

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN KEUANGAN PADA  
PERUSAHAAN JASA X SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Jurusan Akuntansi



Oleh :

**FERRY DWI PRAMESTY**  
NIM : 2012310492

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA**

**2016**

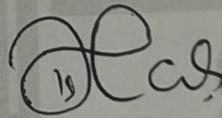
PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Ferry Dwi Pramesty  
Tempat, Tanggal lahir : Surabaya, 26 April 1994  
N.I.M : 2012310492  
Jurusan : Akuntansi  
Program pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Pada Perusahaan Jasa X Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

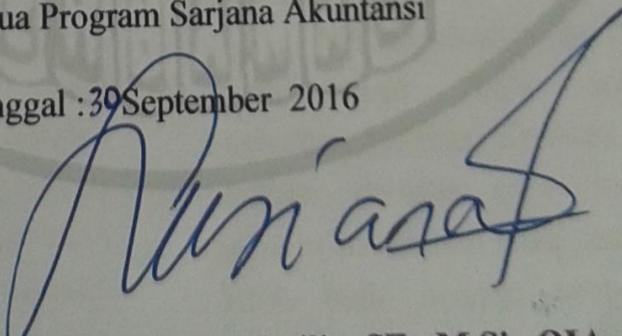
Tanggal : 23 September 2016



**Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, M.Si.Ak.CA.CMA.CIBA**

Ketua Program Sarjana Akuntansi

Tanggal : 30 September 2016



**Dr. Luciana Spica Almilia, SE., M.Si., QIA., CPSAK**

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN KEUANGAN PADA  
PERUSAHAAN JASA X SURABAYA**

**Ferry Dwi Pramesty**

2012310492

Email: [ferrypramesty@gmail.com](mailto:ferrypramesty@gmail.com)

**Rovila El Maghviroh**

STIE Perbanas Surabaya

Email: [rovila@perbanas.ac.id](mailto:rovila@perbanas.ac.id)

Jl.Nginden Semolo 34-36 Surabaya

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of Total Quality Management (TQM) on employee performance of the financial services company X Surabaya. Variable used TQM is focused on the customer, continuous improvement, employee involvement, reward systems and a commitment to quality. The sampling technique used in this study using purposive sampling method. Data were collected using data gathered by questionnaire. Processing data using SPSS 21.00. Results from the study showed that the variable TQM consists of focusing on the customer, continuous improvement and employee involvement has a significant effect on employee performance. While TQM variable consisting of the award system and a commitment to quality does not have a significant effect on employee performance.*

**Keywords :** *Total Quality Management (TQM), Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Di era industri, teknologi, informasi atau globalisasi saat ini menuntut para pimpinan dan manajer organisasi dewasa ini mau atau tidak mau harus menghadapi persaingan perusahaan yang semakin kompleks. Persaingan perusahaan muncul karena adanya peningkatan persaingan produsen baik di pasar domestik maupun internasional memberikan lebih besar kepada konsumen untuk memilih produk yang dibutuhkan. Dinamika persaingan yang ketat ini menuntut semua sektor

industri untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan.

Hal tersebut perlu diatasi dengan meningkatkan daya saing melalui perbaikan kualitas. Kualitas tersebut dapat dicapai dengan cara mentransformasi menuju perubahan manajemen kearah yang lebih baik dengan melakukan sistem manajemen secara kontemporer yang disebut dengan *Total Quality Management (TQM)*.

Menurut Musran (2010), Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah pendekatan dalam meningkatkan

kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas, dan probabilitas. Jadi Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen secara sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan dan pasar melalui kombinasi pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan.

Dasar pemikiran TQM adalah bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukannya adanya upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Perilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan Total Quality Management (TQM) yang merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan jasa dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* yang efektif akan membawa pengaruh yang positif terhadap perusahaan dan pada akhirnya juga memberikan manfaat bagi semua yang berkepentingan dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya penerapan Total Quality Management (TQM) yang memfokuskan pada layanan jasa serta adanya keterlibatan tenaga kerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan

atau organisasi tersebut. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan Total Quality Management (TQM) menunjukkan kinerjanya yang ditandai hasil produktivitasnya. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Persaingan para manajer perusahaan tidak dapat lagi menerapkan cara-cara tradisional dalam melakukan proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Manajemen dalam perusahaan dituntut untuk selalu mempelajari teknik-teknik baru yang digunakan untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan pelaksanaan kinerja mereka dan menciptakan lingkungan yang harmonis antara manusia dan pelaksanaan kinerjanya serta memaksimalkan efektivitas setiap individu. Pendekatan dalam menghadapi era globalisasi karena persaingan regional dan global yang semakin ketat saat ini menerapkan konsep TQM dalam industri manufaktur dan jasa serta strategi mempersiapkan diri dengan mengembangkan kualitas karyawan dan manajer dengan tujuan meningkatkan kualitas proses produksi dan produktivitas secara optimal dan berkelanjutan.

Sebagai salah satu unsur dari keberhasilan suatu organisasi dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan seseorang yang bekerja dengan menggunakan kemampuannya untuk mendapatkan imbalan dari pemberi kerja dan mempunyai perasaan, pikiran serta harapan tertentu dimasa yang akan datang. Hal ini membutuhkan perhatian lebih, karena faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Robin (dalam Nawawi, 2006), kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja.

Perusahaan jasa X adalah salah satu bisnis penyedia jasa tersebar di seluruh dunia. Perusahaan ini telah tumbuh menjadi penyedia layanan pengendalian hama terpercaya dan terbesar di dunia. Perusahaan jasa X tidak pernah berhenti belajar. Perusahaan jasa X telah membekali diri dengan keahlian pengendalian hama yang terdepan. Peneliti tertarik untuk menjadikan Perusahaan X Surabaya sebagai tempat penelitian karena sudah dipercaya oleh masyarakat luas terhadap layanan pengendalian hama. Selain itu juga dikarenakan perusahaan ini memiliki banyak pegawai akuntansi dan keuangan sehingga sesuai dengan kriteria. Alasan memilih Perusahaan X Surabaya ini karena perusahaan tersebut sudah menerapkan TQM namun belum pernah ada yang menguji penerapan tersebut.

## **RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### **Total Quality Management (TQM)**

*Total Quality Management* ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, produk, manusia, dan lingkungan. Di dalam *Total Quality Management* (TQM), terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan semua fungsi organisasi dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan (Zahroh, 2014:92).

*Total Quality Management* (TQM) hanya dapat dicapai dengan

memperhatikan karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2009: 22) sebagai berikut ini :

1. Fokus Pada Pelanggan.
2. Obsesi Terhadap Kualitas.
3. Pendekatan Ilmiah.
4. Komitmen Jangka Panjang.
5. Kerjasama Tim (Teamwork).
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.
7. Pendidikan dan Pelatihan.
8. Kebebasan yang Terkendali.
9. Kesatuan Tujuan.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya ((Hersey and Blanchard :1993) dalam Rivai dan Basri 2005:15).

Kinerja (performance) merupakan spesifikasi utama yang berkaitan dengan fungsi produk dan sering kali menjadi pertimbangan konsumen dalam membuat keputusan membeli atau tidak produk tersebut (Hana, Wiwik, dan Muhammad, 2015:11).

### **Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengertian fokus pada pelanggan menurut prinsip ISO 9001:2008 adalah sebuah perusahaan atau organisasi yang bergantung pada pelanggan mereka dan oleh karena itu harus memenuhi pelanggan dan berusaha keras untuk melebihi pengharapan pelanggan,

menyeimbangkan keinginan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan, mengkomunikasikan keinginan dan pengharapan dari organisasi, mengukur kepuasan pelanggan dan mengambil tindakan atas hasil yang didapat serta membina hubungan yang didapat.

Dalam penelitian Musran Munizu (2010), fokus pada pelanggan berarti bahwa perusahaan atau organisasi yang semakin fokus dalam melayani pelanggan dan mampu mendorong serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini fokus pada konsumen sangatlah penting bagi perusahaan atau organisasi untuk menjaga rasa percaya terhadap konsumen. Oleh karena itu, menghasilkan layanan jasa harus diberikan dengan baik dan sesuai dengan harapan para konsumen, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja para karyawan yang baik dan mampu memberikan kepuasan layanan yang telah diberikan. Kepuasan konsumen ini dapat diketahui apabila mendapatkan keluhan dari konsumen. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut ini :

H1 : Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan perusahaan jasa X Surabaya.

### **Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan**

Konsep perbaikan berkesinambungan sangatlah penting untuk diterapkan dalam penunjang hasil karyawan yang lebih baik terhadap proses produk maupun karyawan yang melakukannya. Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur yang paling mendasar dari TQM. Pendekatan ini berhasil dengan baik

apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat.

Penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto ( 2015) yang menyatakan bahwa setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam satu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

Perbaikan berkesinambungan juga menekankan pada perusahaan untuk memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk mengidentifikasi setiap masalah dalam kaitannya dengan produk, pelanggan dan proses untuk menghasilkan produk. Kesempatan yang diberikan para pemimpin yang berkaitan dengan proses berkesinambungan ini berdampak positif karena karyawan selalu meningkatkan keterampilan serta kemampuan diri dalam setiap pekerjaannya agar dapat memiliki prestasi yang baik sehingga dapat dinilai oleh pimpinan, berkomitmen dengan pekerjaannya sesuai kompetensi dan tanggung jawab yang telah diberikan. Berdasarkan tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut ini :

H2 : Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya.

### **Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Memperdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak

keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Gaspersz, 2011:231).

Menurut Kurniasingsingih (2001) menjelaskan logika yang mendasari bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi atau perusahaan, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keterlibatan para karyawan pemikiran dari berbagai pihak yang terlibat langsung dapat ditampung, sehingga karyawan dapat merasakan menjadi bagian dari perusahaan atau organisasi. Berdasarkan tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut ini :

H3 : Keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya.

#### **Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem penghargaan bagi karyawan sangatlah penting untuk menunjang kinerja yang lebih baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi dan mengharapkan suatu timbale balik atau jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

Pada dasarnya hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja bukan hanya diinginkan pada setiap level organisasi sata, tetapi juga diinginkan pada setiap level individu para karyawan. Oleh

karena itu, teori yang mendasari hubungan sistem penghargaan dengan kinerja adalah setiap karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan penghargaan yang tinggi sesuai yang diinginkan. Agar keterkaitan anatar penghargaan dengan kinerja yang efektif maka diperlukan beberapa syarat, seperti kinerja harus diukur secara akurat, harus ada disiplin secara sungguh-sungguh mengkaitkan kinerja dengan penghargaan. Berdasarkan tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut ini :

H4 : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya.

#### **Pengaruh Komitmen Pada Kualitas terhadap Kinerja Karyawan**

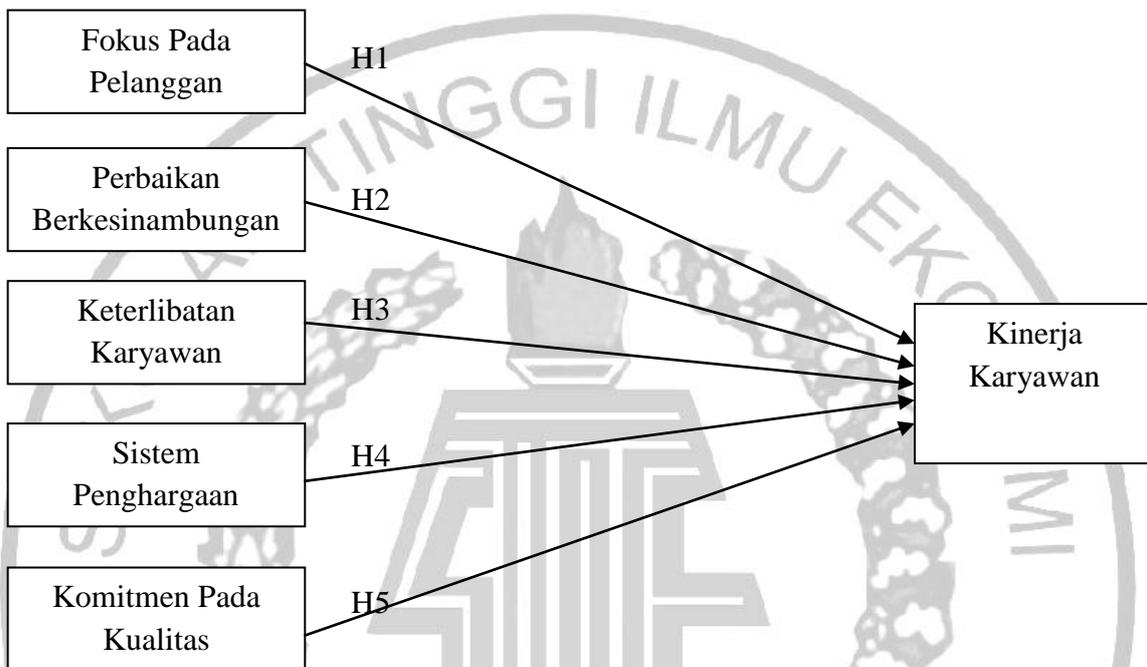
Kualitas adalah sesuatu yang diputuskan oleh pelanggan. Artinya, kualitas didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan atau konsumen terhadap peroduk atau jasa yang di ukur berdasarkan persyaratan- persyaratan sesuai keinginan para pelanggan. Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh pada pelanggan. Secara operasional, produk berkualitas adalah produk yang memenuhi harapan pelanggan.

Pentingnya suatu komitmen pada kualitas juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat tercermin dari seberapa besar kepuasan komsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Semakin banyak konsumen yang merasa puas, otomatis semakin baik kinerja karyawan perusahaan tersebut. Maka karyawan akan berusaha secara

maksimal untuk memberikan pelayanan yang baik, sehingga jasa yang ditawarkan dapat dipercaya bagi karyawan dengan adanya layanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Berdasarkan tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut ini :

H5 : Komitmen pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**

## METODE PENELITIAN

### Klasifikasi Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di perusahaan jasa X Surabaya dan penyebaran kuisioner dilakukan secara langsung kepada responden. Sedangkan sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian keuangan di Perusahaan Jasa X Surabaya yang akan di teliti. Karyawan bagian keuangan di Perusahaan Jasa X Surabaya berjumlah 50 karyawan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,

2012:96). Adapun kriteria tersebut adalah : (1) karyawan yang bekerja di perusahaan X Surabaya, (2) karyawan tetap perusahaan X Surabaya dan (3) masa kerja karyawan minimal 1 tahun.

### Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, yaitu diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang bisa dilakukan oleh peneliti (Husein Umar, 1997 : 99).

## **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen yaitu *kinerja karyawan* dan variabel independen yaitu *fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, sistem penghargaan* dan *komitmen pada kualitas*.

## **Definisi Operasional Variabel**

### ***Fokus Pada Pelanggan***

Suatu upaya pembentukan produk dan operasi perusahaan berdasarkan keinginan anggota dengan tujuan memenuhi kepuasan pelanggan. Variabel ini dapat diukur dengan pendapatan responden terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

### ***Perbaikan Berkesinambungan***

Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsure paling mendasar dari Total Quality Management (TQM) . pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas

### ***Keterlibatan Karyawan***

Seluruh karyawan di semua tingkatan diberikan wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama dan melalui struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masala, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Supplier (pemasok) juga menjadi partner kerja melalui pemberdayaan karyawan sehingga mendatangkan benefit bagi organisasi.

## ***Sistem Penghargaan***

Sistem penghargaan adalah suatu sistem tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan.

### ***Komitmen Pada Kualitas***

Komitmen pada kualitas adalah suatu tindakan yang berfokus pada tujuan atau visi perusahaan dalam meningkatkan atau mempertahankan kualitas produk agar sasaran perusahaan tercapai. Hal tersebut dilakukan agar kualitas produk tersebut dapat dipertahankan.

### ***Kinerja Karyawan***

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang diterapkan pada perusahaan atau organisasi.

### ***Alat Analisis***

Untuk menguji hubungan antara fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, sistem penghargaan dan komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya digunakan model regresi linear berganda.

Alasan dipilihnya model regresi berganda karena untuk menguji pengaruh beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Untuk mengetahui hubungan tersebut, maka berikut ini adalah persamaan regresinya :

$$Y = \alpha + (\beta_1)(X_1) + (\beta_2)(X_2) + (\beta_3)(X_3) + (\beta_4)(X_4) + (\beta_5)(X_5) + e$$

Dimana :

Y = kinerja karyawan  
 $\alpha$  = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = koefisien variabel independen  
 X1 = fokus pada pelanggan  
 X2 = perbaikan berkesinambungan  
 X3 = keterlibatan karyawan  
 X4 = sistem penghargaan  
 X5 = komitmen pada kualitas  
 e = standar eror

karyawan (X3), sistem penghargaan (X4), komitmen pada kualitas (X5) dan kinerja karyawan (Y) yang akan digunakan nilai mean dari jawaban responden. Guna untuk mempermudah penilaian, maka penentuan rumus intervalnya sebagai berikut :

Interval Kelas :

$$= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendiskripsikan nilai-nilai dari hasil kuisisioner masing-masing variabel, seperti mendiskripsikan variabel-variabel fokus pada pelanggan (X1), perbaikan berkesinambungan (X2), keterlibat

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Dari perhitungan interval kelas diatas, kemudian disusun kriteria nilai dari masing-masing jawaban responden yang dapat pada tabel berikut :

Tabel 4.6  
Data Kategori Penilaian Mean Responden

| Interval Kelas       | Kategori                               | Mean |
|----------------------|--|------|
| $4.20 < a \leq 5.00$ | Sangat Setuju (SS) / Sangat Baik       | 5    |
| $3.40 < a \leq 4.20$ | Setuju (S) / Baik                      | 4    |
| $2.60 < a \leq 3.40$ | Ragu-ragu (RR) / Cukup Baik            | 3    |
| $1.80 < a \leq 2.60$ | Tidak Setuju (TS) / Kurang Baik        | 2    |
| $1.00 < a \leq 1.80$ | Sangat Tidak Setuju (STS) / Tidak Baik | 1    |

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator pertanyaan-pertanyaan kuisisioner dari variabel fokus pada pelanggan dengan melihat jumlah nilai mean dan bisa mengambil kesimpulan dari setiap nilai mean dan dapat dimasukkan kedalam kategori sangat setuju (SS) dengan nilai interval kelas  $4,20 < a \leq 5,00$  dan mean 5, setuju (S) dengan nilai interval kelas  $3,40 < a \leq 4,20$  dan mean 4,

ragu-ragu (RR) dengan nilai interval kelas  $2,60 < a \leq 3,40$  dan mean 3, tidak setuju (TS) dengan nilai interval kelas  $1,80 < a \leq 2,60$  dan mean 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai interval kelas  $1,00 < a \leq 1,80$  dan mean 1.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator pertanyaan-pertanyaan kuisisioner dari variabel perbaikan berkesinambungan dengan melihat jumlah nilai mean dan bisa mengambil

kesimpulan dari setiap nilai mean dan dapat dimasukkan kedalam kategori sangat setuju (SS) dengan nilai interval kelas  $4,20 < a \leq 5,00$  dan mean 5, setuju (S) dengan nilai interval kelas  $3,40 < a \leq 4,20$  dan mean 4, ragu-ragu (RR) dengan nilai interval kelas  $2,60 < a \leq 3,40$  dan mean 3, tidak setuju (TS) dengan nilai interval kelas  $1,80 < a \leq 2,60$  dan mean 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai interval kelas  $1,00 < a \leq 1,80$  dan mean 1.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator pertanyaan-pertanyaan kuisisioner dari variabel keterlibatan karyawan dengan melihat jumlah nilai mean dan bisa mengambil kesimpulan dari setiap nilai mean dan dapat dimasukkan kedalam kategori sangat setuju (SS) dengan nilai interval kelas  $4,20 < a \leq 5,00$  dan mean 5, setuju (S) dengan nilai interval kelas  $3,40 < a \leq 4,20$  dan mean 4, ragu-ragu (RR) dengan nilai interval kelas  $2,60 < a \leq 3,40$  dan mean 3, tidak setuju (TS) dengan nilai interval kelas  $1,80 < a \leq 2,60$  dan mean 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai interval kelas  $1,00 < a \leq 1,80$  dan mean 1.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator pertanyaan-pertanyaan kuisisioner dari variabel sistem penghargaan dengan melihat jumlah nilai mean dan bisa mengambil kesimpulan dari setiap nilai mean dan dapat dimasukkan kedalam kategori sangat setuju (SS) dengan nilai interval kelas  $4,20 < a \leq 5,00$  dan mean 5, setuju (S) dengan nilai interval kelas  $3,40 < a \leq 4,20$  dan mean 4, ragu-ragu (RR) dengan nilai interval kelas  $2,60 < a \leq 3,40$  dan mean 3, tidak setuju

(TS) dengan nilai interval kelas  $1,80 < a \leq 2,60$  dan mean 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai interval kelas  $1,00 < a \leq 1,80$  dan mean 1.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator pertanyaan-pertanyaan kuisisioner dari variabel komitmen pada kualitas dengan melihat jumlah nilai mean dan bisa mengambil kesimpulan dari setiap nilai mean dan dapat dimasukkan kedalam kategori sangat setuju (SS) dengan nilai interval kelas  $4,20 < a \leq 5,00$  dan mean 5, setuju (S) dengan nilai interval kelas  $3,40 < a \leq 4,20$  dan mean 4, ragu-ragu (RR) dengan nilai interval kelas  $2,60 < a \leq 3,40$  dan mean 3, tidak setuju (TS) dengan nilai interval kelas  $1,80 < a \leq 2,60$  dan mean 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai interval kelas  $1,00 < a \leq 1,80$  dan mean 1.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator pertanyaan-pertanyaan kuisisioner dari variabel kinerja karyawan dengan melihat jumlah nilai mean dan bisa mengambil kesimpulan dari setiap nilai mean dan dapat dimasukkan kedalam kategori sangat setuju (SS) dengan nilai interval kelas  $4,20 < a \leq 5,00$  dan mean 5, setuju (S) dengan nilai interval kelas  $3,40 < a \leq 4,20$  dan mean 4, ragu-ragu (RR) dengan nilai interval kelas  $2,60 < a \leq 3,40$  dan mean 3, tidak setuju (TS) dengan nilai interval kelas  $1,80 < a \leq 2,60$  dan mean 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai interval kelas  $1,00 < a \leq 1,80$  dan mean 1.

## Hasil Analisis dan Pembahasan

**Tabel 2**  
**Regresi Linear Berganda**

| Variabel                   | Koefisien Regresi | Standar Error | t Hitung | Sig.  |
|----------------------------|-------------------|---------------|----------|-------|
| Konstanta                  | 0,879             | 3,552         | 0,248    | 0,806 |
| Fokus Pada Pelanggan       | 0,429             | 0,245         | 2,128    | 0,041 |
| Perbaikan Berkesinambungan | 0,617             | 0,140         | 4,412    | 0,000 |
| Keterlibatan Karyawan      | 0,259             | 0,084         | 2,301    | 0,028 |
| Sistem Penghargaan         | -0,162            | 0,294         | -0,709   | 0,483 |
| Komitmen Pada Kualitas     | 0,001             | 0,182         | 0,010    | 0,992 |
| R <sup>2</sup>             | 0, 610            |               |          |       |
| Adjusted R <sup>2</sup>    | 0,551             |               |          |       |
| F Hitung                   | 10,319            |               |          |       |
| Sig. F                     | 0,000             |               |          |       |

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi untuk fokus pada pelanggan adalah 0,492 artinya nilai fokus pada pelanggan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 0,492 satuan atau 49,2 %. Setiap penurunan nilai dari fokus pada pelanggan sebesar 42,9%, maka akan terjadi penurunan dari kinerja karyawan (Y).

Uji t antara fokus pada pelanggan dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung} = 2.128$ , dari tabel tersebut juga dapat diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,041 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh kinerja karyawan. Hasil penelitian ini

sesuai dengan penelitian yang dilakukan Musran Munizu (2010) yang menyatakan bahwa jika perusahaan atau organisasi yang semakin fokus dalam melayani pelanggan akan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan yang akan dicapai.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi untuk perbaikan berkesinambungan adalah sebesar 0,617 artinya nilai perbaikan berkesinambungan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 0,617 satuan atau 61,7 %. Setiap penurunan nilai dari perbaikan berkesinambungan sebesar

61,7%, maka akan terjadi penurunan dari kinerja karyawan (Y).

Uji t antara perbaikan berkesinambungan dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung} = 4.412$ , dari tabel tersebut juga dapat diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam satu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi keterlibatan karyawan adalah sebesar 0,259 artinya nilai keterlibatan karyawan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 0,259 satuan atau 25,9 %. Setiap penurunan nilai dari keterlibatan karyawan sebesar 25,9%, maka akan terjadi penurunan dari kinerja karyawan (Y).

Uji t antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung} = 2.301$ , dari tabel tersebut juga dapat diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,028 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkan keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran

dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi sistem penghargaan adalah sebesar -0,162 artinya nilai sistem penghargaan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar -0,162 satuan atau -16,2 %. Setiap penurunan nilai dari sistem penghargaan sebesar -16,2%, maka akan terjadi penurunan dari kinerja karyawan (Y).

Uji t antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung} = -0,709$ , dari tabel tersebut juga dapat diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,483 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nastiti Mintje (2013) tentang sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitiannya yaitu sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, ditunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$ . Hasil penelitian ini berbeda dengan teori nilai pengharapan vroom, yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa termotivasi untuk bekerja dan akan meningkatkan kinerjanya apabila mengharapkan balas jasa tertentu.

Pada hasil penelitian ini yang tidak berpengaruh signifikan dikarenakan mayoritas responden berpendapat bahwa frekuensi penerapan sistem penghargaan yang diterapkan pada perusahaan kurang rutin dilakukan oleh perusahaan, sehingga kinerja karyawan kurang maksimal. Ternyata hal tersebut secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kreatifitas dan

pengetahuan mereka terhadap pekerjaan, sehingga kinerja karyawan kurang maksimal selama periode berjalan. Kreatifitas dalam hal ini berupa keahlian dan ketrampilan pada masing-masing karyawan dalam mencari pelanggan dan pengetahuan dalam hal ini berupa wawasan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu juga bisa disebabkan karena sistem penghargaan yang diberikan perusahaan tidak diiringi oleh peningkatan kinerja oleh karyawan, sehingga perusahaan tidak mendapatkan umpan balik dari apa yang telah diberikan oleh perusahaan sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat dipercayai. Sistem penghargaan dapat berupa bonus, intensif dan tunjangan. Salah satu contoh insentif merupakan salah satu dorongan bagi karyawan untuk berkomitmen kuat terhadap perusahaannya. Ketidakpuasan karyawan dalam pembagian insentif akan menurunkan minat kerja karyawan, dampak buruknya perusahaan akan sering kehilangan karyawan, kurangnya kerjasama dengan karyawan, serta sulitnya pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan koefisien regresi komitmen pada kualitas adalah sebesar 0,001 artinya nilai komitmen pada kualitas mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 0,001 satuan atau 0,1 %. Setiap penurunan nilai dari komitmen pada kualitas sebesar 0,1%, maka akan terjadi penurunan dari kinerja karyawan (Y).

Uji t antara komitmen pada kualitas dengan kinerja karyawan menunjukkan  $t_{hitung} = 0,10$ , dari tabel tersebut juga dapat diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,992 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pada kualitas memiliki pengaruh kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan Perusahaan Jasa

X Surabaya khususnya mengenai komitmen pada kualitas masih belum tercapai dengan optimal yaitu salah satunya komitmen sumber daya manusia (SDM) perusahaan menjadi sesuatu yang sangat kritis untuk dilaksanakan, tidak hanya karena merupakan salah satu prinsip perusahaan, menyebutkan bahwa kompetensi dan komitmen sumber daya manusia (SDM) perusahaan jasa X Surabaya dalam melaksanakan jati diri perusahaan (identitas ganda, prinsip dan layanan perusahaan, serta partisipasi) akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan, dengan komitmen SDM yang dirasa masih kurang kompetitif, seperti kesediaan menjaga nama baik perusahaan, menerima tujuan serta nilai-nilai perusahaan dan kurang tanggap terhadap keinginan para konsumen dan kurangnya rasa tanggung jawab atas complain yang diberikan para pelanggannya. Sumber daya manusia (SDM) perusahaan akan memprioritaskan kepentingan organisasi perusahaan di atas kepentingan diri sendiri sehingga secara umum produktivitas akan meningkat.

### **Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bagian Keuangan Pada Perusahaan X Surabaya. Hasil ini mendukung dengan hipotesis, artinya fokus pada pelanggan merupakan prioritas paling penting dalam setiap perusahaan atau organisasi untuk bisa memuaskan para pelanggannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Musran Munizu (2010) yang menyatakan bahwa jika perusahaan atau organisasi yang semakin fokus dalam melayani pelanggan akan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan yang akan dicapai.

Pada hakikatnya tujuan bisnis yaitu untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Karena pelanggan adalah orang menerima hasil

pekerjaan seseorang dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sehingga merekalah yang dapat memberikan dan menentukan hasil kualitasnya. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan merupakan priritas paling utama dalam TQM, maka Perusahaan X harus memiliki fokus pada pelanggan.

### **Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan X Surabaya. Hasil ini mendukung hipotesis, artinya perbaikan berkesinambungan di Perusahaan X Surabaya adalah harapan setiap karyawan yang menjadi tujuan bersama demi mencapai kemajuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto ( 2015) yang menyatakan bahwa setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam satu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor manusia merupakan faktor paling penting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas. Pada Perusahaan X Surabaya masih terdapat permasalahan kinerja yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang diharapkan oleh pengurus dan karyawan. Untuk menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan yang dibebankan, sehingga untuk mampu mengatasi adanya kesenjangan tersebut perusahaan perlu sekali untuk membuat dan melaksanakan program-program pelatihan.

### **Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi Perusahaan X Surabaya. Hasil ini mendukung hipotesis, artinya keterlibatan karyawan di Perusahaan X Surabaya adalah salah satu proses keikutsertaan para karyawan pada semua level organisasi atau perusahaan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto ( 2015) yang menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkan keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan atnggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau organisasi dengan mengikutsertakan para karyawannya dalam melakukan pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tujuannya dilakukan keterlibatan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan sebuah perusahaan atau organisasi dalam memberikan masukan kepada para pimpinan, manajer dan karyawan lainnya. Semakin tinggi para karyawan dalam dilibatkan dalam keikutsertaan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan.

## **Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian yang diperoleh bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,483 > 0,05$ . Hal ini tidak dapat mendukung hipotesis. Artinya, sistem penghargaan pada Perusahaan Jasa X Surabaya masih kurang mendukung bagi para karyawan perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nastiti Mintje (2013) tentang sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manjerial. Hasil dari penelitiannya yaitu sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, ditunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$ . Hasil penelitian ini berbeda dengan teori nilai pengharapan vroom, yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa termotivasi untuk bekerja dan akan meningkatkan kinerjanya apabila mengharapkan balas jasa tertentu.

Pada hasil penelitian ini yang tidak berpengaruh signifikan dikarenakan mayoritas responden berpendapat bahwa frekuensi penerapan sistem penghargaan yang diterapkan pada perusahaan kurang rutin dilakukan oleh perusahaan, sehingga kinerja karyawan kurang maksimal dan juga bisa disebabkan karena sistem penghargaan yang diberikan perusahaan tidak diiringi oleh peningkatan kinerja oleh karyawan.

## **Pengaruh Komitmen Pada Kualitas Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel komitmen pada kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Jasa X Surabaya. Hasil ini tidak mendukung hipotesis. Artinya, komitmen pada kualitas dalam Perusahaan Jasa X Surabaya agaknya masih jauh dari harapan karyawan, bahwa perusahaan jasa X masih perlu lebih meningkatkan layanan di kemudian hari.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan Perusahaan Jasa X Surabaya khususnya mengenai komitmen pada kualitas masih belum tercapai dengan optimal yaitu salah satunya komitmen sumber daya manusia (SDM) perusahaan menjadi sesuatu yang sangat kritis untuk dilaksanakan, tidak hanya karena merupakan salah satu prinsip perusahaan, menyebutkan bahwa kompetensi dan komitmen sumber daya manusia (SDM) perusahaan jasa X Surabaya dalam melaksanakan jati diri perusahaan (identitas ganda, prinsip dan layanan perusahaan, serta partisipasi) akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan, dengan komitmen SDM yang dirasa masih kurang kompetitif, seperti kesediaan menjaga nama baik perusahaan, menerima tujuan serta nilai-nilai perusahaan dan kurang tanggap terhadap keinginan para konsumen dan kurangnya rasa tanggung jawab atas complain yang diberikan para pelanggannya. Sumber daya manusia (SDM) perusahaan akan memprioritaskan kepentingan organisasi perusahaan di atas kepentingan diri sendiri sehingga secara umum produktivitas akan meningkat.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada Perusahaan Jasa X Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan software SPSS 21.00 yang menghasilkan kesimpulan sebagai berikut ini : (1) fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya. (2) perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada

perusahaan jasa X Surabaya. (3) keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya. (4) sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya. (5) komitmen pada kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada perusahaan jasa X Surabaya.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dengan memperhatikan beberapa hal-hal berikut ini : (1) Pada penelitian ini pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan hasil isian kuisioner sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaandalam pengisian kuisioner. Selain itu dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab responden tersebut dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. (2) Pada penelitian ini terbatas dalam melakukan wawancara dan tidak bisa bertanya secara detail hanya bertanya kepada tiga karyawan untuk dimintai pendapat.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan, sehingga peneliti akan memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat lebih baik lagi dalam melakukan penelitian. Berdasarkan data yang diperoleh, hasil analisis dan kesimpulan yang diambil pada penelitian ini, beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

(1) Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian seluruh bagian atau divisi pada perusahaan agar mendapatkan informasi yang lebih lengkap pada karyawan. (2) Penelitian selanjutnya harus menambahkan variabel TQM yang akan diteliti agar mendapatkan informasi yang lebih banyak dan lebih akurat. (3) Penelitian selanjutnya dapat menggali informasi yang lebih lengkap lagi dengan menambahkan beberapa pertanyaan dan menyampaikannya melalui wawancara langsung.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Almansour, Yaser Mansour. 2012. The Impact of Quality Management Components on Small and Medium Enterprises' Financial Performance in Jordan. *International Refereed Research Journal*. 1 January. Pp 87-91.
- Aminatul Zahroh. 2014. Total Quality Management. Yogyakarta: AR-Ruzz Media.
- Emor. G., Tinangon. J.J., Tirayoh. V.J. 2014. Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial Di PT. Telkom Manado. Vol.2 No.3 September 2014, Hal. 895-901
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Fandy Tjiptono. 2009. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi.
- Hana, C.W., Wiwik, S., dan Muhammad, K. 2015. *Pengendalian Kualitas*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Husein Umar. 1997. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.

- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Karani, Sharon R. dan Bichanga, Walter Okibo. Effects of Total Quality Management implementation on business performance in service institutions: A case of Kenya Wildlife Services. *International Journal of Studies Penelitian Manajemen*. 2012. April, Volume 1 Nomor 1, 59-76
- Kurniasingsih, R, dan Indriantoro, Nur. 2001. Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Hal 28-34.
- Lakhal. L, F. Pasin, dan M. Liman, 2004. Quality Management Practice and Their Impact on Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, 6: 625-646.
- Mintje Nastiti. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. AIR MANADO". *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 September 2013.
- Munizu Musran. Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, NO. 2, 2010.
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Gahlia Indonesia/.
- Nawawi, Handari. 2006. *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Perss.
- Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang*. Jom FISIP. Volume 2 No. 2 Oktober 2015.
- Sallis, Edward. 2014. *Total Quality Management In Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- T. Yuri M.Z. dan Rahmat Nurcahyo. 2013. *TQM Manajemen Kualitas Total dalam Persektif Teknik Industri*. Jakarta: PT Indeks.
- Veithzal Rivai, dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal "Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan"*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Vincent Gaspersz. 2011. *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.