



**KONTRIBUSI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
*QUALITY PERFORMANCE* MELALUI *KNOWLEDGE*  
*MANAGEMENT* DAN *QUALITY CULTURE*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT XYZ**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
ZULFIRMAN  
55120110067

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**



**KONTRIBUSI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
*QUALITY PERFORMANCE* MELALUI *KNOWLEDGE*  
*MANAGEMENT* DAN *QUALITY CULTURE*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT XYZ**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**MERCU BUANA**

**ZULFIRMAN**  
**55120110067**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MERCU BUANA**  
**2022**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Kontribusi Penerapan *Total Quality Management* terhadap *Quality Performance* Melalui *Knowledge Management* dan *Quality Culture* sebagai Variabel Mediasi di PT XYZ

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Zulfirman

NIM : 55120110067

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 5 Juli 2022

Mengesahkan  
Pembimbing

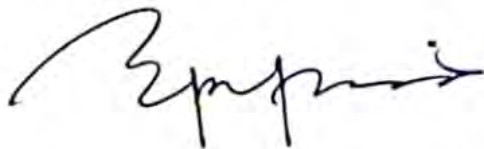


(Assoc. Prof. Dr. Ahmad Hidayat Sutawijaya, SE, M.Com., M.Phil.)

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si.) (Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM.)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Zulfirman  
NIM : 55120110067  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“KONTRIBUSI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP *QUALITY PERFORMANCE* DI PT XYZ MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY CULTURE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 12/05/2022, didapatkan nilai persentase sebesar 30 %.

UNIVERSITAS  
MERCUBUANA

Jakarta, 12 Mei 2022  
Administrator Turnitin

  
**Arie Pangudi, A.Md**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Kontribusi Penerapan *Total Quality Management* terhadap *Quality Performance* Melalui *Knowledge Management* dan *Quality Culture* sebagai Variabel Mediasi di PT XYZ

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Zulfirman

NIM : 55120110067

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 5 Juli 2022

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 5 Juli 2022



Zulfirman

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “KONTRIBUSI PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP *QUALITY PERFORMANCE* MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *QUALITY CULTURE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT XYZ”.

Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Dr. Ahmad Hidayat Sutawijaya, M.Com, M.Phil selaku dosen pembimbing Tesis yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesainya Tesis ini.
2. Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.
5. Segenap keluarga yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral kepada penulis sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan



dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, Juli 2022

Zulfirman



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>		
<b>HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN</b>		i
<b>HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN</b>		ii
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b>		iii
<b>ABSTRAK</b>		iv
<b><i>ABSTRACT</i></b>		v
<b>KATA PENGANTAR</b>		vi
<b>DAFTAR ISI</b>		viii
<b>DAFTAR TABEL</b>		xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b>		xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>		xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>		1
1.1	Latar Belakang Penelitian	1
1.2	Rumusan Masalah Penelitian	9
1.3	Tujuan Penelitian	10
1.4	Kontribusi Penelitian	11
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>		13
2.1	Kajian Pustaka	13
2.1.1	<i>Quality</i> (Kualitas/Mutu)	13
2.1.1.1	Pengertian Kualitas/Mutu	13
2.1.1.2	Perkembangan Konsep Kualitas/Mutu	14
2.1.2	<i>Total Quality Management</i> (TQM)	15
2.1.2.1	Pengertian <i>Total Quality Management</i> (TQM)	15
2.1.2.2	Pilar <i>Total Quality Management</i> (TQM)	16
2.1.2.3	Prinsip <i>Total Quality Management</i> (TQM)	17
2.1.2.4	Manfaat <i>Total Quality Management</i> (TQM)	26
2.1.2.5	Hambatan dalam Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM)	28
2.1.3	<i>Knowledge Management</i> (Manajemen Pengetahuan)	29
2.1.3.1	Pengertian <i>Knowledge</i> (Pengetahuan)	29
2.1.3.2	Jenis-Jenis <i>Knowledge</i> (Pengetahuan)	29
2.1.3.3	Pengertian <i>Knowledge Management</i>	30
2.1.3.4	Proses <i>Knowledge Management</i>	31
2.1.3.5	Manfaat <i>Knowledge Management</i>	33
2.1.4	<i>Quality Culture</i> (Budaya Kualitas)	35
2.1.4.1	Definisi Budaya Organisasi	35
2.1.4.2	Jenis-Jenis Budaya Organisasi	36



2.1.4.3	Fungsi Budaya Organisasi	39
2.1.4.4	Pengertian <i>Quality Culture</i> (Budaya Kualitas)	40
2.1.4.5	Karakteristik <i>Quality Culture</i> (Budaya Kualitas)	41
2.1.5	<i>Quality Performance</i> (Kinerja Kualitas/Mutu)	42
2.1.5.1	Definisi <i>Quality Performance</i> (Kinerja Kualitas/Mutu)	42
2.1.5.2	Pengukuran <i>Quality Performance</i> (Kinerja Kualitas/Mutu)	42
2.1.6	Pondasi <i>Bored Pile</i> dan <i>Retaining Wall</i> (Dinding Penahan Tanah)	47
2.1.6.1	Pondasi <i>Bored Pile</i> (Tiang Bor)	47
2.1.6.2	<i>Retaining Wall</i> (Dinding Penahan Tanah)	47
2.2	Penelitian Terdahulu	49
2.3	Kerangka Pemikiran	52
2.4	Pengembangan Hipotesis	53
2.4.1	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap <i>Quality Performance</i>	53
2.4.2	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap <i>Knowledge Management</i>	55
2.4.3	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap <i>Quality Culture</i>	56
2.4.4	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Quality Performance</i>	58
2.4.5	Pengaruh <i>Quality Culture</i> terhadap <i>Quality Performance</i>	59
2.4.6	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap <i>Quality Performance</i> dimediasi <i>Knowledge Management</i>	60
2.4.7	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap <i>Quality Performance</i> dimediasi <i>Quality Culture</i>	61
<b>BAB III.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	<b>63</b>
3.1.	Desain Penelitian	63
3.2.	Definisi dan Operasionalisasi Variabel	63
3.2.1.	Definisi Naratif	63
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel	68
3.3.	Populasi dan Sampel Penelitian	70
3.3.1.	Populasi Penelitian	70
3.3.2.	Sampel Penelitian	71
3.4	Metode Pengumpulan Data	72
3.5	Metode Analisis Data	74
3.5.1	Analisis Data Deskriptif	76
3.5.2	Analisis dengan SmartPLS	77
3.5.3	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	84
3.6	Diagram Alur Penelitian	84

<b>BAB IV.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	87
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	87
4.1.1.	Profil Obyek Penelitian	87
4.1.2.	Struktur Organisasi Obyek Penelitian	88
4.1.3.	Proses Bisnis Perusahaan	88
4.2.	Analisis Data	90
4.2.1.	Analisis Deskriptif	90
4.2.1.1.	Profil Responden	90
4.2.1.2.	Tanggapan Responden	91
4.2.2.	Analisis <i>Partial Least Square</i>	98
4.2.2.1.	Evaluasi <i>Outer (Measurement) Model</i>	98
4.2.2.2.	Evaluasi <i>Inner (Structural) Model</i>	106
4.3.	Pembahasan	117
4.3.1.	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap <i>Quality Performance</i>	117
4.3.2.	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap <i>Knowledge Management</i>	120
4.3.3.	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap <i>Quality Culture</i>	122
4.3.4.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Quality Performance</i>	124
4.3.5.	Pengaruh <i>Quality Culture</i> terhadap <i>Quality Performance</i>	125
4.3.6.	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap <i>Quality Performance</i> dimediasi oleh <i>Knowledge Management</i>	127
4.3.7.	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap <i>Quality Performance</i> dimediasi oleh <i>Quality Culture</i>	128
4.3.8.	Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	129
4.4.	Implikasi Manajerial	131
<b>BAB V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1.	Kesimpulan	132
5.2.	Saran	133
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	141
	<b>LAMPIRAN</b>	151

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Hasil Survey Pendahuluan Penerapan <i>Total Quality Management, Knowledge Management, dan Quality Culture</i>	8
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel Penelitian ( <i>Total Quality Management</i> )	69
Tabel 3.2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian ( <i>Knowledge Management</i> )	69
Tabel 3.3.	Operasionalisasi Variabel Penelitian ( <i>Quality Culture</i> )	70
Tabel 3.4.	Operasionalisasi Variabel Penelitian ( <i>Quality Performance</i> )	70
Tabel 3.5.	Responden Penelitian	71
Tabel 3.6.	Perbandingan Model VB-SEM (PLS) dan CB-SEM	76
Tabel 3.6.	Kriteria Tanggapan Responden	78
Tabel 4.1.	Profil Responden	91
Tabel 4.2.	Tanggapan Responden (Variabel <i>Total Quality Management</i> )	93
Tabel 4.3.	Tanggapan Responden (Variabel <i>Knowledge Management</i> )	95
Tabel 4.4.	Tanggapan Responden (Variabel <i>Quality Culture</i> )	96
Tabel 4.5.	Tanggapan Responden (Variabel <i>Quality Performance</i> )	98
Tabel 4.6.	Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> (Running ke-1)	100
Tabel 4.7.	Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> (Running ke-2)	102
Tabel 4.8.	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	105
Tabel 4.9.	Nilai <i>Discriminant Validity</i>	105

Tabel 4.10.	Hasil Pengujian <i>Construct Reliability</i>	106
Tabel 4.11.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	107
Tabel 4.12.	<i>Predictive Relevance</i> ( $Q^2$ )	109
Tabel 4.13.	Perhitungan <i>Goodness of Fit</i> (GoF)	110
Tabel 4.14.	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i> (SRMR)	111
Tabel 4.15.	Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	113
Tabel 4.16.	Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	116
Tabel 4.17.	Indeks Korelasi Antar Variabel	118
Tabel 4.18.	Perbandingan Hasil Penelitian	131



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Grafik Indeks Masalah Bisnis Sektor Konstruksi Periode Triwulan I-IV Tahun 2021	1
Gambar 1.2.	Grafik <i>Cost of Poor Quality</i> terhadap Biaya Proyek Keseluruhan PT XYZ Tahun 2016 – 2020	4
Gambar 1.3.	Hasil Pra-Survey Faktor Penyebab Kecacatan dan Kegagalan Proses Konstruksi	5
Gambar 2.1	Pilar TQM	17
Gambar 2.2	Kerangka Kerja TQM	18
Gambar 2.3.	Proses <i>Knowledge Management</i>	31
Gambar 2.4.	<i>Competing Values Framework</i>	37
Gambar 2.5	Pondasi <i>Bored Pile</i>	47
Gambar 2.6	<i>Diaphragm Wall</i>	48
Gambar 2.7	<i>Secant Pile Wall</i>	49
Gambar 2.8.	Kerangka Pemikiran	52
Gambar 3.1.	Diagram Alur Penelitian	86
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT XYZ	89
Gambar 4.2.	Proses Bisnis PT XYZ	90
Gambar 4.3.	Kerangka Model Penelitian Pada Program SmartPLS ( <i>Running ke-1</i> )	99
Gambar 4.4.	Kerangka Model Penelitian Pada Program SmartPLS ( <i>Running ke-2</i> )	104
Gambar 4.5.	Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i> Pada Program SmartPLS	112

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuisisioner Pra-survey – Faktor Penyebab Kecacatan dan Kegagalan Konstruksi	151
Lampiran 2.	Data Hasil Pra-survey Faktor Penyebab Kecacatan dan Kegagalan Konstruksi yang Berulang	152
Lampiran 3.	Kuisisioner Penelitian	153
Lampiran 4.	Data Hasil Pra-survey Penerapan Total Quality Management, Knowledge Management, dan Quality Culture	156
Lampiran 5.	Data Penelitian	158
Lampiran 6.	Matriks Korelasi Antar Indikator	160
Lampiran 7.	Daftar Riwayat Hidup	163

