



Hubungan Implementasi *Total Quality Management* (TQM), Kinerja Pegawai Dengan Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi

Khairani Sakdiah, Mhd Zulkifli Hasibuan

Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan

Email: ¹Ranihidayat72@gmail.com

Abstrak

Manajemen mutu terpadu atau yang dikenal juga dengan *Total Quality Manajemen* (TQM), juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Selain itu manajemen mutu terpadu juga didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Mengacu pada konsepsi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa manajemen mutu terpadu disesuaikan dengan sifat dasar sekolah/madrasah sebagai organisasi jasa kemanusiaan melalui pengembangan pembelajaran yang berkualitas, untuk melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan. Keberadaan pegawai merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah ditetapkan. Peranan sumber daya manusia akan semakin penting ketika berada pada era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Mengingat hal tersebut, sudah menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu cara dalam menghadapi tantangan tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi. Maka dengan adanya TQM tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai dan dapat meningkatkannya kualitas pelayanan kepada para siswa yang menjadi pelanggan utama kita. Pada penelitian di SMK Al Washliyah 3 Medan sudah mulai menerapkan TQM ini dengan sebaik baiknya. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM di sekolah tersebut sudah mulai dijalankan, dengan adanya menerapkan TQM tersebut di sekolah maka kinerja pegawai akan semakin baik begitu juga kualitas juga dapat ditingkatkan dengan adanya penerapan TQM tersebut. Bila tidak adanya TQM maka kinerja kita tentu akan kurang baik, karena dengan adanya TQM tersebutlah pimpinan dapat mengukur kinerja para pegawai, dengan menggunakan pilar-pilar dasar TQM, yaitu : Fokus kepada pelanggan, Perbaikan berkesinambungan dan perbaikan total. Dan dengan adanya pilar ataupun indikator TQM dapat diukur keberhasilannya manajemen suatu instansi atau organisasi seperti sekolah SMK 3 Al Washliyah Medan.

Kata Kunci : TQM, Kinerja pegawai, Kualitas, Pelayanan

1. PENDAHULUAN

Manajemen mutu terpadu juga didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Mengacu pada konsepsi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa manajemen mutu terpadu disesuaikan dengan sifat dasar sekolah/madrasah sebagai organisasi jasa kemanusiaan melalui pengembangan pembelajaran yang berkualitas, untuk melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan. Keberadaan pegawai merupakan aspek yang terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah ditetapkan. Peranan sumber daya manusia akan semakin penting ketika berada pada era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Mengingat hal tersebut, sudah menjadi sebuah keharusan bagi organisasi untuk memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Karena kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi akan mendatangkan kerugian bagi organisasi yaitu tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan begitupun sebaliknya. Salah satu cara dalam menghadapi tantangan tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja pegawainya. Kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi.

Menurut Mangkunegara (Mangkunegara, 2001) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa hasil survei menunjukkan banyak perusahaan mengalami masalah dalam mengembangkan *total quality management* (TQM). Dari beberapa masalah yang diidentifikasi, perubahan budaya organisasi adalah sebagai penghalang utama penerapan TQM, antara lain lemahnya hubungan kerja sama pada tingkat fungsional. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Pradiansyah (1998) yang mengemukakan bahwa keberhasilan penerapan TQM akan sangat tergantung pada budaya organisasi yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Untuk itu dapat diduga, bahwa penerapan TQM akan mengalami masalah apabila tidak didukung oleh komitmen dari semua anggota organisasi untuk berubah. Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan dalam komitmen pimpinan puncak yang didukung oleh semua anggota organisasi secara berkelanjutan akan memberikan dukungan terhadap perubahan penerapan TQM ke arah yang lebih baik. Keberhasilan penerapan TQM akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunnya kerusakan atau kegagalan produk dan kemampuan menghindari pemborosan biaya yang tidak bernilai bagi pelanggan. Juran (1989) mengemukakan, untuk mengukur keberhasilan peningkatan TQM dapat menggunakan biaya mutu. Berarti penerapan sistem biaya mutu dapat digunakan sebagai alat mengukur kinerja mutu.

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah di paparkan diatas, maka peneliti dalam melakukan penelitian dengan melakukan pendekatan wawancara dan penyebaran angket kepada para guru dan pegawai di lingkungan sekolah SMK Al Washliyah tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan TQM, Kinerja pegawai dengan meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah SMK Al Washliyah”. Peningkatan kinerja ini

dapat di lihat dari TQM yang lakukan oleh pihak sekolah sebagai tolak ukur keberhasilan manajemen mutu yang baik di dalam sekolah.

2. TEORITIS

2.1 Total Quality Manajement

Definisi *Total Quality Manajement* ada bermacam-macam. Menurut Tjiptono & Diana (2004) *Total Quality Manajement* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sementara itu menurut Pulungan (2001), *Total Quality Manajement* adalah salah satu pola manajemen organisasi yang berisi seperangkat prosedur yang dapat digunakan oleh setiap orang dalam upaya memperbaiki kinerja secara terus menerus. Pengertian *Total Quality Manajement* yang dikemukakan para ahli secara general sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Fandy Tjiptono (2003) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai berikut: “*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Menurut Bounds yang dikutip oleh M.N Nasution (2002), pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberi nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi, dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dalam perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

Konsep mutu terpadu (*Total Quality Management*) saat ini banyak diterapkan dan dikenal banyak orang. Filosofi mendahulukan kepentingan pelanggan saat ini sudah mulai akrab dikalangan pelaku bisnis. Menurut Russel dan Taylor (dalam Fitriani 2008) manajemen mutu terpadu merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok hingga pelanggan. *Total Quality manajement* menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan rumah sakit secara terus menerus untuk mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan.

2.2 Kinerja

Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”. (Dharma,1991). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Kinerja sebagai hasil usaha seseorang yang memiliki kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Umam (2010) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Menurut Rivai (2003) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Lebih lanjut menurut Suyadi Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan ditetapkan harus melalui sarana organisasi yang terdiri dari sumber daya yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan. Kinerja perorangan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja lembaga atau perusahaan. Dengan kata lain kinerja seseorang tinggi apabila dia mempunyai keahlian yang tinggi,bersedia bekerja sesuai dengan upah atau gaji yang telah disepakati. Agar seseorang dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, Kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

2.3 Kualitas Pelayanan

Sebelum mengkaji lebih dalam tentang administrasi terlebih dahulu memahami apa itu kualitas dan pelayanan. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh pada produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan sedangkan pelayanan merupakan perilaku dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada pelanggan itu sendiri. Administrasi secara etimologis adalah kegiatan memberi bantuan dalam mengelola informasi, mengelola manusia, mengelola harta benda kearah suatu tujuan yang

terhimpun dalam organisasi. Menurut Sondang P. Siagian bahwa administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Jadi kualitas pelayanan administrasi merupakan segala bentuk aktifitas yang dilakukan oleh organisasi guna memenuhi harapan pelanggan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, penilaian, penyusunan, pencatatan data dan informasi secara sistematis dan berkelanjutan guna mencapai kepuasan pelanggan. Adapun yang menjadi bagian dalam pelayanan administrasi adalah:

- 1) Penyusunan
Penyusunan merupakan proses pengaturan dengan menumpuk dan pengelompokan secara baik dan teratur.
- 2) Pencatatan data
Pencatatan data merupakan proses memasukan data kedalam media berupa lembar-lembar buku maupun penginputan data secara media elektronik berupa komputer.
- 3) Informasi
Informasi merupakan sekumpulan data / fakta yang diorganisir atau diolah dengan cara tertentu sehingga memiliki arti bagi penerima informasi.

Menurut peneliti sendiri bahwa administrasi pendidikan khususnya administrasi sekolah merupakan suatu upaya dalam meningkatkan efektifitas unsur-unsur pendidikan dalam mencapai tujuan. Administrasi sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan penilaian dan juga berperan banyak dalam hal memberi petunjuk pada pelaksanaan pada sekolah terkhususnya bagian tata usaha dalam sekolah.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini ada beberapa tahapan dalam pengujian variable penelitian yaitu:

1. Uji validitas data

Dari angket yang di berikan kepada responden bahwa seluruh angket diuji dengan menggunakan uji validitas data seluruh butir angket valid dan dapat digunakan selanjutnya untuk dilakukan penelitian. Berikut ini uji reabilitas data. Dan data yang di berikan dari ketiga variable tersebut adalah realibe

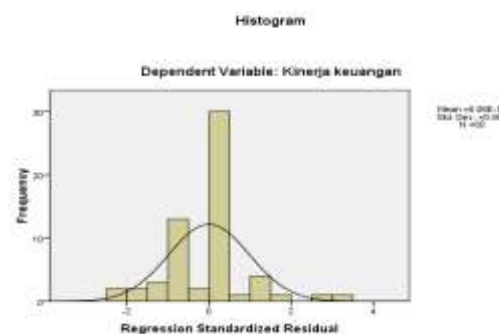
Tabel 1. Uji Reabilitas Instrumen Variabel

No	Variabel	reabilitas	r table
1	TQM	0,840	0,48
2	Kinerja pegawai	0,842	0,48
3	Kualitas pelayanan	0,842	0,48

2. Uji Asumsi Klasik

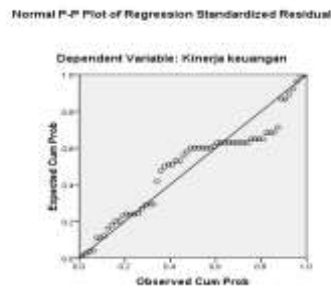
a. Uji Normalitas

Uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dilakukan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Dengan melihat tampilan grafik normal plot dapat terlihat bahwa data atau titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Garafik Histogram

Berdasarkan tampilan histogram terlihat bahwa kurva dependent dan regression standardizrd residual membentuk gambar seperti lonceng. Oleh karena itu berdasarkan uji normalitas, layak digunakan meskipun sedikit terdapat kemiringan. Hal lainnya adalah gambar plot yang akan ditampilkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Grafik Normal Plot

3. Uji Analisis Korelasi Bivariate

Uji Analisis Korelasi Bivariate digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan secara parsial *total quality management*, kinerja pegawai dengan Kualitas Pelayanan administrasi. Berdasarkan hasil hipotesis diperoleh hasil seperti tabel berikut dibawah ini:

Tabel 2. Uji Hipotesis dengan Analisis korelasi bivariate

No	Variabel	reabilitas	r
1	TQM	1	0,48
2	Kinerja pegawai	0,966	0,48
3	Kualitas pelayanan	0,981	0,48

Untuk menguji hubungan total quality manajemen dan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan administrasi di SMK Al washliyah 3 Medan digunakan uji statistic t (uji t). Apabila nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila nilai $t_{hitung} <$ t_{tabel} , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dari tabel 5.10 diatas diperoleh nilai t_{hitung} dari setiap variabel independen dalam penelitian ini. Nilai t_{hitung} dari setiap variabel independen akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*Confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ maka diperoleh nilai t_{tabel} 0,48. Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel *total quality management* (X_1) memiliki nilai t_{hitung} (0,96) > nilai t_{tabel} (0,48), maka keputusannya adalah menerima H_a dan H_0 ditolak.

Hal ini berarti variabel menunjukkan bahwa variable total quality manajemen dan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan administrasi di SMK Al washliyah 3 Medan ada hubungan yang sangat erat dan mempunyai nilai yang tinggi dan ini artinya bahwa di sekolah tersebut para karyawan dan guru paham pentingnya *total quality manajemen* yang berguna dapat meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai di sekolah tersebut.

Hubungan ketiga variable antara total quality manajemen dan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan administrasi di SMK Al washliyah 3 Medan

Sebagaimana diketahui implementasi *Total Quality Management* (TQM) ialah suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi karyawan. TQM merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara pegawai. Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan memantau kesempatan. Bersifat proaktif, tidak menunggu bergerak kalau persoalan timbul dan tidak menghentikan kegiatannya kalau suatu persoalan telah ditemukan dan dipecahkan. Artinya TQM harus bekerja terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diketahui bahwa semakin tinggi implementasi TQM maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan administrasi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa TQM merupakan Filosofi dimana selalu meningkatkan kualitas barang atau jasa serta meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai strategi jangka panjang. Sementara itu melalui administrasi dengan pelayanan yang baik maka akan menghasilkan sekolah dengan pelayanan yang optimal dan sesuai dengan yang diharapkan warga sekolah, dengan demikian kualitas pelayanan administrasi sangat mempengaruhi dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional sekoalah dalam mencapai harapan pelanggan baik itu pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Sebagaimana menurut Sondang P Siagian bahwa administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari pada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Hubungan antara Implementasi *Total Quality Management* dengan kualitas pelayanan administrasi di SMK Al washliyah 3 Medan sudah mulai cukup baik dan para karyawan dapat melaksanakan tugasnya penuh dengan komitmen seperti item dari indicator pertanyaan di angket penelitian.
2. Hubungan antara Kinerja pegawai dengan Kualitas pelayanan administrasi di SMK Al washliyah 3 Medan juga menunjukkan baik karena banyak karyawan yang bekerja dengan baik untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah tersebut. Maka dengan adanya meningkatnya kinerja pegawai maka akan semakin baik pula kualitas pelayan di sekolah tersebut.
3. Hubungan antara implementasi TQM, kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan administrasi dapat dilihat dari hasil analisis olah data diatas maka dengan adanya penerapan TQM maka kinerja pegawai akan semakin baik, dengan kinerja pegawai yang baik tentu kualitas dari pelayan di sekolah tentu juga akan sangat baik. Karena di dalam penerpan TQM ini merupakan alat ukur dalam keberhasilan sebuah sekolah atau organisasi dalam meningkatkan mutu sekolah yang akan mengikuti standard pembelajaran menuju revolusi industry.

REFERENCES

- [1] Tan & Hunter (2002), The Repertory Grid Technique: A Method for Study of Cognition in Information System, *MIS Quarterly*, 20 (1).
- [2] Pradiansyah A. (1998), "Corporate Restructuring: Mempertimbangkan Faktor Manusia", *Usahawan*, 27, page 15-18.
- [3] Anwar Prabu Mangkunegara. 2003, perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, Bandung, PT Refika Aditama.
- [4] _____, 2005, Evaluasi kinerja SDM, Bandung, PT Refika Aditama. Abdul Latief, 1993, membangun SDM yang mandiri dan profesional, pemikiran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia, Jakarta Departemen Tenaga Kerja R.I .
- [5] As'ad Moh, 2000, Psikologi Industri, Yogyakarta : Liberty Ahmad S. Ruky, 2001, system Manajemen Kinerja, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama Al Rasyid, Harum. 1998, Statistika Sosial, Program Pasca Sarjana UNPAD, Bandung.
- [6] Arikunto, Suharsimi, 2006, Prosedure Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- [7] Dessler, Gary, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Jakarta :PT. Prenhalindo.
- [8] Hani Handoko, 2008, Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE.
- [9] Malayu S.P , Hasibuan , 1996, Organisasi & Motivasi , Jakarta, PT. Bumi aksara.
- [10] Malayu S.P , Hasibuan , 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Bumi Aksara. Nana Syaodih Sukmadinata, 2008, 2008, Metode Penelitian Pendidikan, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- [11] Pambudi Tika, 2006, Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Jakarta, PT Bumi Aksara. Panduan Studi, Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI), Bandung, tahun Akademik 2007-2008.
- [12] Sondang P Siagian, 1995, Filsafat Administrasi, Jakarta PT. Toko Gunung Agung.
- [13] Suhaimi Arikunto, 1996, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi II, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- [14] Winardi, 2001, Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen, Jakarta , PT RAJAGRAFINDO
- [15] Wahyudi Bambang, 1996, Manajemen Sumber Daya Manusia , Bandung :
- [16] Sulita. Widjana, Adang, 2005, Pengaruh Budaya kerja dan pola Pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta implikasinya kepada kinerja pegawai, Disertasi Universitas Padjajaran Bandung.
- [17] Achmad Ichsan, 2000, *Pendidikan dan Pelatihan*, Jakarta, Pembimbing Masa
- [18] Tjiptono dan Diana, 2001, *Total Quality Management*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- [19] Hartarini dkk, *Analisa penerapan TQM terhadap kinerja karyawan pada PG Soedhono Ngawi*, Ekomaks vo.1 no.2 sep. 2012.
- [20] Pasaribu, "Pengaruh komitmen, persepsi dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial (Survei pada BUMN manufaktur di Indonesia). Jurusan akuntansi dan keuangan, Vol. II no.2, Nov 2009 : 65-75)