

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL DI PEGADAIAN SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Program Studi Akuntansi



**Oleh:**

**DWI PUTRA JAYA H.**  
**NIM: 2011310789**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2016**

## PERSETUJUAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Dwi Putra Jaya Hermanu  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 11 Mei 1993  
N.I.M : 2011310789  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Management  
Judul : Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional di Pegadaian Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh:

**Dosen Pembimbing**

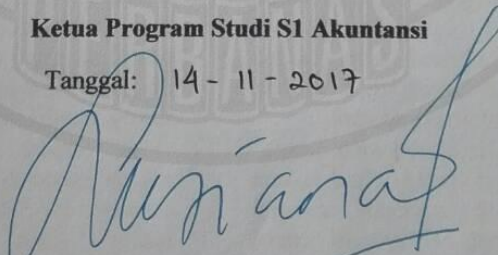
Tanggal: 14 - 11 - 2017



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

**Ketua Program Studi S1 Akuntansi**

Tanggal: 14 - 11 - 2017



**Dr. Luciana Spica Almilia, S.E.,M.Si.,QIA.,CPSAK**

# PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL DI PEGADAIAN SURABAYA

Dwi Putra Jaya Hermanu  
STIE Perbanas Surabaya  
E-mail : [dwputra11@gmail.com](mailto:dwputra11@gmail.com)  
Jl. Nginden Semolo No. 34-36 Surabaya

## ABSTRACT

**Background:** This study aimed to analyze the influence of Total Quality Management (TQM) on employee performance of operations at the Pawnshop Surabaya. In this study used the technique **Complete Enumeration Sampling** is a sampling of all the population from which the sample in this study, the questionnaire to be distributed to employees of the operational part. The questionnaire there are some questions that concern about employee performance system and product innovation in Pawnshop which later can be used for the assessment whether TQM is running well for employee performance system. The population of this study are employees of Pegadaian and the sample is Pegadaian operational employees in Surabaya, amounting to 17 offices with 68 employees. **Conclusion:** Based on the research that has been conducted, proving that TQM. Has a great influence in improving employee performance.

**Keywords:** Leadership, Customer Focus, Continuous Improvement, Unity of Purpose, Employee Engagement and Empowerment, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan Negara berkembang, dengan semakin berkembangnya dunia bisnis yang global dan persaingan yang sengit maka perusahaan, organisasi, pebisnis berlomba untuk menjadi sebuah instansi yang terdepan dan terbaik. Dengan demikian setiap perusahaan maupun instansi yang bergerak di bidang usaha yang bertujuan untuk mensejahterakan pemilik maupun seluruh karyawannya. Berlakunya **pasar bebas ASEAN** pada tahun 2015, menyebabkan perusahaan di setiap negara khususnya di wilayah ASEAN maupun Indonesia dihadapkan pada situasi persaingan global. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai

(*valueconscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *value*. Pada kenyataannya, untuk dapat bersaing setiap organisasi harus meningkatkan efisiensinya.

Sebuah perusahaan harus lebih baik dengan para pesaingnya dalam mengelola tenaga kerja, bahan baku dan input-input lainnya sehingga dapat menghasilkan barang-barang dan jasa yang berkualitas tinggi. Perusahaan perlu mencapai sasarannya dan menyediakan lingkungan kerja yang memuaskan, mengingat hal ini bisa meningkatkan kinerja dari sumber

daya manusia yang ada. Sumber daya manusia, modal dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam mewujudkan tersedianya barang dan jasa. Penggunaan sumber daya manusia secara ekstensif telah banyak ditinggalkan orang. Sebaliknya, pola itu bergeser menuju penggunaan secara lebih intensif dari semua sumber-sumber ekonomi. Sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan keterampilan organisatoris dan teknis, sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya, hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah. Melalui berbagai perbaikan cara kerja, maka pemborosan waktu, tenaga dan berbagai *input* lainnya akan bisa dikurangi sejauh mungkin.

Berkembangnya teknologi yang semakin canggih menjadikan sumber daya manusia/karyawan memegang peranan yang penting dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik sebuah perusahaan atau organisasi salah satunya dapat menciptakan berbagai inovasi yang merupakan hal yang penting harus diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat berkembang dinamis dan bertahan dalam persaingan.

Dalam meningkatkan sumber daya manusia perusahaan dapat melakukan berbagai cara seperti dengan pendidikan dan pelatihan faktor penentu kualitas SDM itu produktivitas kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi perusahaan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain adalah peralatan dan mesin-mesin, teknologi, gaji, jaminan sosial, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan, motivasi karyawan, disiplin kerja dan faktor lain seperti kualitas *output*

pada perusahaan yang bersangkutan. Seperti yang dikemukakan Sonny (2003:4) pada hakekatnya produktivitas itu pandangan hidup dan sikap mental untuk selalu berusaha meningkatkan mutu kehidupan dalam arti bahwa keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian ini, akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas akan tetapi harus lebih mampu mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja. Karena itu, di dalam usaha mencapai apa yang diinginkan hendaknya terlebih dahulu harus ada upaya yang bersifat pengorbanan, sehingga dalam arti yang sederhana dan teknis, pengertian produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang didapatkan dengan sumber-sumber daya yang digunakan pada kurun waktu tertentu.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yaitu dengan mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Perilaku yang mengarah pada peningkatan produktivitas tersebut menurut Dale Timpe yang dikutip Husen Umar (2000:12), meliputi: (1) Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; (2) Kompeten secara profesional; (3) kreatif dan inovatif; (4) Memahami pekerjaan; (5) Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; (6) Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; (7) Dianggap bernilai oleh atasannya; (8) Memiliki catatan prestasi yang baik; dan (9) selalu meningkatkan diri.

Perkembangan lebih lanjut terhadap tuntutan mutu produk semakin meningkat dengan ditunjukkannya bahwa konsumen saat ini tidak lagi puas dengan mutu yang baik saja tetapi telah pula menuntut adanya jaminan konsistensi terhadap mutu produk yang diberikan. Peningkatan kualitas SDM menurut Robbins (2001:46) dalam R. Andi Sularso

*et,al* (2004:3) dapat diukur dari keberhasilan : (1) peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan; (2) peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem mengerjakan sesuatu pekerjaan; (3) peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu prediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju; (4) peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri.

Di sisi lain inovasi produk yang dihasilkan oleh perusahaan juga bagian terpenting lainnya yang harus diketahui oleh perusahaan tersebut dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam persaingan saat ini. Menurut Tushman dan Nadler (1986) menyatakan: dalam lingkungan bisnis saat ini, eksekutif memiliki tugas yang lebih penting dalam melakukan inovasi dan perubahan untuk bersaing dalam lingkungan yang selalu berubah, perusahaan harus menciptakan produk baru, jasa, dan proses, untuk mendominasi maka perusahaan harus melakukan inovasi agar perusahaan tetap hidup.

Dalam pengembangan sumber daya manusia dan inovasi produk perusahaan menggunakan konsep materi yaitu **TQM (Total Quality Management)**. **Total Quality Management (TQM)** adalah 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 profitabilitas. Dasar pemikiran perlunya TQM yaitu, bahwa cara terbaik agar bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang baik perlu dilakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap proses dan lingkungannya. Cara

terbaik untuk meningkatkan komponen tersebut secara berkesinambungan adalah menerapkan TQM. Penerapan TQM di sebuah perusahaan dapat memberikan manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan tersebut.

Selain manfaat terdapat juga tujuan TQM adalah: untuk dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan kemampuan dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Secara umum TQM merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, atau dengan kata lain TQM dimaksudkan untuk dapat memproduksi barang dan atau jasa yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan. TQM dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut: (1) fokus pada pelanggan, pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, (2) memiliki komitmen jangka panjang, (3) memiliki kesatuan tujuan, (4) membutuhkan kerjasama teamwork, (5) memperbaiki proses secara berkesinambungan, (6) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, (7) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Prinsip-prinsip TQM telah banyak dijumpai dalam literatur, tetapi dalam praktiknya setiap perusahaan dapat berbeda antara satu dengan yang lain.

Umumnya perusahaan mengikuti model standar yang telah diketahui dan diterima oleh banyak perusahaan sebagai pedoman untuk melakukan praktik manajemen kualitas. Contohnya prinsip-prinsip TQM yang diwujudkan dalam praktik bisnis dan digunakan sebagai standar evaluasi praktik kualitas dalam perusahaan adalah kriteria *Malcolm Bridge*

*National Quality Award* (MBNQA), *Singapore Quality Award* (SQA), *Japan Quality Award* (JQA) dan *Deming Prize* (DP).

Dalam penelitian ini objek yang digunakan adalah Pegadaian dimana Pegadaian telah menerapkan **Total Quality Management (TQM)**. Dalam perkembangannya sumber daya manusia, pelayanan jasa, dan inovasi produk. Manfaat dari diterapkannya TQM dapat memberikan dampak baik untuk perusahaan dan pelanggan.

## **RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

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

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus. Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh organisasi meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. TQM juga berarti cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continues improvement*) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara 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 dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya-upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan cara menerapkan TQM.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu di organisasi. Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang paling penting bagi manajemen dalam mengelola suatu organisasi perusahaan. Secara umum, kinerja yang didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi tujuan kinerja, dan langkah-langkah utama dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan perusahaan.

### **Prinsip-Prinsip Total Quality Management**

Kita ketahui bahwa TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas. Berikut ini beberapa prinsip Total Quality Management (TQM), yaitu:

#### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan konsep manajemen dalam organisasi yang mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan dimana terjadi hubungan kerjasama dalam mencapai tujuan di dalam organisasi. Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. Sedangkan menurut Donni dan Suwatno (2011:140-141), kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.

2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

## 2. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas yang berkaitan dengan perusahaan harus dikoordinasikan agar untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas hidup para pelanggan.

Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Maksud dari kepuasan pelanggan itu sendiri adalah organisasi yang tergantung pada pelanggannya karena harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, kenali persyaratan ataupun tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang di harapkan pelanggan. Adapun beberapa penerapan khusus bagi orientasi pelanggan, yakni:

1. Teliti, pahami kebutuhan dan harapan pelanggan
2. Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapanpelanggan

3. Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi
4. Ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran
5. Buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti: pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

Menurut Sallis (2002:28) fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dari perusahaan. Sebagian besar pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan dan hal apa yang mengindikasikan mutunya. Selain itu harapan para pelanggan sangat beraneka ragam dan terkadang bertentangan dengan satu sama lainnya. Berdasarkan uraian tersebut maka fokus pada pelanggan merupakan salah satu bagian dalam organisasi untuk meningkatkan mutu perusahaan.

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, sehingga organisasi harus memiliki fokus pada pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan pegawai perusahaan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan. Unsur penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara pegawai dan pelanggan.

## 3. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan

secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan, do, check, act, analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Perbaikan seharusnya menjadi tujuan permanen organisasi.

Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Dalam proses TQM, manajemen berperan besar untuk meningkatkan kualitas sehingga memungkinkan adanya penerapan sistem perbaikan berkesinambungan. Menurut Nasution (2001:30) TQM mencakup semua manajer dan karyawan dan menggunakan metode kuantitatif untuk memperbaiki berbagai proses organisasi secara berkesinambungan. TQM merupakan integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Berdasarkan Hansen dan Mowen (2004:16), perbaikan berkelanjutan adalah hal yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna.

**4. Kesatuan Tujuan**

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

**5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

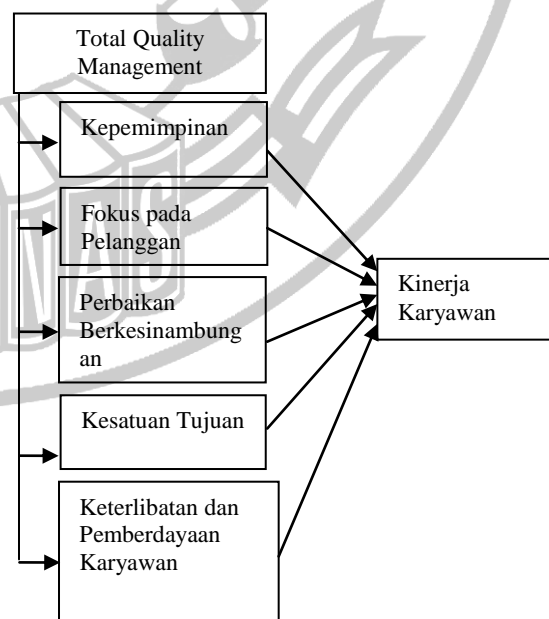
Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas

keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

**Pengertian Kinerja Karyawan Bagian Operasional**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir, dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

**Kerangka Pemikiran**



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub>: Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H<sub>2</sub>: Kepuasan pelanggan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H<sub>3</sub>: Perbaikan berkesinambungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H<sub>4</sub>: Kesatuan tujuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H<sub>5</sub>: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian kualitatif dari penelitian yang mengangkat tentang pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan, jika dilihat dari tujuan penelitiannya termasuk jenis penelitian dasar (*basic research*) yakni penelitian yang mengembangkan dan mengevaluasi konsep-konsep teoritis, jika dilihat dari sifat dan jenis penelitiannya termasuk jenis penelitian opini karena bertujuan untuk menyelidiki pandangan atau persepsi atau penilaian responden terhadap masalah yang ada.

### Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

#### Total Quality Management

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus. Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh organisasi meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. TQM juga berarti cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continues improvement*) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. TQM

merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara 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 dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

### Kepemimpinan

Seorang pemimpin mampu menentukan kesatuan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin harus menciptakan dan menjaga atau memelihara lingkungan eksternal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Adapun indikator-indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan dalam penelitian ini menurut Kartini Kartono (2008:34), kepemimpinan meliputi:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
2. Kemampuan Memotivasi
3. Kemampuan Komunikasi
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
5. Kemampuan Mengendalikan Emosional

### **Fokus Pada Pelanggan**

Kepuasan pelanggan bermanfaat untuk mempertahankan kelangsungan hidupperusahaan, karena produk yang telah ada rentan terhadap perubahan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri. Kepuasan pelanggan yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan data yang sesuai dengan kepuasan pelanggan. Meskipun perusahaan mementingkan mutunya, tetapi apabila perusahaan tidak memperhatikan kepuasan pelanggan, maka akan menyebabkan produknya tidak akan diminati, bahkan konsumennya akan beralih pada produk lain, sehingga penjualan dan pendapatan akan mengalami penurunan. Adapun indikator-indikator untuk mengukur variabel dari fokus pada pelanggan dalam penelitian ini menurut Salman D. Al-Shobaki, *et al* (2010:307) adalah:

1. Keluhan Pelanggan Dan Solusi
2. Kebutuhan Dan Keinginan Pelanggan
3. Pelayanan Pelanggan
4. Kualitas Perencanaan

### **Perbaikan Berkesinambungan**

Perbaikan berkesinambungan merupakan sebuah proses dimana sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah merupakan siklus PDCAA (*plan, do, check, act, analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Perbaikan berkesinambungan seharusnya menjadi tujuan permanen dari sebuah organisasi. Adapun indikator-indikator untuk mengukur variabel perbaikan berkesinambungan dalam penelitian ini menurut Salman D. Al-Shobaki, *et al* (2010:307) adalah:

1. Perbaikan Pencegahan

2. Meminimalkan Biaya Proses Keuangan
3. Sistem Dokumentasi
4. Analisis Kegiatan
5. Program Pelayanan
6. Program Pelatihan

### **Kesatuan Tujuan**

Kesatuan tujuan adalah suatu usaha yang dapat diarahkan pada tujuan yang sama untuk suatu keluaran yang dapat diharapkan. Adapun indikator-indikator untuk mengukur variabel kesatuan tujuan dalam penelitian ini menurut Salman D. Al-Shobaki, *et al* (2010:307) adalah:

1. Komunikasi Antar Karyawan
2. Tujuan Strategis Untuk Nasabah
3. Kesatuan Tujuan Bersama
4. Peraturan Yang Dibuat Dalam Perusahaan

### **Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Proses pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Adapun indikator-indikator untuk mengukur variabel dari keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini adalah menurut Luluk Purtianingsih (2007) dan Rovila & Eko (2011) adalah:

1. Pendekatan Perbaikan Pada Kualitas
2. Perusahaan Melakukan Meeting Secara Teratur
3. Perbaikan Terus Menerus Pada Karyawan
4. Memiliki Kejelasan Dan Formalitas Tujuan
5. Fokus Program Kualitas Manajemen

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah orang-orang yang bekerja dalam manajemen sumber daya manusia. Sependapat bahwa

penilaian inimerupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan. Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja.
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Kinerja karyawan dapat diukur dengan tingkat kualitas yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari:

1. Kecepatan
2. Kualitas Kerja
3. Keakuratan Kerja
4. Ketahanan Dalam Kerja
5. Kemampuan Kerja

#### **Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Pada penelitian ini digunakan teknik *Complete Enumeration Sampling* adalah pengambilan sampel dari semua populasi yang menjadi sample dalam penelitian ini, dengan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan bagian operasional. Kuesioner tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang mengenai tentang sistem kinerja karyawan dan inovasi produk pada Pegadaian yang nantinya dapat di gunakan untuk penilaian apakah TQM sudah berjalan dengan baik untuk sistem kinerja karyawan.

Populasi responden dalam penelitian ini adalah karyawan Pegadaian yang nantinya mengisi kuesioner. Sampel penelitian ini adalah karyawan operasional Pegadaian di Surabaya yang berjumlah 17 kantor dengan jumlah karyawan 68 orang. Total sampling atau diambil berdasarkan jumlah seluruh populasi, menurut Ghazali (2001) di dalam analisis regresi berganda yang menggunakan uji interaksi memerlukan lebih dari atau sama dengan 30 sampel ( $0 > 30$ ).

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan analisa faktor. Uji ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2000) bahwa koefisien validitas dicari dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, dengan menggunakan SPSS 23.0 untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan pearson correlation, apabila koefisien pearson yang diperoleh tidak signifikan pada level signifikansi 0.01 atau 0.05 berarti data yang diperoleh tidak valid.

Berikut adalah pedoman yang akan menyatakan bahwa data valid atau tidak valid, yakni:

- a. Jika nilai  $r$  hitung  $<$  dari  $r$  tabel, (signifikan  $\geq 0,05$ ) maka data yang dihasilkan tidak valid.
- b. Jika nilai  $r$  hitung  $\leq$  dari  $r$  tabel, (signifikan  $< 0,05$ ) maka data yang dihasilkan valid.

### **Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan internal konsistensi atau pengukuran sekali saja dengan alat uji statistika *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Imam Ghazali (2012:47) kuesioner akan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan yang ada adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk memeriksa apakah setiap konsistensi dari instrumen pengukuran tersebut. Uji reliabilitas di dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*  $\geq 0,6$ .

Kehandalan instrumen dapat dilihat pada besarnya *alpha* ( $\alpha$ ), dimana instrumen tersebut dikatakan tinggi jika

$\alpha$  ( $\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,6 ( $\geq 0,6$ ), dan semakin tinggi nilai  $\alpha$  ( $\alpha$ ) maka instrumen tersebut semakin handal, tetapi jika nilainya kurang dari 0,6 ( $< 0,6$ ), maka hal itu menunjukkan tidak adanya interkonsistensi pada instrumen tersebut atau instrument.

### Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data dan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Imam, 2012:160). Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (Uji K-S). Jika nilai hasil uji K-S  $\geq$  dibandingkan taraf signifikansi 0,05 maka sebaran data tidak menyimpang dari kurva normalnya atau data tersebut normal.

### Uji Regresi

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio

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

Dimana :

$Y$  = Kinerja Karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien variabel independen (regresi)

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Fokus pada Pelanggan

$X_3$  = Perbaikan Berkesinambunga

$X_4$  = Kestuan Tujuan

$X_5$  = Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

$e$  = Error

## PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas menunjukkan bahwa hasil dari semua item pertanyaan dari variabel-variabel independen dan dependent ( $X_1$ ) Kepemimpinan, ( $X_2$ ) Fokus Pada Pelanggan, ( $X_3$ ) Perbaikan Berkesinambungan, ( $X_4$ ) Kesatuan Tujuan, ( $X_5$ ) Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dinyatakan valid dengan nilai  $\text{sig} < 0,05$  sehingga alat ukur kuesioner tersebut layak digunakan untuk penelitian atau analisis selanjutnya.

Pada uji reliabilitas bahwa dari kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas alat ukur berupa kuisisioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

### Uji Normalitas

Dari uji normalitas variabel *Total Quality Management* dengan menggunakan nilai residual yang mana suatu variabel berdistribusi normal jika nilai signifikansinya  $\geq 0.05$ . Pada uji normalitas yang dilakukan peneliti memiliki nilai signifikansi sebesar 0,465 dan dapat disimpulkan jika kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan bahwa residual data terdistribusi normal

**Analisis Regresi**  
**HASIL ANALISISN REGRESI LINIER BERGANDA**

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Standar error
(Constant)	12,310	3,095
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	-0,102	0,129
Fokus Pada Pelanggan (X <sub>2</sub> )	0,149	0,108
Perbaikan Berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	0,110	0,118
Kesatuan Tujuan (X <sub>4</sub> )	-0,065	0,138
Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X <sub>5</sub> )	0,033	0,069
<b>R = 0,224</b> <b>R Square = 0,050</b> <b>F Hitung = 0,657</b> <b>Kolmogorov-Smirnov Z = 0,850</b> <b>Asymp. Sig (2-tailed) = 0,465</b>		

**Analisis Uji t**  
**HASIL ANALISIS Uji t**

Variabel Bebas	t hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan	-0,787	0,434	Tidak Signifikan
Fokus Pada Pelanggan	1,380	0,172	Tidak Signifikan
Perbaikan Berkesinambungan	0,933	0,354	Tidak Signifikan
Kesatuan Tujuan	-0,471	0,639	Tidak Signifikan
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,473	0,638	Tidak Signifikan

$$Y = 12,310 + (0,102) X_1 + 0,149 X_2 + 0,110 X_3 + (0,065) X_4 + 0,033 X_5 + e$$

Pada Uji F nampak bila kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki nilai F sebesar 0,657. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, fokus pada

pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dikatakan tidak fit.

Pada Uji t menunjukkan bahwa dari hasil pengujian tampak bahwa variable kepemimpinan memiliki probabilitas signifikansi >0.05 yakni 0,434. Dapat disimpulkan, jika

kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel fokus pada pelanggan memiliki signifikansi  $>0.05$  yakni 0,172. Dapat disimpulkan jika fokus pada pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian untuk variable perbaikan berkesinambungan memiliki signifikansi  $>0.05$  yakni sebesar 0,354. Dapat disimpulkan jika perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel kesatuan tujuan memiliki tingkat signifikansi  $> 0.05$  yakni sebesar 0,639. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan jika kesatuan tujuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variable keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki signifikansi  $>0,05$  yakni 0,638. Dari hal tersebut dapat di simpulkan jika keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uji normalitas dengan variabel *Total Quality Management* dengan menggunakan nilai residual yang mana suatu variabel berdistribusi normal jika nilai signifikansinya  $\geq 0.05$ . Pada uji normalitas yang dilakukan peneliti memiliki nilai signifikansi sebesar 0,465 dan dapat disimpulkan jika variabel kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan bahwa residual data terdistribusi normal.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Setelah dilakukan penelitian pada karyawan Pegdaian di wilayah Surabaya terdapat beberapa informasi yang diperoleh. Dari hasil analisa data dan pembahasan dapat disimpulkan hasil penelitian ini antara lain :

1. Hasil uji hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan

berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegadaian di wilayah Surabaya.

2. Hasil uji hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa Fokus pada Pelanggan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegadaian di wilayah Surabaya.
3. Hasil uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegadaian di wilayah Surabaya.
4. Hasil uji hipotesis keempat dapat disimpulkan bahwa Kesatuan Tujuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegadaian di wilayah Surabaya.
5. Hasil uji hipotesis kelima dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegadaian di wilayah Surabaya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari bahwa peneliti yang telah dilakukan masih memiliki banyak keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini hasil dari uji F menunjukkan bahwa data yang telah diolah adalah tidak fit.
2. Rujukan dari penerapan TQM pada perusahaan jasa masih kurang dan belum banyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan jasa.

### **Saran**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang dilakukan pada penelitian, maka terdapat beberapa saran yang dapat direkomendasikan oleh peneliti agar menjadi masukan dan bahan pertimbangan guna perbaikan dan pengembangan bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
  - a. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan K5 mengenai apakah

pemimpin bisa mengendalikan emosional bila mengalami permasalahan yang masih sebagian pemimpin masih belum bisa mengendalikan emosinya bila mengalami permasalahan, maka perusahaan diharap bisa memberikan teguran kepada sebagian pimpinan yang kurang bisa mengendalikan emosinya.

- b. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan FP4 mengenai top management kurang terlibat dalam keseluruhan aktivitas dalam pencapaian kualitas yang tinggi, maka sebaiknya top management lebih ikut terlibat dalam keseluruhan aktivitas perusahaan dalam pencapaian kualitas yang tinggi. Hal itu dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kualitas Pegadaian.
- c. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan PB2 dan PB3 mengenai sistem dokumentasi yang diperkenalkan dan diterapkan untuk karyawan disemua tingkatan yang masih kurang baik, maka perusahaan dihimbau agar memberikan sistem dokumentasi yang lebih mudah dimengerti oleh karyawan. Serta mengenai metode untuk menganalisis kegiatan yang diperlukan.
- d. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan KT3 mengenai sebagian karyawan dengan pimpinan kurang bersama-sama dalam memajukan Pegadaian, maka diharapkan karyawan dan pimpinan bisa bersatu dalam memajukan Pegadaian.
- e. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan KP5 mengenai top management yang kurang terlibat dalam perencanaan dan implementasi program kualitas

managemen, maka diharapkan top management ikut serta dalam perencanaan dan implementasi program kualitas managemen agar top management lebih tahu apa yang diinginkan oleh karyawan.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

1. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambahkan variabel bebas lain yang mana variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena masih terdapat banyak variabel lainnya yang dapat digunakan. Selain itu juga disarankan untuk menggunakan model analisis yang berbeda.

Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk mencari lebih banyak referensi jika ingin meneliti penerapan TQM pada perusahaan jasa. Saran tersebut diharapkan bisa bermanfaat bagi berbagai pihak yang memiliki kepentingan dengan hasil penelitian dan penelitian yang akan datang.

## DAFTAR RUJUKAN

- Almansour, Yaser Mansour. (2012). *The Relationship Between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework*. *Journal of Arts, Science & Commerce*. E-ISSN 2229-4686. ISSN 2231-4172.
- Chase, Richard B. dan Nicholas J. Aquilano. *Production and Operations Management 13<sup>th</sup> Edition*. (Boston, Richard D. Irwin Inc.:2005)
- Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana, 2003, *TQM (total quality management)*. Andi offset. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. (2001). Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial, majalah Manajemen Usahawan Indonesia. Jakarta. Pp 128-129.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hair, Joseph F. *et al.* 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hansen, Don R. And Marryane M. Mowen, 2004, **Akuntansi Manajemen**, buku satu, Alih bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Armos Kwary, Jakarta, Selemba Empat
- Herjanto, Eddy. 2007. *Manajemen Operasi*. Jakarta. Grasindo.
- Husein, Umar, 2000. *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gragmedia Pustaka Utama, Jakarta. Pp 12. Hair Jr., Yoseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Papham, William Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Imam Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro, 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TWM (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *The Indonesian Journal of Accounting Research* (Jurnal Riset Akuntansi Indonesia) vol.4 no.1
- Maramis, Natria Lalandos R. R., Tucunan Ardiansa A. T. (2008). Hubungan Antara Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Bahu
- Musran Munizu, (2010), *Praktek Total Quality Management* (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada PT. Telkom. Tbk. Cabang Makassar) *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 2, September 2010: 185-194 **186**
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prajogo, Daniel I., and Soon W. Hong. 2008. *The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms*, *Technovation* 28, Pp. 855–863.
- R. Andi Sularso dan Murdijanto. 2004. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi ke 12, Jakarta: Salemba Empat



Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education*. Edisi 3. London: Kogan Page Ltd.

Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Sugiyono, (2008), *Statistika untuk Penelitian, Alfa Beta*, Bandung

Sumarsono, Sony (2003), *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, Graha Ilmu Yogyakarta. Pp 4

Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama Lombok: Holistica.

Suwanto dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Suwatno dan Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta

Tushman, M. L. and Nadler, D. (1986) *Organizing for innovation. California Management Review* 74-92