

IMPLEMENTASI DIMENSI KUALITAS DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Syaiful Arifin^{1*}, Tri Wahyuni¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang

*sy_arifin@yahoo.co.id

Abstract :

This research analyzes the influence of the various dimensions of quality on the company performance. The source of data research are 75 companies composed of 46 major companies and 29 medium companies. The data collected through middle managers and top managers of major and medium companies in Malang, East Java. The results showed that the dimension of quality (customer satisfaction, employee satisfaction and employee service quality) effect significantly to organizational performance at both the major companies and medium companies . The service quality of employee has a dominant effect to the performance of the company.

Keywords: *The Dimensions Of Quality, Customer Satisfaction Employee Satisfaction, Service Quality Employees, The Company Performance*

PENDAHULUAN

Kualitas produk diciptakan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Bagian penting dari kualitas adalah memahami siapa konsumen kita dan apa yang terjadi pada kebutuhan konsumen. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang bersifat terbuka terhadap konsumen. Produk dan jasa yang dihasilkan akan didesain dan dikirimkan sesuai dengan keinginan konsumen. *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu program perbaikan kualitas. Program TQM telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas (Woller, 2012).

Kepuasan konsumen berawal dari adanya kepuasan karyawan yang terlibat dalam aktivitas perusahaan. Berdasarkan pada daya ingatnya terhadap produk atau jasa, mereka akan menciptakan persepsi terhadap produk dan jasa tersebut, sehingga kepuasan karyawan dan kualitas dukungan internal dapat berdampak pada munculnya nilai dan kualitas pelayanan. Kepuasan konsumen merupakan suatu tingkatan konsumen sebuah organisasi yang secara kontinyu mengamati bahwa kebutuhan

mereka akan terpenuhi oleh produk jasa organisasi tersebut.

Menurut Deming (2009), kepuasan konsumen dapat dipenuhi dengan melakukan perbaikan secara terus menerus. Perbaikan terus menerus merupakan tantangan organisasi untuk selalu memperbaiki sistem produksi dan pelayanan. Perbaikan terus menerus haruslah konsisten dengan selalu memperbaiki kualitas dan mengurangi variasi produk yang dihasilkan melalui praktek manajemen menuju perbaikan dan inovasi dalam proses, produk dan pelayanan. Perusahaan yang dapat memahami kebutuhan dan keinginan konsumen pada saat ini dan dimasa yang akan datang akan mempunyai keunggulan bersaing dengan menciptakan desain produk untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Ketidakpuasan konsumen akan merugikan kinerja bisnis. Kepuasan konsumen akan menciptakan loyalitas konsumen dan pemberian kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi.

Tingkat kepuasan konsumen dapat dilihat pada kepuasan konsumen dalam membeli barang dan keputusan untuk melakukan pembelian ulang. Keputusan

membeli dipengaruhi oleh harga dan kualitas produk. Perusahaan menginginkan penawaran barang dengan kualitas tinggi dan harga yang relatif rendah untuk dapat menjadi *market leader*. Suatu hasil studi yang dilakukan oleh Cardy dan Dubbin (2011) menyatakan adanya hubungan yang kuat antara *job satisfaction* dan *performance*.

Sedangkan studi lain yang dilakukan oleh Madu dkk (2013) mengidentifikasi adanya hubungan yang signifikan antara dimensi kualitas (*customer satisfaction, employee satisfaction, employee service quality*) dan kinerja organisasi. Berbagai item yang digunakan untuk menilai *customer satisfaction* antara lain : *price, service, product features, product reliability* dan *company culture*. Semua dimensi *customer satisfaction* mempunyai hubungan yang signifikan dengan berbagai item dalam *organization performance (short term performance, long term performance, productivity, cost performance, profitability, competitiveness, sales growth, earning growth* dan *market share)*. Hubungan yang tidak signifikan terjadi pada perusahaan besar, yakni antara *customer satisfaction* dan *item market share* pada *organization performance*. baik untuk perusahaan besar maupun sedang. *Employee satisfaction* diukur dengan beberapa item, seperti *politics, absenteeism, leadership, financial rewards, performance evaluation, turn over rate, non financial reward, training and educational performance* meliputi *short term performance, long term performance, productivity, cost performance, profitability, competitiveness, sales growth, earning growth* dan *market share*. Hubungan yang tidak signifikan terjadi pada perusahaan manufaktur besar, yakni antara *employee satisfaction* dengan *long term performance* dan *short term performance*. Serta semua item *employee service quality* yakni *availability, responsiveness timeliness, completeness, pleasantness* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kualitas

Konsep *kualitas* banyak dikemukakan, namun belum banyak penelitian empirik yang menyangkut manajemen kualitas. Saraph (2012) mengidentifikasi delapan faktor kualitas (*management leadership, role of the quality department, product/service design, supplier quality management, process management quality data and reporting, employee relationship and training*). Deming (2009) mendefinisikan teori TQM-nya dalam 14 prinsip. Crosby (2009) merekomendasikan teori TQM-nya dalam 14 tahapan untuk mencapai sukses implementasi program perbaikan kualitas. Juran (2009) lebih mengutamakan pada *quality planning, quality control* dan *quality improvement* sebagai tiga dasar penting dalam manajemen kualitas.

Kano (2010) mengidentifikasi beberapa kriteria dalam implementasi praktek TQM, antara lain keberanian manajemen puncak untuk memimpin pentingnya kepuasan konsumen dan komitmen karyawan untuk mencapai kualitas. Deming dan Juran (2009) juga berargumentasi bahwa manajemen puncak harus terlibat secara aktif dalam menciptakan kualitas dan merupakan tanggung jawab manajemen puncak untuk menjamin dan memelihara kualitas produk dan jasa. Aktivitas kepemimpinan manajemen puncak dikenakan pada komunikasi dengan karyawan dan memperkuat nilai-nilai dalam mengimplementasikan visi (Dean dan Bowen, 2011). Perbaikan kualitas diartikan bahwa seorang pemimpin harus dapat menelusurkan nilai-nilai anggota organisasi dengan nilai-nilai kualitas, seperti fokus pada konsumen, perbaikan terus-menerus dan kerja secara kelompok.

Program total kualitas manajemen merupakan suatu pendekatan terhadap manajemen yang memfokuskan pada berbagai metode dan perilaku untuk mencapai perbaikan kinerja organisasional. Terdapat berbagai alasan perlunya perhatian atau studi terhadap *total quality management*. Pertama kualitas merupakan

syarat keberhasilan dalam berbagai sektor, seperti manufaktur, jasa, kesehatan, pendidikan dan sektor pemerintah, sehingga sulit untuk mengidentifikasi kondisi organisasi bila isu kualitas tidak masuk dalam agenda manajemen. Kedua, kualitas dapat berhubungan dengan strategi, proses informasi, kepemimpinan dan topik-topik lain, sehingga dapat berbagi dasar untuk memahami dan mengatur organisasi. Ketiga, memberikan keuntungan bagi praktisi maupun peneliti.

Konsep *quality* sudah seringkali dibicarakan sejak dulu dan secara kontinyu menjadi suatu topik yang menarik. Dalam suatu survei, para eksekutif mendapat tantangan yang menyangkut perbaikan jasa dan produk (Zeithaml, Parasuraman dan Berry, 2010). Feigenbaum (2012) memberi gambaran bahwa kualitas merupakan suatu kekuatan yang paling mempengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu perusahaan dalam pasar internasional. Dalam suatu penelitian tentang definisi *quality* belumlah mendapatkan hasil yang konsisten. *Quality* didefinisikan sebagai nilai (Levitt, 2008), penyesuaian diri terhadap kebutuhan (Crosby, 2009), kesesuaian dalam penggunaan (Juran, 2009).

Penciptaan kualitas produk atau jasa tidak dapat datang secara tiba-tiba. Jika suatu perusahaan ingin mencapai kualitas total, maka kualitas haruslah menjadi tujuan utama dalam kegiatan fungsi operasional dan seluruh aktivitas organisasi. Hal ini penting, mengingat adanya kontak yang terus menerus dari konsumen mulai dari produk dipromosikan, proses pembelian sampai pelayanan setelah pembelian. Kepemimpinan manajemen dan motivasi pada seluruh level organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai kualitas yang diharapkan. Manajemen harus membudayakan bahwa kualitas merupakan bagian pokok dalam organisasi agar penyatuan dan mobilisasi sumberdaya dapat mencapai tingkat kualitas yang superior. Seluruh bagian organisasi harus dikomunikasikan, diperkenalkan dan didukung oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan, keputusan-keputusan dan aksi-aksi.

Berbagai semboyan tentang kualitas dikemukakan oleh beberapa perusahaan. Ford Motor Company menyatakan *quality is job one*, yang berarti bahwa kualitas merupakan prioritas utama. IBM mempunyai semboyan “kita akan mengirimkan produk dan jasa yang bebas dari kerusakan dengan tepat waktu kepada konsumen.” Usaha mencapai kualitas produk yang dapat memuaskan konsumen belum tentu sepenuhnya berhasil. Menurut Deming (2009), kegagalan mencapai kualitas di perusahaan-perusahaan Amerika Serikat 80 %, merupakan kesalahan sistem dan hanya dapat dirubah oleh manajemen. Kesalahan yang dibuat oleh karyawan hanya 20 %.

Empat permasalahan utama untuk sukses implementasi program kualitas terletak pada manajemen puncak, manajemen menengah, supervisor dan staf teknik. Para manajer cenderung terjebak pada aktivitas-aktivitas rutin dan gagal untuk memperbaiki lingkungan dalam mewujudkan perbaikan yang terus menerus. Manajer merasakan adanya ancaman dengan pemberian kekuatan otoritas kepada karyawan untuk memperbaiki kualitas. Perbaikan kualitas hendaknya dipandang sebagai suatu siklus perencanaan yang berulang-ulang untuk sikap unit organisasi dan sangat penting dalam mendukung tujuan organisasi. Selain itu perlu adanya konsisten manajer dalam memberikan komitmen terhadap kualitas.

Manajemen Kualitas

Banyak organisasi menyimpulkan bahwa efektifitas kualitas manajemen dapat dicapai melalui kemampuan bersaing mereka dan posisi keunggulan strategis di pasar. Kualitas manajemen telah mendapat banyak perhatian, baik dari perusahaan besar/ sedang, perusahaan manufaktur atau jasa, organisasi *profit* atau *non profit*. Untuk membuat model dan mewujudkan pendekatan mereka terhadap kualitas manajemen, sering dilakukan dengan bantuan pimpinan industri dan akademis. Satu dari tokoh manajemen kualitas adalah W. Edward Deming yang

terlibat dalam upaya revitalisasi Jepang setelah perang dunia kedua (Deming, 2009).

Metode manajemen dari Deming banyak dianut oleh perusahaan di Amerika dan seluruh dunia (Hodgston, 2012) dan lebih populer lagi setelah dilakukan sejumlah studi terhadap berbagai organisasi yang menyangkut pengaruh metode manajemen dari Deming. Meskipun metode manajemen dari Deming telah banyak berpengaruh terhadap praktek-praktek manajemen di dunia, namun masih sedikit dukungan studi empirik yang berhubungan dengan efektifitas metode manajemen dari Deming. Hal ini disebabkan tidak adanya teori yang menggambarkan, menjelaskan dan memprediksi dampak metode manajemen dari Deming sebagai petunjuk dalam laporan penelitian empirik. Deming mengemukakan 8 faktor (*management leadership, rule of the quality department, product/service design, supplier quality management, management process, quality data and reporting, employee relationship and training*) yang merupakan faktor penting dalam transformasi kualitas. Crosby (2009) merekomendasikan 14 tahap untuk merumuskan implementasi program perbaikan kualitas. Juran (2009) mengutamakan *quality planning, quality control* dan *quality improvement* sebagai tiga dasar yang paling esensial dari kualitas manajemen. Para filosof menekankan pentingnya komitmen dan peranan manajemen dalam menciptakan budaya organisasi yang kondusif untuk perbaikan kualitas. Metode manajemen dari Deming secara kontinyu dilakukan transformasi dan perbaikan untuk praktek manajemen, lebih khusus lagi praktek manajemen kualitas.

Customer Satisfaction

Customer satisfaction merupakan suatu tingkatan konsumen suatu organisasi yang secara kontinyu mengamati bahwa kebutuhan mereka dipenuhi oleh produk dan jasa organisasi (Anderson, 2011). Perusahaan yang dapat memahami kebutuhan dan keinginan konsumen. Deming (2009), menyatakan bahwa ketidakpuasan

konsumen akan merugikan kinerja bisnis. Kepuasan konsumen akan menciptakan loyalitas konsumen dan pemberian kontribusi yang lebih baik terhadap perusahaan. Kepuasan konsumen untuk mengkonsumsi suatu barang atau jasa didasarkan pada harga dan kualitas. Curry (2011) dalam studinya mendapatkan bahwa konsumen akan memberikan perbedaan secara jelas dalam mendapatkan nilai suatu produk. Perusahaan akan berusaha menawarkan barang dengan kualitas tinggi dan harga rendah untuk mencapai *market leader*. Kualitas sebagai suatu nilai memiliki atribut ganda, seperti *excellence, price* dan *durability*. Jika kualitas produk yang ditawarkan ditentukan oleh nilai yang ditawarkan kepada konsumen, perusahaan harus mengkonsentrasikan pada efisien internal dan efektivitas eksternal untuk mencapai kesuksesan.

Model ekonomi tradisional mendasarkan bahwa harga merupakan faktor paling menentukan dalam pemilihan konsumen, sehingga harga dan kualitas telah menjadi pertimbangan dalam pasar persaingan. Pengertian kualitas sebagai nilai akan memberikan indikasi yang akurat tentang bagaimana produk dan jasa diamati dalam *market place* dan bagaimana keputusan pembelian dibuat.

Juran (2009) berargumentasi bahwa perlu adanya keterlibatan secara aktif dari manajemen puncak untuk mencapai kualitas, di samping itu manajemen puncak bertanggungjawab untuk memelihara kualitas produk dan jasa.

Studi lain dilakukan oleh Madu dkk (2013), yang mengidentifikasi adanya hubungan yang signifikan antara *customer satisfaction* dan *organizational performance*. Berbagai item yang digunakan untuk menilai *customer satisfaction* antara lain : *price, service, product features, product reliability* dan *company culture*. Semua dimensi *customer satisfaction* mempunyai hubungan yang signifikan dengan berbagai item dalam *organization performance (short term performance, long term performance, productivity, cost performance, profitability,*

competitiveness, sales growth, earning growth dan *market share*). Hubungan yang tidak signifikan terjadi pada perusahaan besar, yakni antara *customer satisfaction* dan *item market share* pada *organization performance*.

Employee Satisfaction

Employee Satisfaction merupakan suatu tingkatan karyawan sebuah organisasi merasa bahwa organisasi secara berkelanjutan memuaskan kebutuhan mereka (Anderson, 2011). Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah dilakukan selama seperempat abad yang lalu (Locke, 2004). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu subyek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada dalam individu karyawan. Pengaruh ini akan berkembang seiring dengan karakteristik personal dan lingkungan pekerjaan. Suatu program yang mempunyai dampak terhadap kepuasan karyawan adalah program *Total Quality Management* (TQM), karena dapat mempengaruhi berbagai aspek yang ada pada karyawan. Hasil dari program TQM biasanya berupa kebijaksanaan-kebijaksanaan kualitas baru, struktur organisasi baru, proses operasional baru dan cara-cara kerja sehari-hari dan kepuasan kerja karyawan.

Suatu studi empirik mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Benson (2011) mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan minimisasi konflik antara karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan. Satu dampak yang kurang baik terhadap kepuasan karyawan adalah menurunnya otonomi karyawan. Karyawan memiliki kontribusi yang berarti dan andil dalam pencapaian tujuan organisasi dengan jalan memperluas peran karyawan dalam sistem

yang diciptakan dan dilaksanakan oleh manajemen. Suatu studi yang dilakukan Cole dan Phillips (2010) tentang kepuasan kerja, mengidentifikasi bahwa kondisi yang baik akan mengakibatkan pekerjaan menjadi menarik, membantu pencapaian promosi dan meminimisasikan konflik, yang semuanya mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Benson (2011), menyatakan bahwa persepsi manajer mengenai manajemen kualitas sangat dipengaruhi oleh tingkat kualitas organisasi, sehingga untuk menjelaskan dan memprediksi praktek-praktek manajemen kualitas perlu memahami pula kualitas organisasi. Kualitas organisasi diciptakan dari dukungan perusahaan terhadap kualitas, kinerja organisasi pada masa lalu, pengetahuan material dan pemahaman kualitas secara luas.

Studi yang dilakukan oleh Madu dkk. (2013) mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara *employee satisfaction* dan *organizational performance*, baik untuk perusahaan besar maupun sedang. *Employee satisfaction* diukur dengan beberapa item, seperti *politics, absenteeism, leadership, financial rewards, performance evaluation, turn over rate, non financial reward, training and educational performance* meliputi *short term performance, long term performance, productivity, cost performance, profitability, competitiveness, sales growth, earning growth* dan *market share*. Hubungan yang tidak signifikan terjadi pada perusahaan manufaktur besar, yakni antara *employee satisfaction* dengan *long term performance* dan *short term performance*.

Employee Service Quality

Produk apapun tidak akan terlepas dari unsur pelayanan, baik itu pelayanan sebagai produk inti maupun pelayanan sebagai pelengkap. Menurut Waldman (2011) kualitas pelayanan lebih sulit diukur dibandingkan dengan kualitas barang yang diproduksi pabrik. Hal ini disebabkan karena barang dan pelayanan sebagai jasa mempunyai karakteristik yang berbeda.

Menurut Kotler (2005) bahwa terdapat empat karakteristik jasa yang mempengaruhi desain program pemasaran, yaitu : jasa tidak dapat diraba (*intangibility*), jasa secara khusus dihasilkan dan dikonsumsi secara serentak atau tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), jasa mempunyai sifat berubah-ubah tergantung siapa yang memberikan dan di mana jasa tersebut diberikan (*variability*), serta jasa tidak dapat disimpan (*perishability*). Terdapat suatu kecenderungan untuk merencanakan kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan. Parasuraman, Berry dan Zeithaml (2010) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan menyangkut sikap yang berbeda dari kepuasan. Kualitas pelayanan yang dirasakan adalah suatu penilaian global, atau sikap, berkaitan dengan superioritas dari pelayanan tersebut, sementara kepuasan berkaitan dengan suatu transaksi spesifik. Kualitas pelayanan yang dirasakan lebih dipandang sebagai tingkatan dan arah dari ketidaksesuaian antara pengharapan dan persepsi konsumen.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (2010) mengembangkan instrumen-instrumen yang terdiri dari 22 item (pernyataan) untuk menilai persepsi konsumen terhadap kualitas pelayanan organisasi pengecer dan jasa. Instrumen-instrumen ini diuji sampai akhirnya menghasilkan 5 (lima) dimensi pelayanan kualitas, yaitu :

1. Bukti langsung (*tangibles*) : fasilitas-fasilitas fisik, perlengkapan, penampilan personal.
2. Keandalan (*reliability*) : kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*) : keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*) : pengetahuan dan sopan santun pekerja dan kemampuannya untuk mengilhami kepercayaan.

5. Empati (*empathy*) : menarik perusahaan untuk memberikan perhatian kepada pelanggannya.

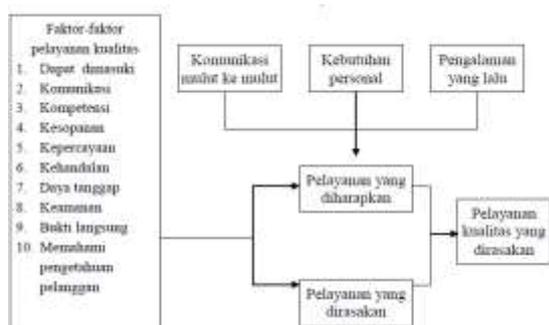
Babbie E. (2004) meneliti sebuah perusahaan PCA untuk mengevaluasi kualitas pelayanannya. Dalam penelitian ini ditentukan bahwa responsivitas, pengetahuan partner, pengetahuan pekerja, dan perhatian personal semuanya berkorelasi tinggi dengan kualitas.

Berdasar uraian tersebut maka dapat diimplikasikan bahwa kualitas pelayanan yang dilakukan pekerja akan berdampak pada organisasi. Hal ini didukung pula dengan model yang dikemukakan Gupta dan Sharma (2013).

Menurut Hayes (dalam Madu, Kuei dan Jacob, 2013 dan Supranto, 2011) terdapat indikator-indikator yang dapat digunakan sebagai bidang pendukung staff atau mengukur kualitas pelayanan pekerja seperti (1) kesediaan (*avaiability*), tingkatan di mana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa; (2) daya tanggap (*responsiveness*), tingkatan di mana pemberi jasa bereaksi cepat terhadap permintaan pelanggan; (3) tepat waktu (*timeliness*), tingkatan di mana pekerjaan dilaksanakan dalam kerangka waktu atau sesuai perjanjian; (4) kelengkapan (*completeness*), tingkatan di mana seluruh pekerjaan selesai dan (5) menyenangkan (*pleasantness*), tingkatan di mana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya profesional yang tepat selama bekerja dengan pelanggan. Model pelayanan kualitas di atas dapat dirinci lebih lanjut dalam gambar 1.

Menurut Madu, Kuei, dan Jacob (2013), kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dan kualitas pelayanan pekerja merupakan dimensi-dimensi tersebut berhubungan dengan kinerja organisasional. Dari uraian di atas, maka penelitian ini menguji kembali hubungan kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, kualitas pelayanan pekerja sebagai dimensi-dimensi kualitas (Madu, Kuei dan Jacob, 2013) dan kinerja organisasional pada perusahaan-perusahaan besar dan sedang di Malang Jawa Timur.

Gambar 1 .Faktor-faktor Pelayanan Kualitas



Sumber : Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 2010.

Organizational Performance

Kinerja organisasi merupakan suatu prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (*performance outcome*) (Rule dan Byard, 2009). Sebagian besar peneliti sepakat, bahwa pengukuran kinerja tidak hanya menggunakan satu ukuran tunggal (Day, Wensley, 2008). Profitabilitas masih dianggap tinggi sebagai aspek utama dalam pengukuran kinerja organisasi, namun belum mencukupi untuk menjelaskan keefektifan perusahaan secara umum. Day dan Wensley (2008), menyatakan perlu adanya kelengkapan kinerja berupa pangsa pasar (*market share*). Besarnya pangsa pasar menentukan peran perusahaan dalam Pasar sasaran suatu industri. Bila pangsa pasar 40 % disebut *market leader*, 30 % disebut *market challenger*, 20 % disebut *market follower* dan 10 % disebut *market nicher* (Kotler, 2005:382-383).

Kinerja organisasi ini membahas kinerja yang berhubungan dengan kinerja manajer puncak. Kinerja organisasi merupakan salah satu determinan kompensasi CEO (Finklestein & Hambrick, 2009:548). Dalam hal ini kinerja dihubungkan profitabilitas perusahaan walaupun belum ditemukan perbandingan yang layak antara kinerja organisasi dalam total kompensasi CEO. Tetapi setidaknya kinerja organisasi dapat memotivasi CEO untuk mencapai sasaran perusahaan bila kinerja

organisasi dipakai sebagai dasar pertimbangan kompensasi CEO. Sering manajer-manajer perusahaan memandang kinerja organisasi sebagai konteks strategi dalam pengendalian manajemen, sehingga sistem pengendaliannya harus menggunakan dua kategori, ialah sistem pengukuran kinerja dan sistem yang mengatur perilaku.

1. Sistem informasi dan pengukuran kinerja strategi, termasuk sistem keuangan dan analisis *variance*, sesuai dengan sasaran yang dibutuhkan. Pengembangan kinerja secara *objective*, menghubungkan tujuan dengan rencana strategi dalam ukuran-ukuran kuantitatif. Misalnya target penjualan dan perputaran tenaga kerja. Pengembangan kinerja secara lebih subjektif, mengarah ke ukuran kualitatif misalnya : aspek kualitas, standar etika, penentuan persaingan.
2. Sistem yang mengatur perilaku orang-orang agar mudah mengukur hasil akhir mereka. Sistem imbalan lebih penting untuk hal ini. Keunggulan bersaing merupakan kinerja manajer puncak, yang diindikasikan dari *market share* dan pertumbuhan perusahaan. Biasanya perusahaan yang *market share*nya besar, pengalaman perusahaan dalam hal pasarnya sudah banyak. Jadi *market share* perusahaan proporsional dengan pengalaman pasarnya.

HIPOTESIS

- H1 : *Total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*).
- H2 : Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*) untuk perusahaan manufaktur besar.
- H3 : Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*) untuk perusahaan manufaktur besar.
- H4 : Kualitas pelayanan pekerja (*employee service quality*) berpengaruh

signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*) untuk perusahaan manufaktur besar.

H5 : Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*) untuk perusahaan manufaktur sedang.

H6 : Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*) untuk perusahaan manufaktur sedang

H7 : Kualitas pelayanan pekerja (*employee service quality*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*) untuk perusahaan manufaktur sedang.

METODE PENELITIAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan tiga macam variabel X (X1 = *customer satisfaction*, X2 = *employee satisfaction* dan X3 = *employee service quality*) dan satu macam variabel Y (*organizational performance*).

Customer satisfaction merupakan persepsi perusahaan dalam menilai kepuasan konsumen, yang diukur berdasarkan lima item, yakni *price*, *service*, *product features*, *product reliability*, *company culture* dan *overall customer satisfaction*. Berbagai item dinilai dengan menggunakan 7 point skala likert (sangat tidak benar – sangat benar sekali), dengan maksud untuk membuat rentang jawaban yang lebih besar, sehingga dapat memperluas variabilitas jawaban.

Employee satisfaction merupakan persepsi perusahaan terhadap tingkat kepuasan karyawan. *Employee satisfaction* diukur dengan menggunakan delapan item, yakni, *absenteeism*, *leadership*, *financial reward*, *turnover rate*, *non financial reward*, *performance evaluation*, *training and education program*, *promotion*, *job enrichment opportunities* dan *overall employee satisfaction*. Berbagai item dalam *employee satisfaction* dinilai menggunakan 7

point skala likert (sangat tidak benar – sangat benar sekali).

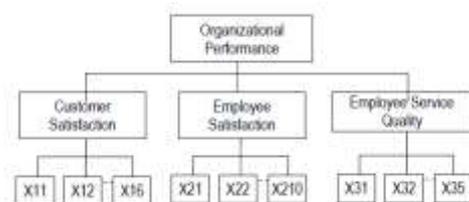
Employee service quality merupakan persepsi manajer perusahaan mengenai kualitas pelayanan karyawan diukur dengan menggunakan lima item, yakni *availability*, *responsiveness*, *timelines*, *completeness* dan *pleasantness*. Berbagai item dalam *employee service quality* dinilai menggunakan 7 point skala likert (sangat tidak benar – sangat benar sekali).

Organizational performance merupakan persepsi perusahaan dalam menilai kinerja organisasi dan diukur dengan menggunakan lima item, yakni *short-term performance*, *long-term performance*, *productivity*, *cost performance*, *profitability*, *competitiveness*, *sales growth*, *earning growth* dan *market share*. Berbagai item dalam *organizational performance* dinilai dengan menggunakan 7 point skala likert (sangat tidak benar – sangat benar sekali).

Model Penelitian

Model penelitian didasarkan pada pengaruh dimensi kualitas (*customer satisfaction*, *employee satisfaction* dan *employee service quality*) terhadap *organizational performance*.

Gambar 2. Model Pengaruh Dimensi Kualitas Terhadap *Organizational Performance*



Perincian berbagai item yang digunakan dalam penelitian (CS, ES, ESQ dan OP) terdapat dalam tabel 1

Tabel 1. Item-item Dalam Dimensi Kualitas dan *Organizational Performance*

Dimensi Kualitas	Item
<i>Organizational performance</i>	<i>Short-term performance</i>
	<i>Long-term performance</i>
	<i>Productivity</i>
	<i>Cost performance</i>
	<i>Profitability</i>
	<i>Competitiveness</i>
	<i>Sales growth</i>
	<i>Earning growth</i>
<i>Customer satisfaction</i>	<i>Price</i>
	<i>Service</i>
	<i>Product features</i>
	<i>Product reliability</i>
	<i>Company culture</i>
	<i>Overall customer satisfaction</i>
<i>Employee satisfaction</i>	<i>Autonomy</i>
	<i>Leadership</i>
	<i>Financial reward</i>
	<i>Turnover rate</i>
	<i>Non-financial reward</i>
	<i>Performance evaluation</i>
	<i>Training & education programs</i>
	<i>Promotion</i>
<i>Job enrichment opportunity</i>	
<i>Employee service quality</i>	<i>Overall employee satisfaction</i>
	<i>Availability</i>
	<i>Responsiveness</i>
	<i>Timeliness</i>
	<i>Pleasantness</i>

Populasi

Populasi penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur ukuran besar dan menengah yang beroperasi di Daerah Malang Jawa Timur. Industri manufaktur merupakan satu unit produksi yang terletak pada suatu tempat tertentu atau tetap yang melaksanakan kegiatan mengubah barang secara mekanik atau secara kimia sehingga menjadi barang atau produk baru yang sifatnya lebih dekat konsumen (BPS, 2011). Perusahaan besar adalah perusahaan dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang dan perusahaan sedang memiliki karyawan 20 – 99 orang. Perusahaan ukuran besar dan menengah diteliti karena mereka sudah terorganisir dengan baik, sehingga memudahkan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Sampel

Pengambilan data dilakukan dengan metode *mail survey*, yaitu mengirimkan kuesioner melalui pos kepada seluruh perusahaan dalam populasi, yaitu sebanyak 207 perusahaan. Metode sampel yang dipakai adalah *convenience sampling*, yaitu penentuan sampel dilakukan dengan cara mudah dan seadanya dari responden yang ada. Responden terdiri dari para manager menengah perusahaan manufaktur dengan alasan :

- Para manager menengah terbiasa berinteraksi dengan manajemen puncak dan karyawan sehingga dapat mengetahui kinerja organisasi sebagai dan hubungannya dengan dimensi kualitas.
- Kemampuan dan pengalaman manager menengah dalam berinteraksi dengan manajemen puncak dan karyawan serta dapat mengetahui dimensi kualitas dan hubungannya dengan kinerja organisasi.
- Manager menengah dapat mengetahui tingkat kualitas sebagai dampak dari *customer satisfaction*, *employee satisfaction* dan *employee service quality*.
- Persepsi manager dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan manajemen puncak dan karyawan, sehingga mereka memiliki informasi yang benar dalam merespon kuesioner.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor yaitu untuk menguji validitas konstruk instrumen pengukuran variabel, terutama variabel-variabel abstrak yang memiliki multidimensi dan uji reliabilitas yaitu untuk tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara berbagai dimensi kualitas (*customer satisfaction*, *employee satisfaction*, *employee service quality*) terhadap *organizational performance* baik untuk perusahaan besar maupun perusahaan sedang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Industri di Malang

Klasifikasi industri di Indonesia disusun berdasarkan *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*. Industri manufaktur diartikan sebagai suatu unit produksi yang terletak pada suatu tempat tertentu atau tetap yang melaksanakan kegiatan mengubah barang secara mekanik atau secara kimia, sehingga menjadi barang-barang atau produk yang baru yang sifatnya lebih dekat dengan

konsumen. Industri di Malang dikelompokkan menjadi empat jenis industri berdasarkan jumlah tenaga kerjanya :

- a. Industri besar, jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang
- b. Industri sedang, jumlah tenaga kerja antara 20-99 orang
- c. Industri kecil, jumlah tenaga kerja antara 5-19 orang
- d. Industri kerajinan rumah tangga, jumlah tenaga kerja antara 1- 4 orang

Kategori industri yang digunakan dalam penelitian ini meliputi perusahaan besar dan perusahaan sedang dengan alasan bahwa kelompok industri ini sudah terorganisasi dengan baik dalam hubungannya dengan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, posisi industri serta pengukuran tingkat kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, pendistribusian sampel didasarkan pada distribusi sampel secara berimbang dengan jalan menentukan *sampling fraction* per kabupaten dan mengalokasikannya. Tujuan sistem pendistribusian dengan *sampling fraction* untuk mendapatkan sampel yang representatif, artinya dapat mewakili populasi, dalam hal ini industri manufaktur.

Tabel 3 Klasifikasi Responden yang Menjawab Kuisioner

No.	Jenis Produksi	Jumlah Perusahaan
1.	Makanan, minuman, dan rokok	27
2.	Tekstil, pakaian jadi dan kulit	8
3.	Industri kayu	4
4.	Industri kertas dan percetakan	6
5.	Pengolahan bahan kimia	4
6.	Barang-barang dari plastik	5
7.	Pengolahan dari besi dan baja	9
8.	Barang-barang dan logam	10
9.	Alat-alat pengangkutan	2
10.	Lain-lain	0
	Jumlah	75

Jumlah perusahaan yang masuk analisis sebanyak 75 perusahaan yang terbagi dalam 46 perusahaan besar (jumlah karyawan lebih dari 100 orang) dan 29 perusahaan sedang (jumlah karyawan 20-99 orang). Pengujian hipotesis pertama, yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara *total quality management dengan kinerja organisasi* pada perusahaan manufaktur dilakukan dengan meregresikan

variabel-variabel *total quality management* terhadap *organizational performance*.

Dari hasil analisis regresi berganda secara keseluruhan baik untuk perusahaan besar maupun perusahaan sedang menunjukkan bahwa dengan menggunakan *confidence level 95%* dan *significant level 5%*, koefisien antara variabel-variabel *total quality management* terhadap kinerja organisasi mempunyai pengaruh. Hal ini dapat dilihat dari nilai masing-masing variabel yaitu : 0,335 untuk *customer satisfaction* dengan *organizational performance*, 0,378 untuk *employee satisfaction* terhadap *organizational performance* dan 0,341 untuk *employee service quality* terhadap *organizational performance*. Hal tersebut dapat dibuktikan dari nilai probabilitas dari masing-masing variabel yaitu 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis pertama dapat diterima.

Pengujian terhadap hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi untuk perusahaan besar, dilakukan dengan memperhatikan hasil regresi pada kepuasan pelanggan terhadap kinerja organisasi. Koefisien regresi kepuasan pelanggan terhadap kinerja organisasi memberikan nilai sebesar 0,460 ($p = 0,001$), menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan kepuasan pelanggan terhadap kinerja organisasi sehingga hipotesis kedua dapat diterima.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dilakukan dengan memperhatikan hasil regresi pada kepuasan karyawan dengan kinerja organisasi. Koefisien regresi kepuasan karyawan terhadap kinerja organisasi memberikan nilai sebesar 0,451 ($p = 0,002$) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan kepuasan karyawan terhadap kinerja organisasi sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Pengujian terhadap hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan

pekerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dilakukan dengan memperhatikan hasil regresi pada kualitas pelayanan pekerja terhadap kinerja organisasi. Koefisien regresi kualitas pelayanan pekerja terhadap kinerja organisasi memberikan nilai sebesar 0,516 dengan ($p = 0,000$), menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan kualitas pelayanan pekerja terhadap kinerja organisasi maka H4 dapat diterima.

Sedangkan pengujian hipotesis untuk perusahaan sedang (jumlah karyawan antara 20-99 orang) dilakukan terhadap 29 perusahaan sedang (38,67 %). Pengujian terhadap hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur sedang, dilakukan dengan memperhatikan hasil regresi pada kepuasan pelanggan terhadap kinerja organisasi. Hasil koefisien regresi sebesar 0,154 dengan ($p = 0,424$) menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan kepuasan pelanggan dengan kinerja organisasi sehingga hipotesis kelima tidak diterima atau ditolak.

Pengujian terhadap hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur sedang, dilakukan dengan memperhatikan hasil regresi pada kepuasan karyawan terhadap kinerja organisasi. Koefisien regresi kepuasan karyawan terhadap kinerja organisasi memberikan nilai sebesar 0,278 ($p = 0,144$), menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi sehingga hipotesis keenam tidak dapat diterima atau ditolak.

Pengujian terhadap hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan pekerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan sedang dilakukan dengan memperhatikan hasil regresi pada kualitas pelayanan pekerja terhadap kinerja organisasi.

Hasil regresi kualitas pelayanan pekerja terhadap kinerja organisasi

memberikan nilai sebesar 0,107 dengan ($p = 0,580$), menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan kualitas pelayanan pekerja terhadap kinerja organisasi sehingga hipotesis ketujuh tidak dapat diterima atau ditolak.

Pengujian analisis faktor yang dilakukan untuk menjamin bahwa item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat mewakili dan mempresentasikan dengan baik variabel-variabel yang diselidiki. Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel-variabel mempunyai bobot signifikan (*valid*).

Hasil pengujian kualitas instrumen penelitian juga dilakukan dengan menggunakan analisis reliabilitas, yakni untuk mengetahui konsistensi variabel-variabel penelitian apabila digunakan penelitian lain di tempat yang berbeda. Analisis ini dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach's alpha*. Pada variabel *organizational performance*, Item Y1, Y2, Y3, Y5, Y6 dan Y7 tidak diikutsertakan dalam analisis reliabilitas ini karena tidak memenuhi syarat signifikan untuk diikutkan yakni 0,57 sehingga juga tidak diikutkan pada analisis berikutnya. Hasil perhitungan *cronbach's alpha* menunjukkan bahwa rentang reliabilitas berkisar antara 0,7174 sampai 0,9465 (lihat tabel 4). Besarnya koefisien *alpha* untuk keempat variabel dikatakan baik (*respectable*), sebab menurut Azwar (2008), besarnya *cronbach's alpha* dikatakan memenuhi syarat reliabilitas apabila nilainya lebih besar dari 0,70.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa untuk perusahaan besar (jumlah karyawan lebih dari 100 orang) ketiga variabel *total quality management* (*customer satisfaction, employee satisfaction* dan *employee service quality*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational performance* sebagai variabel. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari sebelumnya yang dilakukan oleh Madu dkk (1996) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara *customer satisfaction,*

employee satisfaction, employee service quality dan *organizational performance*.

Sedangkan untuk perusahaan sedang (jumlah karyawan antara 20-99 orang) adanya pengaruh yang tidak signifikan terjadi pada ketiga *total quality management* yakni *customer satisfaction, employee satisfaction, employee service quality* terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji statistik yang menunjukkan bukti bahwa pengaruh antara *customer satisfaction* terhadap *organizational performance* adalah 0,154 dengan ($p=0,424$) *employee satisfaction* dan kinerja organisasi adalah 0,274 dengan ($p=0,144$) dan *employee service quality* dengan *organizational performance* adalah 0,107 dengan ($p=0,580$).

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa secara keseluruhan perusahaan manufaktur besar maupun sedang mempunyai pengaruh yang signifikan antara *total quality management* terhadap *organizational performance*. Hal ini ditunjukkan dari hasil regresi berganda antara *total quality management* terhadap kinerja organisasi pada seluruh perusahaan besar dan sedang, yakni pengaruh *customer satisfaction* terhadap kinerja organisasi sebesar 0,335 ($p=0,003$), pengaruh *employee satisfaction* terhadap kinerja organisasi sebesar 0,378 ($p=0,001$) dan pengaruh *employee service quality* terhadap kinerja organisasi 0,341 ($p=0,003$). Tetapi pengaruh positif yang signifikan antara variabel X pada perusahaan sedang, terdapat pada X1 dan X3 yakni antara *customer satisfaction dan employee service quality* sebesar 0,374 dengan ($p=0,046$). Sedangkan pada perusahaan besar pengaruh antara variabel X1, X2, dan X3 terdapat pengaruh positif yang signifikan semuanya.

Dalam penelitian ini tanggapan yang diberikan oleh perusahaan besar cukup menggembirakan, terbukti besarnya *respond rate* yang cukup tinggi (61,33%) dari total responden yang menjawab. Sedangkan untuk perusahaan sedang tingkat *respond ratenya* hanya sebesar 38,67 %.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *total quality management* dengan kinerja organisasi, baik pada perusahaan besar maupun perusahaan sedang. Hal ini terbukti dengan analisis korelasi yang menunjukkan besarnya probabilitas tidak lebih dari 0,01 atau $p < 0,01$.
2. Hasil uji statistik terdapat hubungan yang signifikan antara *total quality management (customer satisfaction, employee satisfaction dan employee service quality)* dengan kinerja organisasi untuk perusahaan besar.
3. Pada perusahaan sedang, terdapat hubungan yang tidak signifikan pada pada ke tiga *total quality management* yakni *customer satisfaction, employee satisfaction dan employee service quality* dengan kinerja organisasi, tetapi antar variabel X terdapat hubungan positif yang signifikan antar X1 dan X3 yakni antara *customer satisfaction dan employee service quality*. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa manajer pada perusahaan-perusahaan besar mempunyai pandangan dan persepsi yang lebih positif dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kualitas kinerja organisasi dibanding perusahaan sedang. Dalam penelitian ini perusahaan-perusahaan besar juga lebih mempunyai kepedulian, dibuktikan dengan tingkat *respond rate* yang lebih tinggi dibanding perusahaan sedang.

Saran

1. Para manajer pada perusahaan sedang perlu mengubah persepsi mereka tentang pentingnya kualitas dalam usaha mencapai dan meningkatkan berbagai item dalam kinerja organisasi, karena kemungkinan manajer-manajer pada perusahaan sedang beranggapan bahwa kualitas tidak memiliki hubungan dengan

peningkatan kerja perusahaan, karena menganggap kualitas yang tinggi harus dicapai dengan biaya yang tinggi. Hal ini akan menjamin dukungan mereka terhadap praktek-praktek kualitas dan menjamin tanggung jawab mereka dalam implementasi program perbaikan kualitas secara efektif yaitu pada dimensi *customer satisfaction*, *customer satisfaction* dan *employee service quality*.

2. Secara keseluruhan hasil penelitian ini merekomendasikan agar persepsi perusahaan besar sudah tepat, yaitu bahwa peningkatan kualitas memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja perusahaan. sedangkan pada perusahaan sedang, para manajer perlu membangun persepsi bahwa kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan karyawan yang lebih baik memiliki hubungan yang erat dengan kinerja perusahaan yang lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Rungtusanathan dan Schroeder. 2011 ; *A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method* ; The Academy of Management Review, Vo. 19 No.3
- Babbie, E, 2004; *The Practice of Social Research*. Saventh Edition ; Wadsworth.
- Benson, 2011 ; *The Effect of Organization Context on Quality Management ; an Emprical Investigation* ; Management Science.
- BPS, 2011. *Statistik Industri Besar dan Sedang*, Pemda Kota Malang.
- Chatab, Nevizond. 2011. *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9000*. Penerbit Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Cole dan Phillips ; 2010. *Improving Product Quality Through Continuos Feedback*, Management Rebiew, Vo. 72.
- Crosby, 2009 ; *Quality is Free*, New York, Mc Graw Hill.
- Curry dan Fauld. 2011 ; *Measuring Price and Quality Competition* , Journal of Marketing.
- Day, G.S dan Wensley, R. 2008 ; *Asseing Advantage : A Framework For Dianosing Competitive Superity* ; Journal of Marketing.
- Dean dan Bowen, 2011 ; *Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Throuht Theory Development*, The Academy of Management Review ; Vol.19 No.3
- Deming, 2009, *The Deming Management Method* ; New York Putnam.
- Dubin, 2011 ; *Total Quality Management and Work Characteristics : Behavior and Personal Measure* ; Academy Of Management Review.
- Emory dan Cooper, 2013 ; *Business Research Method*. Fifth Edition ; Richard D Irwin Inc.
- Feigenbaum, 2012, *Quality and Business Growth Today*. Quality Progress.
- Gupta dan Sharma, 2013. *Environment Operation Management-An Opportunity For Improvement*, Production and Inventory Management Journal, Third Quarter.
- Hair, Anderson, Tatham dan Black, 2012 ; *Multivariate Data Analysis* ; Macmilan Publishing Company, New York.
- Hammer Michael dan Champy, James. 2013 ; *Reengineering The Corporation ; A Manifesto For Business Revolution*, Harper Business Press.
- Hodgson, 2012 ; *Deming's Never-Ending Road To Quality* ; Personal Management ; July.
- Juran, 2009 ; *The Quality Triology*, Quality Progress.

- Kano N. 2010, *A Perspective on Quality Activities In American Firm* ; California Management Review.
- Kotler, P. 2005; *Marketing Management : Analysis, Planning Implementation and Control* ; Nine Edition ; Prentice Hall International.
- Levitt, 2008 ; *Product Line Approach To Service* ; Harvard Business Review.
- Locke, 2004 ; *The Nature and Causes of Job Satisfaction* ; Hand Book of Industrial and Organizational Psychology Chicago.
- Madu, Kuei dan Jacob, 2013 ; *An Empirical Assessment of The Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance*. International Journal Production Research Vol 34. No.7
- Saraph, Benson dan Schoeder, 2012, *An Investment For Measuring The Critical Factors of Quality Management*, Decision Science.
- Suardi, Rudi. 2011. Sistem Manajemen ISO 9001 – 2010, Penerapannya untuk Mencapai Total Quality Manajemen. Penerbit PPM. Jakarta.
- Sugito, Pudjo. 2004. *Manajemen Operasional Internasional*. Cetakan Ke-1. Penerbit Dioma. Malang.
- Waldman, 2011; *The Contribution of TQM to A Theory Work Performance* ; The Academy of Management Review, Vo. 19 No.3.
- Woller GE, 2012, *The Law of Production Quality*, Quality Progress.
- Zeithaml, Parasuraman dan Berry, 2010, *Delivering Quality Service*, New York Free Press.