**ARTIKEL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI TEKNIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KERAMIK LANTAI YANG TERDAFTAR PADA BURSA EFEK INDONESIA**

Diajukan untuk memenuhi syarat mengikuti sidang Disertasi



**Oleh :**

**Tri Ngudi Wiyatno**

**179010075**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**TAHUN**

**2022**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI TEKNIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA OPERASIONAL INDUSTRI KERAMIK LANTAI YANG TERDAFTAR PADA BURSA EFEK INDONESIA**

**Tri Ngudi Wiyatno**

**Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA**

**Dr. Atty Tri Juniarti, SE., M.Si**

Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Pasundan

Jalan Sumatera 41 Bandung

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kepemimpinan, kompetensi teknis dan budaya organisasi yang belum optimal pada industri keramik lantai. Penelitian ini dilakukan di Industri keramik lantai yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji secara deskriptif dan verifikatif terkait pengaruh kepemimpinan,kompetensi teknis dan budaya organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* serta dampaknya pada Kinerja operasional. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang dilakukan secara deskriptif dan verifikasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *proporsional cluster*, pengambilan sampel secara acak. Sumber data dari data primer dan sekunder melalui observasi dan penyebaran kuesener. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM. Hasil penelitian diskriptif menunjukkan bahwa: kepemimpinan, kompetensi teknis, budaya organisasi, penerapan *Total Quality Management* dan Kinerja Operasional berada dalam kategori cukup baik hingga baik, sedangkan hasil penelitian secara veriifikatif menunjukan bahwa kepemimpinan, kompetensi teknis, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *Total Quality Management* baik secara bersamaan maupun sebagian. Hasil studi verifikatif menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja operasional. Hasil penelitian juga menyarankan meningkatkan kepemimpinan dengan memperbaiki.kepemimpinan dalam pengambilan keputusan terutama dengan menerapkan pemberian wewenang ke bawahan, meningkatkan kompetensi teknis dengan meningkatkan pengetahuan terutama pengetahuan bekerja untuk selalu mengurangi cacat produk, meningkatkan budaya organisasi dengan meningkatkan budaya berinovasi terutama dalam keberanian karyawan mengambil resiko dalam berinovasi, meningkatkan penerapan *Total Quality Management* dengan memperbaiki *Supplier Management* terutama dalam mengelola informasi dari banyak supplier secara informatif, meningkatkan kinerja operasional dengan.memperbaiki kinerja biaya kualitas terutama dalam biaya untuk mengatasi kegagalan dalam pengiriman produk.

Kata kunci : kepemimpinan, kompetensi teknis, budaya organisasi, TQM, kinerja operasional

*ABSTRACT*

*This research is motivated by leadership, technical competence and organizational culture that is not yet optimal in the ceramic floor industry. This research was conducted in the ceramic floor industry which is listed on the Indonesia Stock Exchange. The purpose of this study was to analyze and examine descriptively and verification related to the influence of leadership, technical competence and organizational culture on the implementation of Total Quality Management and its impact on operational performance. The research method used is a quantitative method which is carried out descriptively and verification. The sampling technique was carried out in a proportional cluster, random sampling. Sources of data from primary and secondary data through observation and questionnaires. The analytical technique used is SEM analysis. The results of the descriptive research show that: leadership, technical competence, organizational culture, the implementation of Total Quality Management and Operational Performance are in the category of good enough to good, while the results of the verification research show that leadership, technical competence, organizational culture have a positive and significant effect on the implementation of Total Quality Management either simultaneously or partially. The results of the verification study show that the implementation of Total Quality Management has a positive and significant effect on operational performance. The results of the study also suggest improving leadership by improving leadership in decision making, especially by applying the authority to subordinates, increasing technical competence by increasing knowledge, especially working knowledge to always reduce product defects, improving organizational culture by increasing a culture of innovation, especially in the courage of employees to take risks in innovate, improve the implementation of Total Quality Management by improving Supplier Management, especially in managing information from many suppliers in an informative manner, improving operational performance by improving quality cost performance, especially in costs to overcome failures in product delivery.*

*Keywords: leadership, technical competence, organizational culture, TQM, operational performance*

1. **PENDAHULUAN**

Kegiatan industri merupakan salah satu sektor yang menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi masyarakat pada era millenial ini. Kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pertumbuhan penduduk dunia yang semakin pesat dapat meningkatkan permintaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan yang mendorong pertumbuhan di sektor industri. Indonesia menjadi salah satu basis industri manufaktur terbesar di ASEAN dengan kontribusi mencapai 20,27% pada perekonomian skala Nasional.

Dalam lingkungan bisnis global yang sangat dinamis saat ini di mana pelanggan menginginkan standart kualitas yang tinggi maka persaingan internasional semakin ketat sehingga menjadi sangat jelas dari waktu ke waktu bahwa hanya organisasi yang bertekad untuk memberikan kualitas yang baik yang akan berkembang (Bajaj et al., 2018).

Kinerja operasional merupakan salah satu indikator yang menunjukan kapabilitas perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaannya baik dari segi teknologi maupun sumberdaya manusia, Sebagaimana yang dikemukakan oleh Daft (2017;56): “Kinerja Operasional merupakan suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang atau jasa, serta menggunakan alat- alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi, Indonesia termasuk salah satu negara yang memiliki kompetensi dari seluruh aspek sumber daya. Pada era persaingan industri yang semakin ketat perlu ada berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari seluruh komponen tehadap Negara lain,

Penerapan *Total Quality Management* guna peningkatan kualitas produk tidak semata mata hanya berfokus pada sistem dan teknologi, namun juga diperlukan sumber daya manusia yang kompeten sebagai pengguna serta pengendali sistem dan teknologi tersebut, karena tanpa sumberdaya manusia yang kompeten maka sistem dan teknologi yang dimiliki perusahaan tidak akan berfungsi dengan optimal, sehingga kesiapan sumberdaya manusia dalam penguasaan teknologi sangat berperan penting dalam keberhasilan penerapan *Total Quality Management* guna meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

Industri Keramik Indonesia sangat menjanjikan seiring dengan meningkatnya permintaan terhadap kebutuhan properti baik itu gedung perkantoran, rumah tinggal, rumah susun, rumah sederhana sehat dan berbagai jenis properti lainnya. dari data hasil produksi salah satu industri keramik lantai menunjukan kinerjanya masih perlu ditingkatkan dilihat dari prosentase pencapaian hasil produksi yang belum mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan

Berdasarkan hasil pra survei Kinerja Operasional pada industri keramik berada pada katagori kurang optimal, kurang optimalnya kinerja operasional disinyalir akibat penerapan *Total Quality Management* yang kurang optimal. Berdasarkan hasil pra survei maka penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik berada pada katagori kurang optimal, kurang optimalnya implementasi *Total Quality Management* disinyalir diakibatkan kepemimpinan pada perusahaan tersebut yang kurang optimal. Berdasarkan hasil pra survei terhadap pegawai operasional pada industri keramik maka Kepemimpinan, kompetensi teknis dan budaya organisasi pada industri keramik rata-rata berada pada katagori kurang optimal yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya keberhasilan penerapan *Total Quality Management* ,

Berdasarkan latar belakang dan prasurvey tersebut, selanjutnya dilakukan penelitian disertasi mengenai Pengaruh kepemimpinan, Kompetensi Teknis dan Budaya Organisasi terhadap Penerapan *Total Quality Management* serta dampaknya terhadap Kinerja Operasional pada Industri Keramik Lantai yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia.

# Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah menjadi dua bagian, yaitu rumusan masalah yang bersifat deskriptif dan verifikatif sebagai berikut:

* + 1. Bagaimana kepemimpinan, kompetensi teknis, dan budaya organisasi pada Industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		2. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada Industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		3. Bagaimana kinerja operasional pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kompetensi teknis, dan budaya organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* secara simultan pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		6. Seberapa besar pengaruh kompetensi teknis terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		7. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
		8. Seberapa besar pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional pada Industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.

# Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji:

1. Kepemimpinan, kompetensi teknis, dan budaya organisasi pada Industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
2. Penerapan *Total Quality Management* pada Industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. .
3. Kinerja operasioinal pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
4. Pengaruh kepemimpinan, kompetensi teknis, dan budaya organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* secara simultan pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
5. Pengaruh kepemimpinan terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
6. Pengaruh kompetensi teknis terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia
8. Besarnya pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional pada Industri keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia
9. **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

**Kepemimpinan**

Menurut Gary Y. (2015:18) bahwa, kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi.

**Kompetensi Teknis**

Menurut Thoha (2018;67). Kompetensi teknis adalah kompetensi yang berfokus pada pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan profesi yang dimiliki.

**Budaya organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2015: 520) menegaskan “Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain.

***Total Quality Management***.

Menurut Gaspersz (2016:9), *Total Quality Management* merupakan suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi,menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

**Kinerja Operasional**

Menurut Daft (2017;87), kinerja operasional adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah masalah produksi

1. **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada Industri Keramik Lantai yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia terhadap karyawan yang bekerja di operasional perusahaan.

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survei. Pendekatan survei ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada sempel dari populasi yang sudah ditentukan. Data yang diperoleh dari kuesioner tersebut, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik permodelan statistic *SEM (Structural Equation Modeling*).

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil uji reliabilitas didapat nilai reliabilitas untuk nilai koefisien reliabilitas instrument penelitian lebih besar dari 0,70 yang berarti seluruh variabel penelitian dinyatakan reliable atau memenuhi persyaratan. Karena uji validitas dan uji reliabilitas menyatakan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel maka artinya instrumen (kuesioner) yang digunakan valid dan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian dengan taraf signifikansi 0,05, dimana Asymp, signifikansi yang diperoleh dari hasil pengolahan untuk semua persamaan penelitian lebih besar dari nilai taraf signifikansinya, maka data untuk mengukur variabel penelitian menunjukan hasil yang tidak signifikan atau menerima H0, artinya bahwa data sampel berasal dari populasi yang berditribusi normal atau tidak ada perbedaan antara data sampel yang berasal dari populasi berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil penelitian, maka hubungan antara variabel independent dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hubungan antara variabel Kepemimpinan dengan kompetensi teknis dapat dikategorikan kuat dan positif.

2.. Hubungan variabel antara Kepemimpinan dengan Budaya organisasi, dapat dikategorikan sedang dan positif

3. Hubungan variabel antara kompetensi teknis dengan budaya organisasi, dapat dikategorikan kuat dan positif

Analisis terhadap model-model struktural penelitian yang terbentuk dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai atau angka-angka koefisien hubungan yang muncul dari masing-masing model dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

**Tabel 1**

**Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel**

**Goodness of Fit Measures**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | **Indikator** | **Nilai****patokan** | **Nilai****perolehan** | **Kriteria Model****fit** |
| 1 | *Chi-Square* | < 2df | 4468,5 < 2 (3799) | Model Fit |
| 2 | *Probability (p-value)* | ≥ 0,05 | 0,058 | Model Fit |
| 3 | *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* | ≤ 0,08 | 0,022 | Model Fit |
| 4 | *Normed Fit Index (NFI)* | ≥ 0,90 | 0,976 | Model Fit |
| 5 | *Comparative Fit Index (CFI)* | ≥ 0,90 | 0,995 | Model Fit |
| 6 | *Incremental Fit Index (IFI)* | ≥ 0,90 | 0,995 | Model Fit |
| 7 | *The Root Mean Square Residual (RMR)* | <0,05 | 0,039 | Model Fit |
| 8 | *Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)* | 0-1 | 0,978 | Model Fit |

Sumber: Hasil olah data Lisrel

Ukuran kecocokan model dalam SEM, yaitu:

1. Hasil perhitungan nilai *Chi-square* (X2) untuk model yang diteliti diperoleh sebesar 4468,5. Model dikatakan fit jika nilai *Chi-square* (X2) untuk model lebih kecil dari 2 kali df. Nilai df yaitu 3799 sedangkan *Chi-square* (X2) untuk model yang diteliti diperoleh sebesar 4468,5, sehingga disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini masuk kedalam kategori *good fit*.
2. Probability (p-value) untuk model dikatakan fit jika memiliki nilai lebih besar dari 0,05. Hasil analisis menunjukan nilai Probability (p-value) sebesar 0,058 yang menunjukan bahwa model dalam penelitian ini masuk kedalam kategori *good fit*.
3. Dilihat dari nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) untuk model yang diteliti sebesar 0,022 menunjukkan bahwa model yang diteliti adalah *fit* karena telah memenuhi kriteria yaitu RMSEA < 0,08. Artinya bahwa model yang diteliti adalah *good fit*.
4. Nilai NFI (*Normed Fit Index*), model penelitian ini sebesar 0,98 menunjukkan bahwa model bersifat *fit* karena masih lebih besar dari 0.976, artinya bahwa model yang dibentuk dalam penelitian ini adalah *good fit*
5. Nilai *Comparative Fit Index* (CFI), model penelitian ini sebesar 0,995 ini menunjukkan bahwa model yang dibentuk adalah *good fit* karena nilai CFI lebih besar dari 0.90
6. Nilai IFI (*Incremental Fit Index*) model penelitian ini sebesar 0,995 menunjukkan bahwa model yang dibentuk adalah *good fit* karena nilai IFI lebih besar dari 0.90
7. RMR/RMSR (*The Root Mean Square Residual*) mewakili nilai rata-rata
residual yang diperoleh dari mencocokkan matrik varian-kovarian
teramati, sehingga sukar untuk diinterpretasikan. Standardized RMR
mewakili nilai rata-rata seluruh residual dan mempunyai rentang dari 0-1. Pada model ini hasil RMR diperoleh sebesar 0.035 (0.035<0.05), berarti model dalam penelitian ini masuk kedalam kategori *good fit*.
8. Nilai PGFI (*Parsimonious Goodness of Fit*) model penelitian sebesar 0,945 menunjukkan bahwa model parsimoni adalah baik dimana nilai GFI berkisar antara 0 – 1, artinya bahwa model mempunyai kehematan yang tinggi karena parameter yang digunakan lebih sedikit.

Hasil ukuran kesesuaian model menunjukkan model yang diperoleh memenuhi seluruh kriteria GOF (*Goodness of Fit measures*), sehingga menunjukkan model “Kepemimpinan, Kompetensi Teknis dan Budaya Organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* serta dampaknya terhadap Kinerja Operasional” merupakan model yang baik untuk menggambarkan hubungan variabel yang diteliti.

**Tabel 2**

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan (X1), Kompetensi teknis (X2) dan Budaya organisasi (X3) terhadap Penerapan TQM (Y)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung Melalui | Total Pengaruh tdk langsung | Total Pengaruh |
|  (X1) |  (X2) |  (X3) |  |
| (X1) | 0,445 | 19,80% |   | 8,00% | 6,00% | 14,00% | 33,80 % |
|  (X2) | 0,292 | 8,50% | 8,00% |   | 4,60% | 12,60% | 21,10% |
|  (X3) | 0,248 | 6,10% | 6,00% | 4,60% |   | 10,60% | 16,70% |
|  |  | 34,41% |  |  |  | 37,20% |  |
| **Total Pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y** | **71,60%** |
| **Pengaruh Y terhadap Z**  | **81,50 %** |

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan, kompetensi teknis dan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap penerapan *Total Quality Management* pada industri keramik lantai yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kontribusi pengaruh langsung variable Kepemimpinan terhadap Penerapan TQM adalah sebesar 19,80%, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Penerapan *Total Quality Management* adalah sebesar 14,00%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan keberhasilan penerapan *Total Quality Management* tanpa didukung kompetensi teknis, dan budaya organisasi .
2. Kontribusi pengaruh langsung Kompetensi teknis terhadap Penerapan TQM adalah sebesar 8,5%, pengaruh tidak langsung Kompetensi teknis terhadap Penerapan TQM adalah sebesar 12,60%. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis dapat meningkatkan keberhasilan penerapan *Total Quality Management* apabila didukung dengan kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat, sehingga harus ditingkatkan secara bersama sama.
3. Kontribusi pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Penerapan *Total Quality Management* adalah sebesar 6,10%, pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Penerapan *Total Quality Management* adalah sebesar 10,60%. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dapat meningkatkan keberhasilan penerapan *Total Quality Management* apabila didukung kepemimpinan dan kompetensi teknik yang kuat, sehingga harus ditingkatkan secara bersama sama
4. Total pengaruh secara parsial, variable Kepemimpinan memberikan pengaruh yang paling besar terhadap penerapan *Total Quality Management* yaitu sebesar 33,8%. sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan penerapan *Total Quality Management* haruslah didukung kepemimpinan yang kuat. Namun demikian kontribusi pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* yang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu *kompetensi teknis* sebesar 21,10%, budaya organisasi sebesar 16,70%
5. Secara simultan pengaruh dari kepemimpinan, kompetensi teknis, budaya organisasi terhadap penerapan *Total Quality Management* di Industri keramik lantai yang terdaftar pada BEI sebesar 71,60%, ini berarti penerapan *Total Quality Management* masih dipengaruhi oleh variable diluar model penelitian sebesar 28,40%, seperti pentingnya komitmen management, keterlibatan dari seluruh karyawan, penerapan sistem manajemen mutu, dan lain lain.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Variabelpenerapan *Total Quality Management* dipengaruhi oleh Variabel kepemimpinan, Variabel kompetensi teknis dan Variabel budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan.

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan di industri keramik lantai yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan kompetensi teknis di industri keramik lantai yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia berada pada kriteria baik menuju baik sekali,

2. Budaya Organisasi, penerapan *Total Quality Management (TQM),* Kinerja Operasional di industri keramik lantai yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia berada pada kriteria cukup baik menuju baik.

3. Kepemimpinan, kompetensi teknis, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* di industri keramik lantai yang terdaftar pada bursa efek Indonesia

4. Kepemimpinan, Kompetensi teknis dan Budaya Organisasisecara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penerapan *Total Quality Management* di Industri Keramik lantai yang terdaftar pada bursa efek Indonesia

5. Keberhasilan penerapan *Total Quality Management* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional di Industri Keramik lantai yang terdaftar pada bursa efek Indonesia

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dijelaskan saran dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pada Industri Keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia perlu tetap diupayakan untuk ditingkatkan menjadi sangat baik, terutama dalam hal pemimpin memberi motivasi kepada bawahannya untuk selalu bekerja mencapai visi dan misi perusahaan dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan.
2. Kompetensi Teknis pada Industri Keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia perlu tetap diupayakan untuk ditingkatkan menjadi sangat baik, terutama pada sikap pegawainya untuk meningkatkan sikap kesopanan dan ramah dalam bekerja, memiliki inisiatif untuk melakukan perbaikan terus menerus,
3. Budaya Organisasi pada Industri Keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia perlu ditingkatkan menjadi baik, terutama dalam sikap agresif dengan cara mendorong dan membangkitkan karyawan untuk bekerja dengan keras untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Penerapan Total Quality Management pada Industri Keramik lantai yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, perlu peningkatan dalam aspek *Customer Satisfaction & Relationship*, terutama dalam hal cepat tanggap terhadap keinginan pelanggan yang selalu berubah, serta meningkatkan kualitas kerja dan kinerjanya.
5. Kinerja Operasional pada Industri Keramik lantai yang terdaftar di BEI perlu adanya peningkatan dalam aspek biaya kualitas, terutama pada biaya untuk pencegahan terjadinya produk cacat, dan biaya untuk mengatasi kegagalan dalam pengiriman produk.

 **DAFTAR PUSTAKA**

Bajaj, S., Garg, R., & Sethi, M. (2018). Total quality management: a critical literature review using Pareto analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Daft, R. (2017). *Management (10th ed.).* Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning

Gary, Y. (2015). *Leadership In Organizations. .* Penerbit: Pearson .

Gaspersz, V. (2016). *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri).*  Jakarta: Penebar Swadaya

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education

Thoha, M. (2018). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi,* Depok: PT Raja Grafindo Persada