langsung maupun dengan dukungan TQM, tidak memberikan pengaruh yang signifikan, oleh sebab itu budaya *hierarchy* dapat dikatakan tidak cocok untuk diterapkan pada perusahaan kontraktor di Surabaya.

- ***Organizational Culture, TQM, dan OP***



Gambar 15. Model final hubungan pengaruh OC terhadap OP

Dapat diamati pada model final yang telah diperbaiki seperti yang dapat diamati pada Gambar 15 bahwa secara kolektif, penerapan budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kualitas penerapan TQM dan performa perusahaan kontraktor di Surabaya, namun di sisi lain, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa perusahaan apabila didukung oleh penerapan TQM dalam perusahaan. Hal ini menandakan bahwa penerapan konsep budaya organisasi pada perusahaan-

perusahaan kontraktor di Surabaya secara langsung berpengaruh signifikan terhadap terjadinya peningkatan loyalitas pegawai, perkembangan pegawai dan perusahaan, kepuasan pelanggan, produktivitas, dan keuntungan perusahaan. Namun di sisi lain terlihat bahwa penerapan *organizational culture* yang didukung oleh penerapan TQM di dalam perusahaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa perusahaan kontraktor di Surabaya.

Tabel 4. Rangkuman hasil pengujian model PLS-SEM dengan SMART-PLS

Culture	Hubungan	Pengaruh	t-value	Signifikansi
<i>Clan</i>	<i>Clan</i> → OP	+	5.26	Sig.
	<i>Clan</i> → TQM	+	30.27	Sig.
	<i>Clan</i> → TQM → OP	+	2.10	Sig.
<i>Adhocracy</i>	<i>Adho</i> → OP	+	1.79	No.Sig.
	<i>Adho</i> → TQM	+	18.36	Sig.
	<i>Adho</i> → TQM → OP	+	4.55	Sig.
<i>Market</i>	<i>Market</i> → OP	+	1.03	No.Sig.
	<i>Market</i> → TQM	+	16.29	Sig.
	<i>Market</i> → TQM → OP	+	5.34	Sig.
<i>Hierarchy</i>	<i>Hierarchy</i> → OP	+	1.12	No.Sig.
	<i>Hierarchy</i> → TQM	+	41.26	Sig.
	<i>Hierarchy</i> → TQM → OP	+	1.49	No.Sig.
<i>Organizational</i>	OC → OP	+	3.20	Sig.
	OC → TQM	+	57.42	Sig.
	OC → TQM → OP	+	0.72	No.Sig.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dari keempat tipe budaya organisasi, tidak ada yang lebih dominan diterapkan di dalam perusahaan kontraktor di Surabaya, selain itu tingkat kualitas implementasi TQM dan kualitas performa perusahaan kontraktor di Surabaya sudah mencapai tingkatan yang baik. Kemudian berdasarkan hasil pengujian model PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa dari keempat model terpisah (*clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*), hanya budaya *clan* saja yang secara konsisten berpengaruh signifikan terhadap performa perusahaan baik secara langsung maupun dengan dukungan TQM. Di sisi lain, pada model kolektif *Organizational Culture*, dapat disimpulkan bahwa secara kolektif penerapan budaya organisasi pada perusahaan kontraktor di Surabaya memberikan pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap performa perusahaan, namun sebaliknya justru apabila penerapan budaya organisasi didukung oleh penerapan TQM dalam perusahaan, pengaruh yang diberikan tidak signifikan terhadap performa perusahaan.

6. DAFTAR REFERENSI

Aziz, R. A., & Morita, H. (2013). "Relationship between national culture, organizational culture, TQM implementation and performance in Indonesia". *Asian Network for Quality Congress*.

- Bukhori, A. (2014). "Analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Bandeng Juwana Elrina". *Universitas Diponegoro Unpublished Thesis*.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness". *JAI Press Inc*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). "*Diagnosing and changing organizational culture*". San Fransisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Choi, T., & Eboch, K. (1998). "The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction". *Journal of Operations Management*, 59-75. doi:10.1016/S0272-6963(98)00031-X
- Chung, Y.-C., Hsu, Y.-W., & Tsai, C.-H. (2010). "Research on the correlation between implementation strategies of TQM, organizational culture, TQM activities and operational performance in high-tech firms". *Information Technology Journal*, 1696-1705.
- Dawson, S. (1996). "*Analysing organisations*" (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-1-349-24846-9
- Espin, J. A., Jimenez, D. J., & Costa, M. M. (2012). "Organizational culture for total quality management". *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15. doi:10.1080/14783363.2012.707409
- Guangming, C., Clarke, S., & Lehaney, B. (2000). "A systemic view of organizational change and TQM". *The TQM Magazine*, 12, 186-93.
- Ho, S. K., & K, F. C. (1994). "Developing a TQM excellence model". *The TQM Magazine*, 24-30. doi:10.1108/09544789410073612
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). "*Organizational behavior* (5th ed.)". Irwin McGraw-Hill
- Li, J. H., & Voola, R. (n.d.). "Organisational culture and organisational performance: the mediating effects of managerial competence". *Semantic Scholar*, 1-16.
- Namatevs, I., Dubkevics, L., Barbars, A., & Majors, G. (2012). "Assessing the relationship between organizational culture and climate for creativity: an example of theatre industry in Latvia". *Researchgate*.
- Panutwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). "Influence of total quality management on performance of Vietnamese construction firms". *7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management*, 182, 548-555. doi:10.1016/j.proeng.2017.03.151
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). "The relationship between total quality management practices and organizational culture". *International Journal of Operations and Production Management*, 1102-1122. doi:10.1108/01443570510626916
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures : a competing values perspective. *Semantic Scholar*.
- Rad, A. M. (2006). "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management". *The TQM Magazine*, 18, 606-625. doi:10.1108/09544780610707101
- Rameezdeen, R., & Gunarathna, N. (2012). "Organisational culture in construction: an employee perspective". *The Australian Journal of Construction Economics and Building*, 3, 19-30.
- Robbins, S. P. (2003). "*Perilaku organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*". Jakarta: Prenhallindo.

- Sartika, D. (2015). "Organizational innovation and organizational performance : case study at center of study and education and training apparatus III National Institute Public Administration". *Jurnal Borneo Administrator*, 11, 129-151.
- Schein, E. H. (1986). Organizational culture and leadership. *Academy of Management*, 11(3), 677-680.
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). "The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM". *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-22. doi:http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211
- Sulistyaningsih, Dewi, A. S., & Wijayanti, Y. T. (2012). "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta". *Sosiologi Reflektif*, 6, 89-101.
- Sumarsih. (2016). "Organizational culture as main determinant of elementary school supervisor performance in Bengkulu Province". *Manajer Pendidikan*, 512-519.
- Sunarso. (2006). "Total quality management untuk peningkatan kualitas layanan". *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*.
- Sunarto. (2004). "*Perilaku organisasi*". Makassar: Amus.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). "The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance". *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028
- Yong, K. T., & Pheng, L. S. (2008). "Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore". *Construction Management and Economics*, 26, 237-248. doi:http://dx.doi.org/10.1080/01446190701874397
- Van de Ven, A., & Drazin, R. (1985). "The concept of fit in contingency theory". *JAI Press*, 7, 333-65.