



## Total Quality Management, Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan dengan Moderasi Faktor Lingkungan Eksternal

Ali Djahhuri<sup>1</sup>, I Dewa Ayu Kristiantari<sup>2</sup>, Husnul Hatimah<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Universitas Brawijaya, Jl. Veteran, Ketawanggede, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65145;

<sup>2</sup>Universitas Warmadewa, Jl. Terompong No.24, Kec. Denpasar Tim., Kota Denpasar, Bali 80239;

<sup>3</sup>Universitas Tadulako, Jl. Soekarno Hatta No. KM. 9, Kec. Mantukulore, Kota Palu. Sulawesi Tengah, Indonesia

<sup>1\*</sup> [alidjam@gmail.com](mailto:alidjam@gmail.com), <sup>2</sup> [kristiantari@warmadewa.ac.id](mailto:kristiantari@warmadewa.ac.id), <sup>3</sup> [husnulhatimah@untad.ac.id](mailto:husnulhatimah@untad.ac.id)

\*Corresponding author

[doi.org/10.33795/jraam.v6i1.010](https://doi.org/10.33795/jraam.v6i1.010)

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	12-7-2022
Tanggal revisi	28-9-2022
Tanggal diterima	28-9-2022

### Keywords:

Corporate Performance;  
External Environment;  
Market Orientation;  
TQM.

### Abstract

This research aims to examines the relationship between Total Quality Management (TQM) practices, market orientation, company performance and the external environment. Questionnaires were distributed to collect data and the SEM-PLS technique applied to analyze data. The results indicated that improving the quality of TQM practices was associated with improving company performance and market orientation; yet market orientation has no effect on company performance and does not serve as mediating variable on the positive relationship between TQM and company performance. External environmental factors act as a moderator between TQM and company performance.

### Kata kunci:

Kinerja Perusahaan;  
Lingkungan Eksternal;  
Orientasi Pasar;  
TQM.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan praktik Total Quality Management (TQM), orientasi pasar, kinerja perusahaan dan lingkungan eksternal. Kuesioner didistribusikan dalam rangka pemerolehan data dan selanjutnya menggunakan Teknik SEM-PLS guna menganalisis data. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas praktik TQM berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan dan orientasi pasar; sedangkan orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan bukan merupakan variabel pemediasi pada hubungan positif TQM dan kinerja perusahaan. Faktor lingkungan eksternal berperan sebagai moderator antara TQM dan kinerja perusahaan. Implikasi penelitian adalah perlunya perhatian yang lebih besar terhadap faktor eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.



## 1. Pendahuluan

Era bisnis yang kompetitif saat ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki

daya saing agar dapat bertahan dalam industri. Pertumbuhan jumlah perusahaan yang terus meningkat dan perkembangan

pasar bebas mengakibatkan situasi persaingan semakin sengit. Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat bertahan dan unggul dalam persaingan. Strategi maupun konsep-konsep akuntansi manajemen kontemporer terus bermunculan untuk menjawab kebutuhan peningkatan kinerja yang diinginkan perusahaan. Industri jasa konstruksi, yang memiliki peran besar dalam pembangunan di Indonesia pun merupakan salah satu bagian dari masalah ini. Meski telah memenuhi berbagai persyaratan terkait ketahanan, keamanan, dan persyaratan lain untuk sebuah bangunan atau proyek konstruksi yang dapat dikatakan “layak” atau “baik”, namun sepertinya belum cukup menjamin perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Kualitas, merupakan hal esensial dalam sebuah proyek konstruksi. Tidak hanya memenuhi persyaratan, namun terdapat hal yang memiliki dampak yang lebih penting yaitu kepuasan konsumen. Semakin tinggi kualitas yang dihasilkan tentu dapat berdampak pada semakin puasny konsumen. Berdasarkan orientasi yang tinggi pada konsumen, manajer mulai mempertimbangkan TQM sebagai pendekatan yang membutuhkan perubahan positif dalam budaya organisasi dan gaya manajemen [1]. Hal ini dilakukan dengan memberikan layanan yang sesuai dengan harapan yang melibatkan semua karyawan dalam perbaikan berkelanjutan. *Total Quality Management* (TQM) adalah upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan yang diterapkan di tiap tingkatan operasi atau proses, pada area-area fungsional organisasi, dengan memberdayakan segala sumber daya (manusia serta modal) yang ada [2]. TQM adalah strategi yang dirancang untuk membangun dan mewujudkan produk maupun layanan yang tinggi kualitas, yang mencakup semua tuntutan pelanggan dan mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi [3]. Dengan demikian TQM dapat dimaknai sebagai sebuah filosofi sekaligus

strategi yang fokus utamanya diarahkan pada kepuasan pelanggan serta perbaikan berkelanjutan. Meskipun konsep TQM awalnya muncul pada industri manufaktur, saat ini telah meluas pada industri jasa. Menariknya, perdebatan terkait bagaimana relasi antara TQM dan kinerja masih sering muncul dalam beberapa literatur. Pendapat yang mempertahankan hubungan positif antara TQM dan kinerja menyiratkan bahwa TQM mengarah pada kepuasan pelanggan, memberikan keunggulan kompetitif jika berhasil diterapkan [4]. TQM berevolusi dari filosofi peningkatan berkelanjutan dengan fokus pada kualitas layanan sebagai aspek prinsip bisnis.

Industri jasa konstruksi di Bali tumbuh seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan popularitas Bali sebagai salah satu destinasi wisata dunia. Objek penelitian ini adalah PT Tunas Jaya Sanur yang merupakan satu di antara perusahaan jasa konstruksi terbesar di Bali. PT. Tunas Jaya Sanur didirikan sejak tahun 1978 di kota Denpasar provinsi Bali, yang berkecimpung dalam usaha jasa konstruksi, yang merintis dari bentuk “CV” dan berhasil berkat upaya keras, ketekunan serta tingginya komitmen, sehingga tahun 1982 berhasil menjadi badan usaha berbentuk “PT”. Berbekal izin usaha dan kepercayaan dari pemerintah, PT. Tunas Jaya Sanur terus menjalankan upaya-upaya peningkatan kualitas kerja, efisiensi maupun efektivitas standar layanan kerja.

Dinamika usaha yang diiringi perkembangan teknologi, tuntutan pelanggan bahkan persaingan yang semakin tajam, mendorong diterapkannya Standar Mutu ISO sejak tahun 2003. Kepercayaan yang diberikan oleh klien dan mitra, membuat PT Tunas Jaya Sanur melakukan ekspansi ke Jakarta, Surabaya, Banten, Bandung, Mataram, Sumbawa, Batam, Bintan, Palembang, Irian Jaya, dan lainnya. Menjadi perusahaan Jasa Konstruksi Nasional yang kredibel berdasarkan layanan yang baik dan dukungan kualitas yang sangat baik dengan solid kerja tim merupakan tujuan perusahaan.

Pembangunan infrastruktur di Bali semakin meningkat baik pada sektor publik maupun pada sektor privat, dan PT Tunas Jaya Sanur merupakan perusahaan jasa konstruksi yang banyak terlibat di dalamnya. Pembangunan pada sektor publik antara lain adalah pembangunan rumah sakit, gedung pemerintahan, jalan tol, bandara, dan lainnya. Sedangkan pembangunan pada sektor privat terutama adalah pembangunan sarana akomodasi pariwisata, dan lainnya seperti gedung perkantoran, maupun rumah tinggal. Ketatnya persaingan mendorong manajemen perusahaan bekerja keras menarik pelanggan baru maupun mempertahankan pelanggan lama dengan berbagai upaya. Tak jarang perang harga terjadi demi mampu bersaing. Namun dengan konsumen yang semakin cerdas, hal tersebut tak cukup untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen yang semakin kompleks.

*Total Quality Management* (TQM) telah lama menjadi kajian akademis [5]. Perusahaan membutuhkan strategi untuk menciptakan produk maupun layanan berkualitas. TQM dapat menjadi jawaban atas kebutuhan perusahaan dalam rangka menciptakan produk maupun layanan yang berkualitas sesuai dengan harapan konsumen. Kompleksitas konsumen yang dinamis, seringkali belum cukup dipenuhi dengan menciptakan sebuah produk atau layanan berkualitas tanpa disertai dengan penerapan konsep pemasaran yang tepat (berorientasi pasar). Dalam perkembangannya, studi-studi TQM mulai mengkaji keterkaitannya dengan orientasi pasar [6]. Perusahaan yang berorientasi pasar telah terbukti berhasil mempertahankan posisi persaingan yang kuat [7].

Hasil studi di Cina yang memilih orientasi pasar sebagai variabel yang memediasi hubungan TQM dan kinerja menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh orientasi pasar [8]. Oleh karena itu, kolaborasi antara TQM dan orientasi pasar dapat membentuk strategi perusahaan yang tepat dalam

menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif. Selain itu, faktor lingkungan eksternal dapat mempengaruhi hubungan tersebut karena bisnis tidak hanya melibatkan perusahaan dan konsumen namun stakeholder secara lebih luas. Faktor lingkungan eksternal dicirikan oleh intensitas persaingan, turbulensi atau pergolakan pasar, turbulensi teknologi [8].

TQM telah diimplementasikan secara lebih luas oleh berbagai perusahaan dalam rangka mencapai peningkatan dalam hal produktivitas, kualitas serta profitabilitas [9]. Pengaruh praktik TQM pada kinerja perusahaan telah beberapa kali diteliti. Salah satunya ditemukan tidak adanya pengaruh signifikan praktik TQM pada kinerja perusahaan [10]. Namun pada beberapa hasil penelitian terdahulu TQM menjadi salah satu pendekatan terbaik dalam rangka peningkatan kinerja korporasi [11] [12]. TQM mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif [8]. Perusahaan yang berkomitmen TQM telah unggul dan TQM kemungkinan akan berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan, dan berlanjut pada kinerja aspek keuangan [13]. Berdasarkan inkonsistensi hasil-hasil penelitian sebelumnya maka mendorong peneliti untuk melakukan pengembangan model penelitian. Penelitian ini menguji secara empiris apakah *Total Quality Management* dan orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, investigasi juga dilakukan atas peran lingkungan eksternal sebagai pemoderasi hubungan variabel-variabel tersebut. Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan jasa konstruksi terbesar di Bali yaitu PT Tunas Jaya Sanur dan diharapkan dapat berkontribusi dalam upaya peningkatan kinerja

## 2. Metode

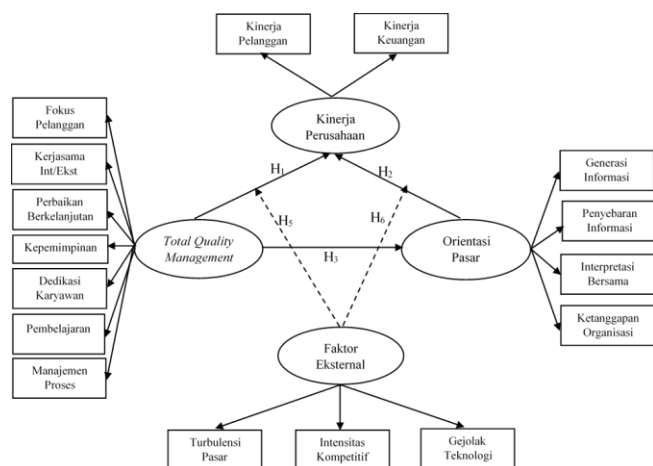
Penelitian bersifat eksplanatori melalui analisis dan penjelasan hubungan di antara variabel-variabel dalam model penelitian melalui pengujian hipotesis. Penelitian

dilakukan pada salah satu perusahaan konstruksi terbesar di Bali yaitu PT Tunas Jaya Sanur yang berlokasi di kota Denpasar-Bali. Penetapan sampel penelitian menggunakan metode *nonprobability sampling* berupa *purposive sampling*, dengan kriteria sampel dibatasi hanya pada level manajer dan supervisor pada berbagai divisi atau departemen yang terdapat di perusahaan. Pertimbangannya adalah pada level tersebut, sampel yang ditetapkan diperkirakan memiliki informasi penting yang terkait sehingga dapat memberi informasi yang dibutuhkan. Jumlah kecukupan sampel penelitian ini berdasarkan *rule of the thumb* analisis *multivariate*, yaitu sebanyak 10 kali jumlah variabel [14]. Ketentuan tersebut menghasilkan perhitungan jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 40 (10 x 4 variabel). Seluruh manajer dan supervisor PT Tunas Jaya Sanur secara total berjumlah 184 orang, dan responden yang telah diperoleh dalam rentang waktu penelitian adalah sebanyak 52 responden (28% dari keseluruhan sampel).

Survey dengan kuisisioner digunakan sebagai metode dalam pengumpulan data penelitian. Skala Likert modifikasi dengan skala 6 poin digunakan untuk mengukur jawaban dari responden. Hal ini dilakukan untuk mencegah responden yang ragu-ragu bersifat *central tendency effect*. *Pilot test* dilakukan sebelum kuisisioner dikirim ke responden, dengan menggunakan karyawan *back office* PT Tunas Jaya Sanur, untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Selanjutnya kuisisioner yang telah valid dan reliabel disebar dalam bentuk *hardcopy* maupun *e-form* melalui *email* dan aplikasi *WhatsApp* kepada para manajer dan supervisor yang bekerja pada PT Tunas Jaya Sanur. Lebih lanjut, untuk mendorong partisipasi yang tinggi, responden ditawarkan suatu laporan hasil dari temuan penelitian setelah selesainya penelitian. Kuisisioner yang digunakan merujuk pada studi sebelumnya [8].

Berikut merupakan klasifikasi dari variabel penelitian: (1) *Total Quality Management* (TQM), merupakan variabel eksogen (X1) yang terdiri dari tujuh indikator yaitu fokus pelanggan, kerjasama internal/eksternal, *improvement* berkelanjutan, *leadership*, kinerja karyawan, *learning*, dan *process management*; (2) Orientasi Pasar adalah variabel eksogen (X2) yang terdiri dari empat indikator yaitu generasi informasi, penyebaran informasi, interpretasi bersama, dan ketanggapan organisasi; (3) Faktor Eksternal (FE) adalah variabel eksogen (X3) yang terdiri dari tiga indikator yaitu turbulensi pasar, intensitas kompetitif dan gejolak teknologi; (4) Kinerja Perusahaan adalah variabel endogen (Y) dengan dua indikator yaitu kinerja pelanggan dan kinerja keuangan.

Pendekatan analisis kuantitatif digunakan dalam rangka mengkonfirmasi dan menguji konsistensi pengaruh *Total Quality Management* dan orientasi pasar, pada kinerja perusahaan dengan moderasi lingkungan eksternal. Adapun rerangka konsep yang dibangun dan diuji hubungannya divisualisasikan dalam gambar berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Gambar 1 menunjukkan 4 (empat) variabel yang diteliti, yakni kinerja perusahaan, faktor lingkungan eksternal, orientasi pasar, dan *Total Quality*

*Management* (TQM). Keempat variabel merupakan variabel laten sehingga pengukurannya melalui indikator-indikator. Kinerja perusahaan sebagai variabel dependen terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu kinerja pelanggan dan kinerja keuangan. TQM sebagai variabel independen pertama terdiri 7 (tujuh) indikator yaitu manajemen proses, pembelajaran, dedikasi karyawan, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, kerjasama internal maupun eksternal, serta fokus pelanggan. Orientasi pasar sebagai variabel independen berikutnya sekaligus sebagai variabel mediasi terdiri dari 4 (empat) indikator yaitu generasi informasi, penyebaran informasi, interpretasi bersama, dan ketanggapan organisasi. Sementara faktor eksternal merupakan variabel moderasi yang terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu turbulensi pasar, intensitas kompetitif, dan gejala teknologi. Gambar 1 memperlihatkan hubungan yang dibentuk diantara keempat variabel.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Pengujian Kualitas Instrumen.

Penggunaan kuisioner sebagai instrumen penelitian memerlukan dilakukannya pengujian terlebih dahulu. Penilaian terhadap aspek validitas instrument pada WarpPLS dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan. kriteria terpenuhinya validitas konvergen adalah jika nilai *factor loading*  $\geq 0,5$  [14]. Di sisi lain, kriteria terpenuhinya validitas diskriminan adalah manakala nilai *cross-loading* pada variabel laten lainnya lebih kecil daripada nilai loading tiap indikatornya. Hasil analisis mengindikasikan bahwa paramater validitas konvergen maupun validitas diskriminan telah terpenuhi secara memadai. Sementara itu, penilaian aspek reliabilitas dilakukan melalui perhitungan nilai *composite reliability* (CR) dengan mana status reliabel diperoleh jika CR bernilai di atas 0,70. Selain itu, reliabilitas instrument juga ditentukan melalui perhitungan nilai *cronbach's alpha*

(CA) dengan pemerolehan status reliabel ketika CA bernilai di atas 0,6. Hasil analisis mengindikasikan terpenuhinya persyaratan nilai reliabilitas instrumen disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Composite reliability dan Cronbach's alpha**

No	Variabel	Koefisien <i>Composite Reliability</i>	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>
1	Praktik TQM	0,947	0,942
2	Orientasi Pasar	0,917	0,897
3	Faktor Eksternal	0,936	0,924
4	Kinerja Perusahaan	0,922	0,900

#### Tingkat Fit dan Indeks Kualitas Model.

Nilai-nilai dari Tingkat Fit dan Indeks Kualitas Model merupakan indeks dan ukuran *goodness of fit* model antar variabel laten (*inner model*). Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa 1) nilai *Average Path Coefficient* (APC) adalah 0,225 ( $p\text{-value} < 0,05$ ) sehingga terkategori “Baik”; 2) nilai *Average R-squared* (ARS) adalah 0,474 ( $p\text{-value} < 0,001$ ) sehingga terkategori “Baik”; 3) nilai *Average Adjusted R-squared* (AARS) adalah 0,440 ( $p\text{-value} < 0,001$ ) sehingga terkategori “Baik”; 4) nilai *Average Block VIF* (AVIF) adalah 1,719 sehingga terkategori “Ideal”; 5) nilai *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF) adalah 2,377 sehingga terkategori “Ideal”; 6) nilai *Tenenhaus GoF* (GoF) adalah 0,475 sehingga terkategori “Ideal”; 7) nilai *Sympson's paradox ratio* (SPR) adalah 1,000 sehingga terkategori “Ideal”; 8) nilai *R-squared Contribution Ratio* (RSCR) adalah 1,000 sehingga terkategori “Idea”; 9) nilai *Statistical Suppression Ratio* (SSR) adalah 1,000 sehingga terkategori n “Ideal” dan 10) nilai *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR) adalah 0,750 sehingga terkategori “Baik”.

**Hasil Pengujian Hipotesis.** Penelitian ini mengoperasikan teknik *Structural*

*Equation Modeling-Partial Least Squares* berbantuan aplikasi WarpPLS dalam rangka pengujian hipotesis dengan hasil terangkum pada Tabel 2, 3 dan 4.

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis (Direct Effect)**

No	Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	p-value	Keputusan
1	Praktik TQM → Kinerja Perusahaan	0.404	<0.001	Signifikan ***
2	Praktik TQM → Orientasi Pasar	0.694	<0.001	Signifikan ***
3	Orientasi Pasar → Kinerja Perusahaan	0.129	0.167	Tidak signifikan

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pemediasi**

No	Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi 2 Segmen	Path Coefficient	p-value	Keputusan
1	Praktik TQM → Orientasi Pasar → Kinerja Perusahaan	0.089	0.175	Bukan Mediasi

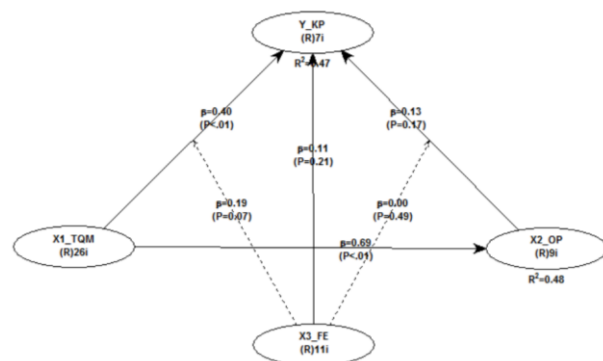
**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pemoderasi**

No	Pengujian Pengaruh Variabel Moderasi 2 Segmen	Path Coefficient	p-value	Keputusan
1	Praktik TQM * Faktor Eksternal → Kinerja Perusahaan	0.192	0.072	Moderasi murni*
2	Orientasi Pasar * Faktor Eksternal → Kinerja Perusahaan	0.004	0.487	Bukan moderasi

Tabel 2 dan diagram jalur pada gambar 1 mengindikasikan bahwa dari 6 (enam) hipotesis penelitian yang diajukan, terdapat 3 (tiga) hipotesis yang diterima. Hasil menunjukkan pengaruh langsung dan signifikan dari praktik TQM terhadap Kinerja Perusahaan (*path coefficient*=0,404; *p-value* < 0,001). Demikian juga halnya dengan pengaruh langsung praktik TQM terhadap

Orientasi Pasar yang terbukti signifikan (*path coefficient*=0,694; *p-value* < 0.001). Sedangkan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan karena nilai *p* > 0,05. Demikian halnya dengan hasil pengujian variabel orientasi pasar tidak terbukti berperan sebagai mediator antara TQM dengan Kinerja Perusahaan karena *p-value* 0.175 adalah > 0,05 (tabel 3). Hasil pengujian variabel faktor eksternal sebagai pemoderasi sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4 membuktikan peran moderasi murni dari variabel faktor eksternal dalam memperkuat pengaruh positif TQM terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat signifikansi lemah karena nilai *p-value* 0,072 adalah berada dalam rentang *p-value* ≤ 0,10 . Hal ini mengikuti kaidah pengujian hipotesis korelasi, dengan mana terdapat tiga kategori signifikansi, yaitu a) signifikansi lemah (*p-value* ≤ 10); b) signifikan (*p-value* ≤ 0,05); dan c) signifikansi kuat (*p-value* ≤ 0.01) (Solimun *et al.*, 2017). Oleh karena itu juga, terbukti bahwa variabel Faktor Eksternal bukan merupakan variabel moderasi pada hubungan Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan karena nilai *p-value* sebesar 0,487 berarti > 0,10.

**Diskusi.** Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (hipotesis 1 diterima). Sebagai konsekuensinya, peningkatan kinerja korporasi dapat disebabkan oleh semakin baiknya praktik TQM yang diterapkan.



**Gambar 2. Structural Equation Model**

Praktik TQM yang semakin baik, dipandang dari beberapa indikator yaitu manajemen proses, pembelajaran, dedikasi karyawan, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, kerjasama internal maupun eksternal, serta fokus pelanggan akan mengakibatkan kinerja perusahaan meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa TQM mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif [8] [15].

Hasil pengujian hipotesis juga menemukan bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap orientasi pasar (hipotesis 2 diterima). Ini menandakan bahwa praktik TQM merupakan faktor penting yang mendukung orientasi pasar. Namun orientasi pasar ditemukan berpengaruh tidak signifikan pada kinerja perusahaan. Meski TQM dan orientasi pasar dapat dimaknai sebagai dua filosofi serupa dalam fungsinya karena keduanya memiliki titik kesamaan yaitu pelanggan, namun hal tersebut belum dapat memberikan dampak langsung pada kinerja perusahaan. Selain itu, ditemukan bahwa orientasi pasar tidak memediasi relasi praktik TQM dan kinerja perusahaan. Ini diketahui dari nilai *p-value* 0.175 yang  $> 0,05$ . Dengan demikian hipotesis 3 dan 4 ditolak. Temuan ini bertentangan dengan temuan sebelumnya yang menemukan bahwa orientasi pasar memediasi pengaruh orientasi kualitas pada keunggulan kompetitif, dan keunggulan kompetitif mendorong kinerja bisnis [8] [16].

Hasil pengujian dua hipotesis terakhir terhadap moderasi oleh variabel faktor eksternal menghasilkan temuan yang berbeda. Tanda panah dari variabel moderasi (FE) ke kinerja perusahaan (KP) dalam gambar 4.1 dibuat dalam model untuk melihat jenis variabel moderasi, apakah termasuk mediasi murni ataukah mediasi semu [14]. Variabel Faktor Eksternal ditemukan berperan sebagai variabel moderasi murni pada hubungan TQM dengan Kinerja Perusahaan (H5 diterima), namun bukan merupakan variabel moderasi pada

hubungan Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan (H6 ditolak). Hasil analisis hipotesis 6 sejalan dengan tidak signifikannya pengaruh orientasi pasar pada kinerja perusahaan. Menurut pandangan peneliti hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan tidak hanya cukup dengan orientasi pasar tanpa peningkatan dalam aspek lainnya. Dibutuhkan metode yang komprehensif, seperti TQM untuk mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa faktor eksternal mampu berperan sebagai variabel pemoderasi pada hubungan antara TQM pada kinerja perusahaan. Temuan ini memperkuat temuan sebelumnya yang menemukan bahwa pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan dimoderasi oleh faktor eksternal [8]. Kondisi lingkungan eksternal yang dalam penelitian ini menekankan pada turbulensi pasar, intensitas persaingan, dan gejolak teknologi yang tinggi menghasilkan ketidakpastian yang tinggi baik dari pesaing, pelanggan, maupun perubahan teknologi, sehingga perusahaan akan lebih fokus meningkatkan fokus pelanggan mereka dan secara hati-hati menanggapi tindakan pesaing sebelum membuat keputusan akhir, terutama ketika pesaing menjadi lebih agresif dalam meningkatkan efisiensi dan keandalan produk atau layanan, dan dalam manajemen proses teknologi canggih. Menanggapi tindakan pesaing maupun fokus pelanggan yang kuat adalah hal yang mendapat perhatian serius dari perusahaan. Dengan demikian TQM menciptakan sumber daya yang luas dan bentuk yang fleksibel untuk memperlambat pengaruh faktor lingkungan eksternal dan menyerap kompleksitasnya, yang ditujukan meningkatkan kinerja perusahaan.

#### 4. Kesimpulan

*Total Quality Management* (TQM) yang mendorong perusahaan untuk senantiasa melakukan perubahan positif dalam budaya organisasi dan gaya manajemen terbukti mampu secara langsung meningkatkan

kinerja perusahaan, yang dalam penelitian ini adalah PT Tunas Jaya Sanur. Praktik TQM yang efektif juga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pasar karena TQM akan membantu pelaksanaan orientasi pasar menjadi efisien dan efektif. Namun orientasi pasar yang dihipotesiskan memediasi implementasi TQM dengan kinerja perusahaan belum menunjukkan kontribusinya dalam mensupport peningkatan kinerja perusahaan pada PT Tunas Jaya Sanur. Hal ini mungkin disebabkan orientasi pasar tanpa peningkatan dalam aspek lainnya belum cukup untuk memberi kontribusi signifikan pada kinerja perusahaan.

Metode yang lebih komprehensif seperti TQM dibutuhkan untuk memberikan kontribusi bagi kinerja perusahaan. Faktor eksternal sebagai variabel moderasi terbukti memberikan pengaruh dalam hubungan antara TQM pada kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan tidak signifikannya pengaruh orientasi pasar pada kinerja perusahaan. Sebagai implikasi, faktor eksternal perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dalam rangka membantu perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian. Sinerginya dengan TQM akan memperkuat pengaruh TQM pada kinerja perusahaan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengakomodasi keterbatasan dalam penelitian ini Pertama, keterbatasan waktu menyebabkan penelitian dilakukan pada satu perusahaan saja. Penelitian berikutnya dapat memperluas jangkauan dengan melakukan penelitian tidak hanya pada satu perusahaan namun pada lebih luas pada level industri, dalam rangka mengupayakan tingkat generalisasi yang tinggi. Pengukuran kinerja keuangan menggunakan data primer yaitu dari jawaban responden karena tidak diperolehnya informasi keuangan dari perusahaan. Peneliti menyarankan untuk pengukuran kinerja keuangan menggunakan data laporan keuangan untuk akurasi yang lebih baik.

## Daftar Rujukan

- [1] Haddiuoi, Ikram Bel., dan Jahidi, Rachid. Total Quality Management and Hotel Performance, Review of Empirical Investigations. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* 2017; 8, 1:97-102.
- [2] Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. 2001; Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [3] Al-Qahtani ND, Alshehri SS, Aziz AA. The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management* 2015; 7, 36: 119-127.
- [4] Reed R., D. J. Lemak., N.P. Mero. Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Quality Management* 5, 2000. doi: [doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00010-9)
- [5] Terziovski, M., & Samson, D. The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance. *The TQM Magazine* 2000; 12(2): 144-148. doi: [doi.org/10.1108/09544780010318406](https://doi.org/10.1108/09544780010318406)
- [6] Lam, S.-Y., Lee, V.-H., Ooi, K.-B., & Phusava, K. A structural Equation Model of TQM, Market Orientation and Service Quality: Evidence from a Developing Nation. *Managing Service Quality* 2012; 22(3): 281-309. doi: [doi.org/10.1108/09604521211230996](https://doi.org/10.1108/09604521211230996)
- [7] Walker Jr., O.C., Larreche., J.W., Mullins., H.W. Jr., Boyd, J.C., *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, 5th ed. 2006; McGraw-Hill Irwin, New York.
- [8] Wang, C., Chen, K., Chen S. Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance The Moderating Effects of External



- Environmental Factors, *International Journal of Hospitality Management* 2012; 31: 119-129. doi: [doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013)
- [9] Krajewski, Lee., J., Larry., P.R., K. Malhotra. *Operation Management: Processes and Supply Chains, Ninth Edition* 2010; USA: Pearson Prentice Hall Inc.
- [10] Sila, I. Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theory: an Empirical Study. *Journal of Operations Management* 2007; 25, 1: 83–109. doi: [doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003](https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003)
- [11] Prayogo, D.I., dan S.W, Hong. The Effect of TQM on Performance in R&D Environments: A Perspective from South Korean Firms. *Technovation* 2008; 28: 855– 863. doi: [doi.org/10.1016/j.technovation.2008.06.001](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.06.001)
- [12] Ramlawati. *Implikasi Praktek Total Quality Management (TQM) Terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, dan Kinerja Bisnis Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Makassar*. 2010; Disertasi PPs. FE Universitas Brawijaya, Malang.
- [13] Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J.J., Molina-Azorin, J.F. TQM, Managerial Factors and Performance in the Spanish Hotel Industry. *Industrial Management & Data Systems* 2008; 108, 2: 228–244. doi: [doi.org/10.1108/02635570810847590](https://doi.org/10.1108/02635570810847590)
- [14] Solimun, Fernandes, A.A.R., Nurjannah. *Metode Statistika Multivariat: Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS* 2017; Malang: UB Press.
- [15] Mose, Joseph A., Francis N. Kibera. The Influence of Service Quality Management Practices on The Performance of Hotel Firms in Kenya. *European Scientific Journal* 2015; 11, 22.
- [16] Sittimalakorn, W., Hart, S., Market Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance. *Journal of Strategic Marketing* 2004; 12: 243–253. doi: [doi.org/10.1080/0965254042000308066](https://doi.org/10.1080/0965254042000308066)
- [17] Bhaskar, H. L. Establishing a Link among Total Quality Management, Market Orientation and Organizational Performance: An Empirical Investigation. *The TQM Journal* 2020; 32(6): 1665-1682. doi: [doi.org/10.1108/tqm-01-2019-0012](https://doi.org/10.1108/tqm-01-2019-0012)
- [18] Demirbag, M., Lenny Koh, S.C., Tatoglu, E., Zaim, S. TQM and Market Orientation's Impact on SMEs' Performance. *Industrial Management & Data Systems* 2006; 106, 8: 1206–1228. doi: [doi.org/10.1108/0263557-0610710836](https://doi.org/10.1108/0263557-0610710836)
- [19] Mokhtar, S.S.M., Yusoff, R.Z. Exploring the Relationship of Key Strategic Orientations Towards Sustainable Organizational Performance. *International Journal of Business and Management Science* 2009; 2, 1: 79–87.
- [20] Nwokah, N.G., Strategic Market Orientation and Business Performance: The Study of Food and Beverages Organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing* 2008; 42: 279–286. doi: [doi.org/10.1108/1368304061-0719281](https://doi.org/10.1108/1368304061-0719281)
- [21] Pattanayak, D., Koilakuntla, M., & Punyatoya, P. Investigating the Influence of TQM, Service Quality and Market Orientation on Customer Satisfaction and Loyalty in the Indian Banking Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management* 2017; 34(3): 362-377. doi: [doi.org/10.1108/ijqrm-04-2015-0057](https://doi.org/10.1108/ijqrm-04-2015-0057)

- [22] Singh, A. K., & Sushil. Modeling enablers of TQM to improve airline performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2013; 62(3): 250-275. doi: [doi.org/10.1108/17410401311309177](https://doi.org/10.1108/17410401311309177)
- [23] Yamit, Z. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa* 2004; Ekonesia. Yogyakarta.