

## **Analisis Pengaruh Penerapan Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan dalam Industri Jasa**

*Analysis Effect of Quality Management Practice to Firm Performance on Service Industry*

Dwiki Dinna Amalia dan Reza Rahardian

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
[dwikidinna@gmail.com](mailto:dwikidinna@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to find empirical evidence the dimensions of quality effect ( top management commitment, customer focus, training, and teams) on firm performance ( employee loyalty, customer loyalty, and customer satisfaction) in service industry. The sample of this study are 190 people which are employees of the company that include in five service sector specifically banking & insurance sector, information and communication sector, non banking sector in this case the writer chose health sector, transportation and warehousing sector, and company service sector. The sampling technique that used in this study was purposive sampling and hypothesis testing that used in this study was linear regression. The result of this research shows that top management commitment has significant effect to firm performance, customer focus has significant effect to firm performance, training has significant effect to firm performance, and teams also has significant effect to firm performance.*

**Keyword:** quality management, top management commitment, customer focus, training, teams, firm performance

### **PENDAHULUAN**

Penerapan manajemen kualitas pada industri jasa sendiri saat ini telah menjadi bagian penting dari perkembangan ekonomi dan merupakan faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dalam industri jasa (Palmer, 2001 dalam Chow et. al , 2007). Penerapan manajemen kualitas menjadi penting dalam industri jasa karena pada industri ini terdapat dua komponen aktivitas yang tidak dapat dipisahkan yaitu aktivitas produksi jasa dan aktivitas pemberian pelayanan kepada pelanggan. Penerapan manajemen kualitas yang baik di dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan baik itu secara internal maupun eksternal (Gustafsson et al., 2003).

Dari segi internal penerapan manajemen kualitas akan berdampak pada keberlangsungan struktur organisasi, sementara dari segi eksternal penerapan manajemen kualitas akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan permintaan dari pelanggan itu sendiri. Dalam sebuah industri kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998 dalam Wibowo, 2007). Kinerja perusahaan dapat dicapai hanya jika seluruh komponen dalam perusahaan baik dari level terendah sampai dengan level tertinggi dapat bersinergi dengan baik dan berani mengambil resiko.

Juran (1990) memaknai kualitas dalam 2 orientasi yang berbeda yaitu kualitas yang berorientasi pada pendapatan dan kualitas yang berorientasi pada biaya. Kualitas

berorientasi pada pendapatan menggambarkan kualitas sebagai fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan pelanggan. Dalam pengertian ini, tujuan dari peningkatan kualitas adalah untuk memberikan kepuasan pelanggan yang lebih besar, dengan meningkatnya kepuasan pelanggan tersebut diharapkan dapat menimbulkan peningkatan pada pendapatan perusahaan. Sedangkan kualitas yang berorientasi pada biaya menggambarkan kualitas sebagai "*freedom from deficiencies*" yang berarti bebas dari kecacatan. Cacatan sebuah produk akan berdampak pada kegagalan produk dan pengerjaan ulang (*rework*), hal tersebut dapat mengakibatkan beberapa hal seperti kegagalan di lapangan, ketidakpuasan pelanggan, klaim pelanggan, dan sebagainya. Dalam hal ini, semakin baik kualitas dalam sebuah proses bisnis maka akan menghasilkan penekanan biaya yang tinggi pula.

Manajemen kualitas memiliki peranan penting dalam sebuah industri jasa. Konsep manajemen kualitas sendiri merupakan konsep perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan dengan cara memantau seluruh aktifitas layanan baik pada tiap-tiap tingkatan operasi sehingga kualitas layanan tetap terjaga. Pemantauan kualitas pada setiap tahapan dalam proses penyampaian layanan akan menekan tingkat kesalahan layanan yang diberikan, sehingga pelanggan dapat memperoleh layanan dengan kualitas baik. Azorin (2009) menyebutkan bahwa penerapan manajemen kualitas pada industri jasa akan menciptakan standarisasi pada tindakan-tindakan tertentu dalam proses bisnis yang akan menghasilkan penghematan waktu dan biaya. Sedangkan pada aktifitas pemberian layanan, kualitas merupakan pendorong utama untuk dapat mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan (Hyun, 2010).

Berdasar pada pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen kualitas dalam industri jasa berperan sebagai penghubung antara produk yang berupa pelayanan yang diberikan kepada konsumen dan tujuan perusahaan yaitu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara keseluruhan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai. Penelitian ini akan berfokus pada penerapan manajemen kualitas dalam proses bisnis dalam industri jasa. Dalam prosesnya, peneliti akan menggunakan beberapa sektor jasa yang dipilih antara lain sektor jasa keuangan, sektor informasi dan komunikasi, sektor jasa non keuangan dalam hal ini peneliti memilih sektor kesehatan, sektor transportasi dan pergudangan dan yang terakhir adalah sektor jasa perusahaan. Pemilihan kelima sektor jasa di atas didasarkan pada terbitan BPS tahun 2016 terkait lima sektor jasa yang memiliki tingkat pertumbuhan paling tinggi sepanjang tahun 2016. Penggunaan lima sektor jasa dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya data sehingga dapat mewakili industri jasa itu sendiri.

Namun tingkat adopsi penerapan manajemen kualitas pada perusahaan satu dengan yang lain akan berbeda menyesuaikan dengan fokus dan ukuran dari perusahaan tersebut (Almeida, 2012), sehingga dampak atau efek yang dihasilkan dari penerapan manajemen kualitas pada proses bisnis suatu perusahaan satu akan berbeda dengan yang lain. Banyaknya jenis sektor jasa yang ada dalam industri jasa memunculkan adanya indikasi perbedaan penerapan manajemen kualitas pada organisasi yang bergerak dalam industri ini, hal ini akan berdampak pada kinerja sebagai hasil akhir. Berdasar pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah dapat dibuat sebagai berikut: Bagaimana pengaruh penerapan manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan dalam industri jasa?

## LANDASAN TEORI

### Manajemen Kualitas

Banyaknya perspektif terkait kualitas saat ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk dapat memilih dan menerapkan konsep mana yang tepat bagi perusahaan mereka. Untuk mempermudah dan memperinci konsep kualitas, penelitian ini akan berfokus pada perspektif dari tiga ahli dalam bidang manajemen kualitas dan manajemen operasi diantaranya adalah Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, dan Joseph M. Juran. Crosby (1979) mendefinisikan kualitas sebagai "*conformance to requirement*" yang berarti sesuai dengan standar yang ditetapkan. Suatu produk memiliki kualitas yang baik apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Dalam hal ini kualitas harus didefinisikan dalam ketentuan yang terukur dan dinyatakan secara jelas, hal ini akan membantu perusahaan dalam pengambilan tindakan yang berdasar pada target yang realistis dan bukan pada banyaknya pengalaman atau pendapat.

Berbeda dengan Crosby, Deming (1986) kesulitan dalam mendefinisikan kualitas, kesulitan yang dimaksud adalah kesulitan dalam menerjemahkan kebutuhan di masa depan dari pengguna atau pelanggan ke dalam karakteristik yang dapat diukur, sehingga sebuah produk dapat dirancang dan mampu memberikan kepuasan sesuai dengan harga yang dibayarkan oleh pengguna. Kualitas merupakan istilah atau kata yang maknanya akan selalu berubah tergantung pada kebutuhan pelanggan, baik itu dalam bentuk barang maupun jasa. Perusahaan yang menerapkan manajemen kualitas pada proses bisnis dapat membantu perusahaan tersebut dalam peningkatan produktivitas dan daya saing dari perusahaan itu sendiri (Deming, 1998). Hal ini selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Sedangkan Juran mendefinisikan kualitas sebagai "*Fitness For Use*" (Juran & Gryna, 1988) atau dalam bahasa Indonesia berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna. Juran memberikan penekanan kepada fitur dan kebebasan produk dari kecacatan dalam definisinya. Fitur mengacu pada sifat teknologi yang dimiliki dalam sebuah produk untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, sedangkan bebas dari kecacatan mengacu pada kesalahan yang ada dalam sebuah produk yang dapat menyebabkan masalah yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan (Juran & Gryna, 1988). Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa Juran mencerminkan orientasinya dalam memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Pelanggan adalah semua orang atau kelompok yang terkena dampak produk atau proses produk.

Penerapan manajemen kualitas di industri jasa pada dasarnya sama dengan penerapan manajemen kualitas pada industri manufaktur. Namun penerapan manajemen kualitas pada industri jasa lebih sulit untuk diukur daripada perusahaan manufaktur, hal ini dikarenakan produk yang ditawarkan industri jasa tidak berwujud sehingga ekspektasi pelanggan terhadap produk jasa pun sulit untuk diprediksi.

Namun beberapa ahli dalam penelitiannya telah membuat instrumen yang ditujukan untuk menilai persepsi terhadap kualitas layanan pada industri jasa, instrumen ini dikelompokkan dalam dimensi-dimensi sehingga dapat digunakan baik pada perusahaan jasa maupun manufaktur. Untuk mendapatkan dimensi tersebut penelitian ini akan menggunakan beberapa perspektif yang telah disebutkan di atas antara lain perspektif dari Crosby, Deming, dan Juran. Berikut dijelaskan dimensi manajemen kualitas:

Tabel 1 : Dimensi Manajemen Kualitas

QMPs Dimensi / Author	Crosby (1979, 1984)	Deming (1986)	Juran (1988, 1989, 1992)
Top Management Commitment (Leadership)	Pengkomunikasian komitmen terhadap kualitas. Sikap dan partisipasi pemimpin dalam proses bisnis.	Pemberian arahan pada karyawan. Pendampingan pada pelaksanaan proses bisnis. Dorongan karyawan yang lebih baik agar merasa terlibat dalam pengerjaan.	Memotivasi karyawan untuk berkontribusi dalam peningkatan kualitas perusahaan. Pengkomunikasian komitmen kualitas secara aktif.
Training	Target pelatihan adalah peningkatan kualitas. Pelatihan karyawan non-manajerial secara berkelanjutan.	Target pelatihan adalah teknik pemecahan masalah.	Target pelatihan adalah praktik kepemimpinan. Pelatihan pada semua level
Customer Focus	Peningkatan kepuasan pelanggan. Respond keluhan pelanggan	Pelanggan merupakan bagian terpenting dari lini produksi. Peningkatan kontak dengan pelanggan. Keterlibatan pelanggan.	Dasar kualitas adalah kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang menggerakkan pangsa pasar dan keuntungan, berasal dari kepuasan produk.
Teams	Pembentukan tim pemecah masalah dan dewan kualitas	Komitmen dan motivasi dalam tim	Peningkatan kualitas utama bersifat multifungsi, sehingga membutuhkan tim multifungsi.

Sumber: Crosby 1979; 1984 ; Deming, 1986 ; Juran 1988; 1989; 1992 ; Suarez, 1992 ; Reed, 2000 ; Varma, 2015

Selanjutnya peneliti akan mencari kesamaan dari ketiga perspektif tersebut yang nantinya akan digunakan sebagai dimensi yang mewakili variable kualitas di dalam penelitian ini. Pada perusahaan jasa, dimensi ini nantinya juga dapat membantu perusahaan dalam menentukan proses yang membutuhkan perhatian manajerial lebih dan dibutuhkan tindakan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan dan selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pada perusahaan. Elemen atau dimensi pembentuk kualitas yang dimaksud diatas diperoleh dari beberapa referensi atau perspektif. Beberapa referensi tersebut terdiri dari Deming (1986), Juran (1988) Crosby (1979, 1984). Adapun kesamaan yang ditemukan dari ketiga perspektif tersebut antara lain: Komitmen Manajemen Puncak, Fokus Kepada Pelanggan, Pelatihan, dan Tim.

### **Komitmen Manajemen Puncak (*Top Management Commitment*)**

Komitmen yang kuat dari manajemen puncak sangat penting dalam proses

penerapan manajemen kualitas hal ini bertujuan untuk dapat menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi (Jaafreh, 2013). Selain itu sikap dari manajemen puncak akan sangat mempengaruhi fokus perusahaan dalam menerapkan manajemen kualitas (Flynn, 1994). Deming (1986) menjelaskan bahwa tujuan dari sebuah kepemimpinan bukan untuk memberikan perintah pada karyawan atau untuk mencari-cari sebuah kesalahan karyawan saja. Tujuan dari kepemimpinan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mesin, meningkatkan kualitas, meningkatkan *output*, dan sekaligus untuk memunculkan rasa bangga dan diakui pada karyawan.

Komitmen manajemen puncak sendiri merupakan sebuah prasyarat penting yang akan menentukan berhasil atau tidaknya manajemen dalam menciptakan peningkatan kualitas. Siakasi dan Georgiadou (2007) mengatakan bahwa komitmen manajemen puncak merupakan salah satu faktor pendorong yang dapat memotivasi karyawan untuk mengupayakan proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Dari pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen puncak merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan

### **Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)**

Fokus kepada pelanggan adalah konsep dasar manajemen kualitas yang jelas. Karena pada dasarnya, organisasi atau perusahaan hanya ada untuk menyediakan barang dan jasa kepada pelanggan (Juran, 1998). Juran (1998) mengatakan bahwa fokus pada pelanggan merupakan salah satu elemen yang sering digunakan perusahaan untuk mencapai kualitas. Ia juga mengatakan bahwa hal tersebut dapat dilakukan dengan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama organisasi. Pelanggan merupakan bagian terpenting dalam lini produksi, penerapan manajemen kualitas ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, baik dimasa sekarang maupun dimasa depan (Deming, 1993).

Hal ini dikarenakan kualitas didefinisikan oleh pelanggan itu sendiri, apa yang menjadi kebutuhan dan bagaimana standar pelayanan dikatakan baik menjadi makna dari kualitas yang sesungguhnya. Kunci untuk manajemen kualitas adalah menjaga hubungan yang erat dengan pelanggan, untuk sepenuhnya menentukan kebutuhan pelanggan, dan juga untuk menerima umpan balik sejauh mana kebutuhan tersebut dapat dipenuhi. Keterlibatan pelanggan dalam proses perancangan dan pengembangan produk adalah penting, masukan pada setiap tahap proses akan memperkecil kemungkinan terjadinya masalah yang berkaitan dengan kualitas saat proses produksi dimulai (Flynn et al, 1994).

### **Pelatihan (*Training*)**

Dalam perusahaan yang baik, adalah hal yang umum bagi karyawan di semua tingkat untuk mengikuti pelatihan dalam berbagai konsep, proses, metode, dll. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat cakap dalam berbicara dan mengerti serta menggunakan bahasa yang sama. Deming, (1989) dalam Suarez, (1992) menargetkan pelatihan terhadap praktik manajemen kualitas dan teknik pemecahan masalah. Pelaksanaan program pelatihan yang ketat dan terus-menerus ditujukan untuk melatih karyawan dalam bidang pengetahuan dan keterampilan baru (Deming, 1979 dalam Reed, 2000).

Juran (1998) menekankan pelatihan terhadap praktik kepemimpinan. Mengatasi kebutuhan akan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan karyawan adalah suatu hal yang penting. Perusahaan yang telah melatih karyawan mereka dalam semua fungsi dan semua tingkat sudah siap untuk mengungguli perusahaan yang telah memberlakukan pelatihan semacam itu. Juran dalam Reed (2000) menyebutkan bahwa untuk dapat mengimplementasikan penerapan manajemen kualitas,

pelatihan harus mencakup seluruh lapisan organisasi sehingga tujuan pelatihan yaitu untuk menciptakan dan memperbaiki keterampilan karyawan dapat dicapai. Pelatihan juga harus dilakukan secara berkelanjutan untuk memperdalam konsep kualitas itu sendiri (Crosby 1979).

### **Tim (Teams)**

Sebuah tim dibentuk dengan tujuan untuk memperbaiki *input* sebuah *output* dari tahap apapun. Crosby (1979) menjelaskan bahwa tim merupakan salah satu bagian kunci dari sebuah proses. Pembentukan tim dalam suatu perusahaan bertujuan untuk memandu dan membantu pelaksanaan sebuah proses secara bersama-sama (Crosby, 1979). Adapun setiap orang dalam sebuah tim memiliki kesempatan untuk menyumbangkan gagasan, rencana, dan angka meskipun tidak semua gagasan akan disetujui oleh tim secara keseluruhan.

Sebuah tim yang baik dapat berkontribusi dalam perencanaan untuk masa depan, dan dapat mencapai peningkatan penting dalam produk, layanan dan kualitas di masa sekarang. Hal tersebut dapat dicapai apabila tim dapat bekerja tanpa takut mengambil risiko (Deming, 1986).

### **Kinerja Perusahaan**

Pengertian Kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995) adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Atau dengan kata lain kinerja merupakan gambaran dari tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan suatu kegiatan operasional. Helfert (1996) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan informasi finansial atau juga menggunakan informasi non finansial. Informasi non finansial ini dapat berupa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan (Chariri dan Ghazali, 2007). Adapun penelitian ini akan mengadopsi pengukuran kinerja perusahaan non finansial. Adapun indikator kinerja non finansial antara lain adalah loyalitas pelanggan, loyalitas karyawan, dan kepuasan pelanggan (Mose, 2015). Deming (1986) yang menegaskan bahwa fokus yang perusahaan berikan pada kualitas akan menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas.

### **Loyalitas Karyawan (Employee loyalty)**

Loyalitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia artinya adalah patuh atau setia. Dessler (2000) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Hasibuan (2011) menyebutkan bahwa loyalitas dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan pihak yang tidak bertanggung jawab.

Dalam melaksanakan kegiatan kerja, karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Adalah penting bagi karyawan untuk merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Berdasar pada beberapa uraian pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal.

## **Loyalitas pelanggan (*Customer Loyalty*)**

Loyalitas pelanggan secara umum dapat diartikan sebagai sebuah kesetiaan seseorang sebagai pelanggan pada suatu produk, baik itu barang maupun jasa tertentu. Berry dalam Tjiptono (2005) menyatakan loyalitas pelanggan dapat didefinisikan sebagai respon yang terkait erat dengan ikrar atau janji untuk memegang teguh komitmen yang mendasari keberlanjutan relasi dan biasanya tercermin dalam pembelian ulang yang konsisten. Adapun menurut Supriyatmini (2005: 41) loyalitas merupakan kesetiaan customer terhadap penyedia jasa yang telah memberikan pelayanan kepadanya. Konsumen adalah bagian terpenting dari lini produksi sebuah perusahaan, karena tanpa adanya seseorang yang membeli produk atau pun jasa yang diproduksi oleh sebuah perusahaan maka perusahaan tersebut tidak dapat berjalan (Deming, 1986).

Berdasar pada hal tersebut perusahaan baik itu yang memproduksi barang maupun jasa berlomba-lomba membuat sebuah produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga para pelanggan menjadi loyal terhadap produk mereka. Loyalitas inilah yang perusahaan harapkan akan tetap dan terus ada pada pelanggan mereka. Loyalitas pelanggan memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang dapat mempertahankan loyalitas pelanggan mereka akan dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan kinerja mereka. Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan adalah kesetiaan seseorang atau pihak yang menggunakan sebuah produk baik itu berupa barang atau jasa dari sebuah perusahaan baik untuk dipakai sendiri maupun untuk orang lain dengan cara terus berlangganan dengan melakukan pembelian dan menggunakan produk secara berulang-ulang dalam jangka panjang.

## **Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)**

Zeithaml dan Bitner (2000) menyatakan bahwa kepuasan adalah respon atau tanggapan konsumen mengenai pemenuhan kebutuhan. Kepuasan merupakan penilaian mengenai ciri atau keistimewaan produk atau jasa, atau produk itu sendiri, yang menyediakan tingkat kesenangan konsumen berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumsi konsumen.

Kepuasan pelanggan dapat dirasakan setelah pelanggan membandingkan pengalaman mereka dalam melakukan pembelian barang atau jasa dari penjual atau penyedia barang atau jasa dengan harapan dari pembeli itu sendiri. Harapan tersebut terbentuk melalui pengalaman pertama mereka dalam membeli suatu barang atau jasa.

## **Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak (*Leadership*) pada Kinerja Perusahaan**

Siakasi dan Georgiadou (2007) mengatakan bahwa komitmen manajemen puncak merupakan salah satu faktor pendorong yang dapat memotivasi karyawan untuk mengupayakan proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Dalam hal ini manajemen puncak diharapkan dapat berpartisipasi secara langsung dalam proses peningkatan kualitas, selain itu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, komitmen manajemen puncak harus mempertahankan kinerja bahkan meningkatkan kinerja yang ada. Deming (1986) menjelaskan bahwa tujuan dari adanya manajemen puncak atau sebuah kepemimpinan adalah untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mesin, meningkatkan kualitas, meningkatkan *output*, dan memunculkan rasa bangga dan diakui pada karyawan, selain itu manajemen puncak juga dituntut untuk dapat menciptakan budaya yang memotivasi untuk memacu semangat karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Hal tersebut juga menjadikan karyawan

merasa terlibat dalam suatu pekerjaan yang selanjutnya akan memunculkan loyalitas pada karyawan perusahaan itu sendiri.

Dalam sebuah perusahaan aspek loyalitas karyawan merupakan suatu hal yang harus dipertimbangkan. Loyalitas karyawan merupakan dalam diri karyawan akan menciptakan rasa kebersamaan yang dapat membawa dampak positif bagi perusahaan. Rasa kebersamaan yang muncul akan menjadikan karyawan ikut merasa bertanggung jawab atas kemajuan dan kemunduran perusahaan sehingga pada saat perusahaan mengalami kemunduran maka secara otomatis karyawan akan ikut memikirkan bagaimana cara agar perusahaan dapat kembali dan mencapai tujuannya (Wu & Liu, 2014 dan Mowday et al., 2013 dalam Yao et al., 2018). Chow et al., (2007) menemukan bahwa tingginya kualitas layanan yang diberikan perusahaan akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang merupakan salah satu faktor penentu loyalitas pelanggan. Dalam penelitian ini loyalitas karyawan, loyalitas pelanggan dan kepuasan merupakan indikator dari kinerja perusahaan. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis yang dapat diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1a</sub> : Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh secara positif terhadap loyalitas karyawan

H<sub>1b</sub> : Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh secara positif terhadap loyalitas pelanggan

H<sub>1c</sub> : Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Pelanggan

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

Ahira (1996) menyebutkan bahwa meskipun perusahaan telah menerapkan teknik perbaikan terbaru dan memiliki manajemen yang cakap, ketidakpedulian perusahaan terhadap pelanggannya dapat menyebabkan banyak masalah. Oleh karena itu, fokus pada pelanggan harus tercermin dalam keseluruhan perencanaan dan pelaksanaan upaya kualitas. Pelanggan merupakan bagian terpenting dalam lini produksi yang mana pada dasarnya penerapan kualitas ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baik itu dimasa sekarang maupun dimasa depan (Deming, 1993). Perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai fokus akan mampu mengungguli perusahaan lain apabila perusahaan tanggap terhadap permintaan pelanggan yang mengikuti perkembangan teknologi dan inovasi, menghasilkan produk atau layanan yang dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan, dan perusahaan mampu mengantisipasi serta menanggapi kebutuhan dan keinginan yang terus berkembang dari pelanggan (Ahira, 1996).

Dalam prosesnya meskipun setiap perusahaan yang berhasil menerapkan kualitas memiliki strategi dan cara yang berbeda-beda namun terdapat beberapa kesamaan salah satunya adalah fokus pada pelanggan yang berarti bahwa perusahaan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai sebagai tujuan utama perusahaan (Juran, 1998). Perusahaan yang menerapkan fokus pada pelanggan dalam membuat produk mereka akan lebih mudah mendapatkan loyalitas dari pelanggannya karena perusahaan terus mampu untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan sehingga pelanggan yang puas terhadap suatu layanan jasa, cenderung akan memakainya lagi dan lagi sehingga akan memunculkan loyalitas pelanggan itu sendiri. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis yang dapat diusulkan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2a</sub> : Fokus Pada Pelanggan berpengaruh secara positif terhadap loyalitas karyawan

H<sub>2b</sub>: Fokus Pada Pelanggan berpengaruh secara positif terhadap loyalitas pelanggan

H<sub>2c</sub>: Fokus Pada Pelanggan berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Pelanggan

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Perusahaan**

Tidak akan efektif sebuah perencanaan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dalam aktifitas manajemen kualitas tanpa adanya pelatihan formal dan sistematis yang diterima karyawan (Ahire, 1996). Reichheld (2001) mengatakan bahwa semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu perusahaan, maka semakin mudah bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan bagi perusahaan dengan tingkat loyalitas karyawan yang rendah, maka semakin sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan. Pelatihan memiliki peran dalam membentuk loyalitas karyawan.

Dengan pelatihan, karyawan akan semakin terdorong untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga hal tersebut dalam memunculkan kepercayaan diri karyawan untuk selalu terlibat dalam proses bisnis perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, ia akan merasa dibutuhkan dan diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini akan memunculkan kesenangan karyawan terhadap pekerjaan tersebut sehingga loyalitas karyawan pun terbentuk (Hanaysha, 2016). Perubahan dan perbaikan akan efektif apabila perusahaan dapat menjadikan karyawan sebagai pemecah masalah yang kreatif, pelatihan dalam pemecahan masalah yang berhubungan dengan kualitas harus menekankan pemecahan masalah dalam kelompok-kelompok kecil, komunikasi yang efektif, dan pengendalian proses statistik (Flynn et al., 1994). Jafreeh (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan menunjukkan adanya hubungan positif pada peningkatan kualitas. Pelatihan juga akan memiliki dampak langsung terhadap kinerja perusahaan (Lakhal, 2006) serta (Millar & Stevens, 2012).

Pelaksanaan pelatihan dalam perusahaan akan mampu meningkatkan keterampilan karyawan dalam menghasilkan layanan yang berkualitas. Hal ini juga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi selama proses pemberian layanan kepada pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan dapat diperoleh perusahaan. Pelanggan yang puas terhadap suatu layanan jasa, cenderung akan memakainya lagi dan lagi sehingga akan memunculkan loyalitas itu sendiri. Hal tersebut di atas memperkuat peran pelatihan pada karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis yang dapat diusulkan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3a</sub>. Pelatihan berpengaruh secara positif terhadap loyalitas karyawan

H<sub>3b</sub>: Pelatihan berpengaruh secara positif terhadap loyalitas pelanggan

H<sub>3c</sub>: Pelatihan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan pelanggan

### **Pengaruh Tim terhadap Kinerja Perusahaan**

Sebuah tim merupakan unsur inti dari sebuah manajemen kualitas dan merupakan sebuah strategi efektif untuk perbaikan berkelanjutan (Birkland, 1995). Tim menurut Crosby (1979) merupakan salah satu bagian kunci dalam proses yang dibentuk dengan tujuan untuk memandu, dan membantu terlaksananya sebuah proses bisnis secara

bersama-sama. Dalam usaha perbaikan, kemampuan keseluruhan tim yang dihasilkan dari keterampilan gabungan dari berbagai area staf, dan pengalaman anggotanya, harus sesuai dengan tujuan dibentuknya tim tersebut (Deming, 1986). Luca (2002: 304) tim merupakan sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Kumpulan individu ini harus memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas.

Di dalamnya terdapat koordinasi dan prosedur yang harus disepakati oleh seluruh anggota tim. Hal ini berguna untuk menjaga keharmonisan sebuah tim agar terwujud suatu kepuasan kerja. Dari hal tersebut kontribusi dari setiap individu tim adalah hal yang penting. Hal ini bertujuan agar tim dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, keterlibatan setiap anggota tim dalam sebuah pekerjaan akan yang dapat membentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Sriyono dan Lestari, Farida, 2013). Loyalitas yang terbentuk akan berdampak pada meningkatnya tingkat kesadaran karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka sehingga kualitas pekerjaannya pun akan semakin baik. Tingginya kualitas layanan yang diberikan perusahaan akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang merupakan salah satu faktor penentu loyalitas pelanggan (Chow et al., 2007). Sebuah tim yang baik akan mampu berkontribusi dalam perencanaan di masa depan, dan mampu mencapai peningkatan penting dalam produk, layanan dan kualitas di masa sekarang (Deming, 1986). Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis yang dapat diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4a</sub>: Kerja Sama Tim berpengaruh secara positif terhadap loyalitas karyawan

H<sub>4b</sub>: Kerja Sama Tim berpengaruh secara positif terhadap loyalitas pelanggan

H<sub>4c</sub>: Kerja Sama Tim berpengaruh secara positif terhadap kepuasan pelanggan

## **METODE PENELITIAN**

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

Populasi dari penelitian ini adalah semua staf dan karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa keuangan dan asuransi, sektor informasi dan komunikasi, sektor jasa non keuangan. Dalam hal ini peneliti memilih sektor kesehatan, sektor transportasi dan pergudangan dan yang terakhir adalah sektor jasa perusahaan. Lima sektor tersebut dipilih karena merupakan 5 sektor jasa yang tercatat sebagai sektor dengan pertumbuhan tertinggi di tahun 2016 menurut BPS (Badan Pusat Statistik).

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak dalam sektor jasa keuangan dan asuransi, sektor informasi dan komunikasi, sektor jasa non keuangan dalam hal ini peneliti memilih sektor kesehatan, sektor transportasi dan pergudangan dan yang terakhir adalah sektor jasa perusahaan. Penentuan jumlah sampel yang *representative* menurut Hair et al. (1995) adalah tergantung dari item pertanyaan dikali 5 sampai dengan 10. Adapun item pertanyaan yang ada dalam kuesioner pada penelitian ini sebanyak 38 pernyataan, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

Sampel = item pernyataan x 5

$$= 38 \times 5$$

$$= 190$$

Berdasar pada perhitungan di atas sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 190 responden yang akan dibagi ke dalam perusahaan-perusahaan dalam 5 sektor jasa. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan salah satu teknik pengambilan sampel yang termasuk dalam teknik *non probability* teknik ini akan menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah staf atau karyawan perusahaan keseluruhan yang telah bekerja dalam perusahaan minimal satu tahun, cukup berpengalaman dan mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya.

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel dependen dari penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992). Penilaian kinerja bisnis merupakan suatu hal yang perlu dilakukan oleh para pelaku usaha untuk melihat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja yang baik artinya pelayanan yang maksimal, yang secara tidak langsung akan dinilai oleh pelanggan. Untuk mengukur variabel kinerja perusahaan menggunakan 10 item yang mengacu pada Mose (2015) yang terbagi dalam 3 dimensi, yaitu: Loyalitas Karyawan sebanyak 3 item, Loyalitas Pelanggan sebanyak 3 item, dan Kepuasan pelanggan sebanyak 4 item.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah manajemen kualitas. Deming (1986) berpendapat bahwa kualitas merupakan istilah atau kata yang maknanya akan selalu berubah tergantung pada kebutuhan pelanggan, baik itu dalam bentuk barang maupun jasa. Kualitas menurut Crosby (1979) merupakan kesesuaian dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas yang baik apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Sedangkan Juran mendefinisikan kualitas sebagai "*Fitness For Use*" (Juran & Gryna, 1988) atau dalam bahasa Indonesia berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan manajemen kualitas adalah keseluruhan bentuk serta karakteristik suatu barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan, baik yang terlihat maupun tersamar (Heizer dan Render, 2011). Untuk mengukur variabel manajemen kualitas menggunakan 38 item yang terbagi dalam 4 dimensi antara lain Komitmen Manajemen Puncak sebanyak 8 item mengacu pada Deming (1986) ; Powell (1995) ; Conca (2004) ; Lakhali (2006) dan Mose (2015) , Fokus Kepada Pelanggan sebanyak 8 item mengacu pada Powell (1995) ; Ahire (1996) ; Conca (2004) dan Mose (2015), Pelatihan & Edukasi sebanyak 7 item mengacu pada Powell (1995) ; Conca (2004) ; dan Lakhali (2006), dan Kerja Sama Tim sebanyak 5 item mengacu pada Crosby (1979) ; Deming (1986) ; Birkland (1995) ; Reed (2000) dan Oakland (2003).

### **Instrumen Penelitian, Skala Pengukuran dan Metode Pengumpulan Data**

Instrumen penelitian ini adalah kuesioner. Daftar pertanyaan pada kuesioner diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hal ini bertujuan untuk mengukur

kesahihan dan keandalan pernyataan-pernyataan yang terkandung dalam kuesioner yang diterima responden. Dengan demikian hasil penelitian dapat lebih menggambarkan keadaan dan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Adapun pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan *skala likert*. Sugiyono (2014) menyatakan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Ukuran skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah antara 1 sampai dengan 5 dengan keterangan 1 mewakili atribut yang dinilai dengan sangat tidak setuju (STS), skala 2 mewakili atribut yang dinilai dengan tidak setuju (TS), skala 3 mewakili atribut yang dinilai dengan Biasa Biasa saja (N), skala 4 mewakili atribut yang dinilai dengan Setuju (S), skala 5 mewakili atribut yang dinilai dengan sangat setuju (SS). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner karena dapat didistribusikan langsung secara serentak kepada responden dan tidak memerlukan hadirnya peneliti, kuesioner dapat dijawab oleh responden di waktu senggang mereka, selain itu metode kuesioner dinilai sebagai metode yang lebih mudah dipahami oleh responden. Adapun model kuesioner yang akan diberikan kepada responden adalah berupa daftar pernyataan, responden diminta untuk memilih seberapa besar pernyataan tersebut mewakili keadaan perusahaan yang sebenarnya.

### **Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Hipotesis**

Penelitian ini menggunakan *software Statistical Package For the Social Sciences* (SPSS) untuk pengujian validitas. Hail *et. al.* (2010) menyebutkan bahwa suatu item dikatakan valid apabila memiliki *factor loading*  $> 0,4$ , dan sebaliknya jika *factor loading* pada kuesioner tersebut  $< 0,4$  maka item tersebut tidak valid. Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Suatu data dapat dikatakan reliabel jika data tersebut memiliki hasil yang sama saat diujikan pada kelompok yang sama pada waktu yang berbeda. Untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Guilford, (1956: 145) mengkategorikan tingkat reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebagai berikut : 0,80 - 1,00 Reliabilitas Sangat Tinggi, 0,61 - 0,80 Reliabilitas Tinggi, 0,40 - 0,60 Reliabilitas Sedang , 0,21 - 0,40 Reliabilitas Rendah, 0,00 - 0,20 Reliabilitas Sangat Rendah (Tidak Reliabel)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier. Analisis Regresi merupakan kajian terhadap variabel yang mempengaruhi disebut *independent variable* (variabel bebas) dan variabel yang dipengaruhi disebut *dependent variable* (variabel terikat) (Gujarati, 2006). Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada variabel dependen (Y) dimana nilai variabel dependen akan bergantung pada nilai variabel independen (X), yang artinya analisis regresi sederhana ini akan mengukur perubahan variabel terikat berdasarkan perubahan dari variabel bebas.

Persamaan regresi yang digunakan adalah  $Y = a + bx$ . Dimana Y adalah variabel dependen yaitu Kinerja perusahaan, a adalah konstanta, b adalah koefisien regresi, dan x adalah variabel independen yaitu manajemen kualitas. Adapun kriteria uji hipotesis dalam model regresi linear antara lain: Model regresi dinyatakan layak jika nilai signifikansi pada ANOVA sebesar  $\leq 0,05$  (5%). Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada signifikan  $\rho$ -value. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$   $H_0$  akan ditolak Jika nilai signifikansi  $< 0,05$   $H_0$  akan diterima.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen penelitian yang dilakukan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian dalam menginterpretasikan data dalam penelitian. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang diolah menggunakan *software Statistical Package For the Social Sciences* (SPSS). Di bawah ini hasil uji validitas:

Tabel 2 : Hasil Uji Validitas

Variabel	Factor Loading	Keterangan
KMP1	0.812	Valid
KMP2	0.862	Valid
KMP3	0.695	Valid
KMP7	0.643	Valid
KMP8	0.639	Valid
CF3	0.599	Valid
CF4	0.719	Valid
CF5	0.662	Valid
CF6	0.659	Valid
CF7	0.703	Valid
P1	0.818	Valid
P2	0.854	Valid
P3	0.805	Valid
P4	0.754	Valid
T1	0.747	Valid
T3	0.750	Valid
T5	0.792	Valid
LK1	0.803	Valid
LK2	0.750	Valid
LK3	0.823	Valid
LP1	0.777	Valid
LP2	0.860	Valid
LP3	0.848	Valid
KP1	0.640	Valid
KP2	0.732	Valid
KP3	0.799	Valid
KP4	0.692	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan pada kelima sektor jasa. Tabel 5 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid, karena nilai *factor loading*

lebih dari 0,4. Selain itu item pertanyaan telah mengelompok sesuai dengan variabel yang diukurnya.

Setelah dilakukan pengujian data pada sektor jasa maka didapatkan hasil uji yang menunjukkan nilai KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) sebesar 0,904, *Approx. Chi-Square* sebesar 3616.577, sedangkan *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh nilai df sebesar 351 dan nilai signifikan 0.000. Dari nilai yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis faktor dapat dilanjutkan

### Uji Reliabilitas

Realibilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dapat diandalkan. Apabila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dalam suatu pengujian dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut dikatakan reliabel. Dengan kata lain, uji realibitas dilakukan untuk menunjukkan konsistensi dari suatu alat pengukur di dalam pengukur yang sama.

Tabel 3 : Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen Manajemen Puncak	0.874	Reliabel
Fokus Kepada Konsumen	0.853	Reliabel
Pelatihan	0.892	Reliabel
Tim	0.869	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.843	Reliabel
Loyalitas Pelanggan	0.907	Reliabel
Kepuasan Pelanggan	0.884	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas pada variabel penelitian yaitu Komitmen Manajemen Puncak, Fokus Kepada Konsumen, Pelatihan, Tim, Loyalitas Karyawan, Loyalitas Pelanggan, dan Kepuasan Pelanggan, semuanya mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* diantara 0,7 - 0.9. Adapun semua nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6, hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan variabel penelitian dinyatakan reliabel

### Uji Hipotesis dan Analisis

Pengujian Hipotesis dilakukan untuk mengetahui korelasi antar variabel yang diteliti dalam sebuah penelitian. Hipotesis sendiri merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah dalam penelitian, yang mana dalam pembuktiannya diperlukan pengumpulan data (Sugiyono, 2013). Setelah data dikumpulkan dan diuji, diambil kesimpulan dari hasil uji hipotesis. Dari hasil uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan semua hipotesis memiliki nilai Sig sebesar 0.000 dan karenanya berpengaruh positif signifikan. Tabel 4 dibawah ini menjelaskan secara lebih rinci simpulan dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 4 : Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

H	Pengaruh antara	Nilai Sig	Kesimpulan
H1a	KMP→LK	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H1b	KMP→LP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H1c	KMP→KP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H2a	CF→LK	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H2b	CF→LP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H2c	CF→KP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H3a	P→LK	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H3b	P→LP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H3c	P→KP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H4a	T→LK	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H4b	T→LP	0.000	Berpengaruh positif signifikan
H4c	T→KP	0.000	Berpengaruh positif signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

$H_{1a}$  : Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Loyalitas Karyawan. Berdasar pada hasil uji regresi yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa nilai beta dari komitmen manajemen puncak adalah 0.464 sedangkan nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa komitmen manajemen puncak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka dengan ini hipotesis 1a ( $H_{1a}$ ) diterima. Komitmen manajemen puncak merupakan salah satu faktor pendorong yang dapat memotivasi karyawan untuk mengupayakan proses peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Dalam sebuah perusahaan loyalitas karyawan merupakan suatu hal yang harus dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan loyalitas akan membawa banyak dampak positif bagi perusahaan. Loyalitas yang terbentuk pada karyawan akan berdampak pada produktivitas dan kinerja perusahaan. Hasil uji hipotesis di atas menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen manajemen puncak terhadap loyalitas karyawan. Hal ini memperkuat penelitian sebelumnya oleh Wu & Liu (2014) dan Mowday et al., (2013) dalam Yao et al., (2018) yang menemukan hubungan positif antara komitmen manajemen puncak dengan loyalitas karyawan.

$H_{1b}$  : Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Loyalitas Pelanggan. Berdasar pada hasil uji regresi yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa nilai beta dari komitmen manajemen puncak adalah 0.409 sedangkan nilai sig dari uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa dalam penelitian ini komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan karena nilai sig kurang dari 0,05, maka hipotesis 1b ( $H_{1b}$ ) diterima. Loyalitas pelanggan dapat diperoleh perusahaan apabila perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan cara memenuhi apa yang dibutuhkan dan apa yang menjadi ekspektasi pelanggan itu sendiri. Dalam industri jasa, kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor penentu terbentuknya loyalitas pelanggan (Chow et al., 2007). Peran komitmen manajemen puncak dalam menerapkan prinsip kualitas serta mempertahankannya akan sangat berpengaruh terhadap seluruh proses bisnis dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini loyalitas

pelanggan menjadi salah satu faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen manajemen puncak dengan loyalitas pelanggan. Hal ini memperkuat beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian Lariviere et al., (2014) dan Shukla et al. (2016) yang juga menemukan adanya hubungan positif antara komitmen manajemen puncak dengan loyalitas pelanggan.

$H_{1c}$  : Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kepuasan Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari komitmen manajemen puncak adalah 0.447. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan namun tidak secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 1c ( $H_{1c}$ ) diterima. Hasil uji di atas memperkuat hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chow et al., (2007) yang menemukan bahwa tingginya komitmen manajemen puncak pada kualitas layanan yang diberikan perusahaan akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang merupakan salah satu faktor penentu loyalitas pelanggan.

$H_{2a}$  : Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Loyalitas Karyawan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari fokus pada pelanggan adalah 0.491. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 2a ( $H_{2a}$ ) diterima. Dalam prosesnya meskipun setiap perusahaan yang berhasil menerapkan kualitas memiliki strategi dan cara yang berbeda-beda namun terdapat beberapa kesamaan salah satunya adalah fokus pada pelanggan yang berarti bahwa perusahaan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai sebagai tujuan utama perusahaan (Juran, 1998).

Berdasar pada hasil di atas penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jaafreh (2013) yang menemukan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan loyalitas karyawan dalam penelitian merupakan salah satu indikator yang mengukur kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan khususnya dalam industri jasa.

$H_{2b}$  : Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari fokus pada pelanggan adalah 0.422. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 2b ( $H_{2b}$ ) diterima. Perusahaan yang menjadikan pelanggan sebagai fokus akan mampu mengungguli perusahaan lain apabila perusahaan tanggap terhadap permintaan pelanggan yang mengikuti perkembangan teknologi dan inovasi, menghasilkan produk atau layanan yang dapat memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan, dan perusahaan mampu mengantisipasi serta menanggapi kebutuhan dan keinginan yang terus berkembang dari pelanggan (Ahire, 1996). Perusahaan yang menerapkan fokus pada pelanggan dalam membuat produk mereka akan lebih mudah mendapatkan loyalitas dari pelanggannya karena perusahaan terus mampu untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan sehingga pelanggan yang puas terhadap suatu layanan jasa, cenderung akan memakainya lagi dan lagi sehingga akan memunculkan loyalitas

pelanggan itu sendiri. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahire (1996) menunjukkan adanya pengaruh positif antara fokus pada pelanggan dengan loyalitas pelanggan.

$H_{2c}$  : Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kepuasan Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari fokus pada pelanggan adalah 0.489. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 2c ( $H_{2c}$ ) diterima. Hasil di atas memperkuat teori yang dinyatakan oleh Juran (1998) yang mengatakan bahwa fokus pada pelanggan merupakan salah satu elemen yang sering digunakan untuk mencapai kualitas, yang mana tersebut dapat dilakukan dengan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama perusahaan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa teori tersebut sesuai dengan penelitian ini yang mana menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan khususnya dalam industri jasa

$H_{3a}$  : Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Karyawan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari pelatihan adalah 0.296. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 3a ( $H_{3a}$ ) diterima. Tidak akan efektif sebuah perencanaan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dalam aktifitas manajemen kualitas tanpa adanya pelatihan formal yang sistematis yang diterima karyawan (Ahire, 1996). Selain itu partisipasi dari berbagai tingkatan karyawan dan manajer dalam sesi pelatihan tidak hanya akan meningkatkan kualitas, tetapi juga akan menghilangkan hambatan antar tingkatan manajemen yang ada. Sejalan dengan hal diatas perusahaan perlu untuk menumbuhkan loyalitas karyawan, hal ini bertujuan untuk menekan tingkat perputaran karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Reichheld (2001) mengatakan bahwa semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu perusahaan, maka semakin mudah bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan bagi perusahaan yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan. Setelah dilakukan pengujian, dalam penelitian ini diperoleh hasil yang memperkuat hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hanaysha (2016) yang menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

$H_{3b}$  : Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari pelatihan adalah 0.364. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa pelatihan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan secara signifikan karena nilai sig menunjukkan kurang dari 0,05, maka hipotesis 3b ( $H_{3b}$ ) diterima. Loyalitas pelanggan hanya akan didapatkan perusahaan apabila perusahaan mampu memunculkan kepuasan pada pelanggan. Dalam industri jasa, kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor penentu terbentuknya loyalitas pelanggan (Chow et al., 2007). Pelatihan dalam hal ini bertujuan untuk meminimalisir adanya kesalahan yang terjadi pada saat proses penyampaian layanan kepada konsumen, sehingga kepuasan pelanggan dapat diperoleh perusahaan. Pelanggan yang puas terhadap suatu layanan jasa, cenderung akan memakainya lagi dan lagi sehingga akan memunculkan loyalitas itu sendiri. Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Lakhal (2006) serta Millar & Stevens (2012) yang menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adapun dalam penelitian ini loyalitas pelanggan merupakan salah satu indikator pembentuk kinerja perusahaan.

H<sub>3c</sub> : Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari pelatihan adalah 0.367. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan namun tidak secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 3c (H3c) diterima. Dalam industri jasa pelatihan merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan perusahaan. Pelaksanaan pelatihan dalam perusahaan akan mampu meningkatkan keterampilan karyawan dalam menghasilkan layanan yang berkualitas. Hal ini juga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi selama proses pemberian layanan kepada pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan dapat diperoleh perusahaan. Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lakhal (2006) serta Millar & Stevens (2012) yang menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adapun dalam penelitian ini kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator pembentuk kinerja perusahaan.

H<sub>4a</sub> : Pengaruh Tim terhadap Loyalitas Karyawan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari tim adalah 0.288. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa tim berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 4a (H4a) diterima. Luca (2002: 304) menjelaskan bahwa tim merupakan sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Kumpulan individu ini harus memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas. Hal ini berguna untuk menjaga keharmonisan sebuah tim agar terwujudnya suatu kepuasan kerja dari hal tersebut kontribusi dari setiap individu tim adalah hal yang penting. Hal ini bertujuan agar tim dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, keterlibatan setiap anggota tim dalam sebuah pekerjaan akan yang dapat berpengaruh terhadap loyalitas individu karyawan terhadap perusahaan. Setelah dilakukan pengujian, dalam penelitian ini diperoleh hasil yang memperkuat hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sriyono dan Lestari, Farida (2013) yang menemukan bahwa tim memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil dari penelitian sebelumnya tersebut sesuai dengan penelitian ini yang mana menunjukkan bahwa tim memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan khususnya dalam industri jasa

H<sub>4b</sub> : Pengaruh Tim terhadap Loyalitas Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari tim adalah 0.319. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa tim berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05, maka hipotesis 4b (H4b) diterima. Sebuah tim yang baik akan mampu berkontribusi dalam perencanaan di masa depan, dan mampu mencapai peningkatan penting dalam produk, layanan dan kualitas di masa sekarang (Deming, 1986). Hal tersebut mengacu pada peran tim sebagai wadah pengembangan ide-ide terbaru terhadap layanan sebagai produk perusahaan yang diharapkan dari tim tersebut perusahaan mampu membuat layanan yang selalu dapat memenuhi ekspektasi pelanggan sehingga perusahaan mampu mewujudkan loyalitas pelanggan. Reed (2000) menyatakan bahwa tim dalam literature manajemen merupakan komponen yang dibentuk ketika perusahaan membutuhkan

koordinasi dalam suatu kegiatan, dan memelurkan suatu terobosan besar dalam kinerja perusahaan. Hal ini berarti tim memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini loyalitas pelanggan dalam merupakan salah satu indikator dari kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil dari penelitian sebelumnya tersebut sesuai dengan penelitian ini yang mana menunjukkan bahwa tim memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan khususnya dalam industri jasa.

$H_{4c}$  : Pengaruh Tim terhadap Kepuasan Pelanggan. Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, sehingga didapatkan informasi bahwa nilai beta dari tim adalah 0.322. Nilai dari sig uji t adalah 0.000. Hal ini berarti bahwa tim berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan namun tidak secara signifikan karena sig menunjukkan nilai kurang dari 0,05 maka hipotesis 4c ( $H_{4c}$ ) diterima. Dalam sebuah perusahaan tim merupakan salah satu bagian kunci yang dibentuk oleh perusahaan dengan tujuan untuk menunjang terlaksananya proses bisnis (Crosby, 1979). Tujuan lain dari pembentukan tim dalam industri jasa adalah untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul selama proses penyampaian layanan dan setelahnya. Tim pemecah masalah yang baik akan memberikan penanganan masalah dan pemberian solusi yang cepat apabila terjadi kesalahan. Hal ini akan membuat kepuasan pelanggan tetap terjaga dengan layanan yang diberikan perusahaan meskipun pada prosesnya terjadi kesalahan. Sebuah tim yang baik akan mampu berkontribusi dalam perencanaan di masa depan, dan mampu mencapai peningkatan penting dalam produk, layanan dan kualitas di masa sekarang (Deming, 1986). Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reed (2000) menyatakan bahwa tim dalam *literature* manajemen merupakan komponen yang dibentuk ketika perusahaan membutuhkan koordinasi dalam suatu kegiatan, dan memelurkan suatu terobosan besar dalam kinerja perusahaan. Hal ini berarti tim akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kepuasan pelanggan dalam penelitian ini merupakan salah satu indikator dari kinerja perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasar pada hasil penelitian yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV maka diperoleh kesimpulan bahwa keempat dimensi kualitas yaitu komitmen manajemen puncak (*leadership*), fokus pada pelanggan, pelatihan, dan tim dapat digunakan untuk menentukan kualitas dalam industri jasa. Hal ini berarti bahwa keempat dimensi tersebut dapat digunakan untuk mengukur penerapan manajemen kualitas pada perusahaan yang bergerak dalam industri jasa yang mana dalam penelitian ini untuk dapat mewakili industri jasa itu sendiri peneliti menggunakan 5 sektor jasa antara lain sektor jasa keuangan dan asuransi, sektor informasi dan komunikasi, sektor jasa non keuangan dalam hal ini peneliti memilih sektor kesehatan, sektor transportasi dan pergudangan dan sektor jasa perusahaan.

Dalam penelitian ini kinerja perusahaan yang digunakan merupakan kinerja perusahaan *non-financial* yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu loyalitas karyawan, loyalitas pelanggan dan kepuasan pelanggan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, keempat dimensi kualitas tersebut memiliki pengaruh terhadap ketiga indikator pengukur kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen kualitas memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya yang bergerak dalam industri jasa.

Berdasar pada hasil penelitian yang telah diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa

maka perusahaan diharapkan agar terus menjaga dan meningkatkan penerapan kualitas dan layanan yang ada dalam perusahaan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang telah disebutkan di atas. Sehingga perusahaan dapat meminimalisir hambatan-hambatan yang dapat terjadi selama proses pemberian layanan dan setelahnya. Dengan demikian kinerja perusahaan dapat meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Pengembangan dimensi untuk mengukur variabel manajemen kualitas sangat disarankan untuk penelitian selanjutnya. Dalam pengukuran kinerja perusahaan penelitian ini hanya mengadopsi pengukuran kinerja perusahaan *non-financial*. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah pengukuran kinerja perusahaan finansial sebagai pengukur kinerja perusahaan. Pengembangan sektor dalam industri jasa sebagai sampel dalam penelitian selanjutnya sangat disarankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alonso Almeida, M.M. 2012. Water and Waste Management in the Moroccan Tourism Industry: the Case of Three Women Entrepreneurs. *Women's Studies International*. Vol. 35: 343 - 353.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R.G. 1994. A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy Of Management Review*. Vol.19 (3): 472-509.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., & Devaraj, S. 1995. A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. *Decisions Sciences*. Vol. 26 (5): 637-658.
- Ashshofa, Burhan. 2000. *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifudin. 1986. *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Rineka Cipta
- Birkland, Sara Anne. 1995. An Assessment Improving Employee Attitudes and Job Satisfaction through Total Quality Management Implementation. *Retrospective Theses and Dissertations*. 17326.
- Chariri dan Imam Ghozali. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Choi, T. Y., & Eboch, K. 1998. The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plan Performance, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*. Vol. 17 (1): 59-75.
- Chow, I.H., Lau, V.P., Lo, T.W., Sha, Z., Yun, H. 2007. Service Quality in Restaurant Operations in China: Decision- and Experiential-Oriented Perspectives. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 26 (3): 698-710.
- Crosby, P. B. 1979. *Quality is free*. New York McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. 1984. *Quality without tears: The Art of Hassle-Free Management*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W.E. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Press: Cambridge, MA Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Fandy Tjiptono. 2005. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia Publising.
- Francisco Jose Conca, Juan Llopis, Juan Jose TarÄ±. 2004. Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms Department of Business Management. *European Journal of Operational Research* 15: 683-697

- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. 1994. A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*. Vol. 11 (4): 339-366.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., & Sakakibara, S. 1995. The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*. Vol. 26 (5): 659-691.
- Gay, L.R. and Diehl, P.L. 1992. *Research Methods for Business and Management*. Mc. Millan Publishing Company, New York
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Guilford, J.P. 1956. *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc
- Gustafsson, A.; Nilsson, L.; Johnson, M.D. 2003. The Role of Quality Practices in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14 (2): 232-244.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Prentice Hall: USA.
- Hanaysha, J. 2016. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 229, 298-306.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Aksara
- Helfert, Erich A. 1996. *Teknis Analisis Keuangan*. Edisi Delapan. Jakarta: Erlangga.
- Ismail Sila. 2007. Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management* Vol. 25 : 83-109
- J. Gerald Suarez 1992. *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Publication Departement Of the Navy Office of the UnderSecretary of the Navy of the Total Quality Leadership. Arlington: Departement Of The Navy TQLO Publication
- Jaafreh, Ali, B. 2011. Quality Management for Information Systems Effectiveness: An Empirical Study of Jordanian industrial Firms. *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Banking and Financial Sciences, Amman, Jordan.
- Jaafreh, Ali, B. 2013. The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Banking and Financial Sciences, Amman, Jordan.
- Juran, & F.M., Gryna. 1993. *Quality Planning and Analysis* (3rd ed.). McGraw- Hill Book Company: New York.
- Juran, J.M. 1988. *On planning for Quality*. London: Collier Macmillan.
- Juran, J.M. 1989. *Juran's Quality Handbook* / Joseph M. Juran, co-editor-in-chief, A. Blanton Godfrey, co-editor-in-chief. — 5th ed.
- Juran, J.M. 1992. *Juran on Quality by Design: the New Steps for Planning Quality Into Goods and Service*
- John S. Oakland. 2003 . *Total Quality Management Text with Cases Third edition*
- José F. Molina Azorín, Enrique Claver Cortés, Maria D. López Gamero, Juan J. Tarí. 2009. Green Management and Financial Performance: a Literature Review. *Management Decision*. Vol. 47 Issue: 7, pp.1080-1100

- Joseph A. Mose, Francis N. Kibera. 2015. The Influence of Service Quality Management Practices on the Performance of Hotel Firms In Kenya. *European Scientific Journal* . Vol.11 (22): 1857 - 7881
- Kaynak, H. 2003. The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of High Technology Management Research*. Vol 16,255-272.
- Kaynak, H., & Hartley, Janet L. 2005. Exploring Quality Management Practices and High Tech Firm Performance. *Journal of High Technology Management Research*. Vol. 16: 255-272.
- Lassa<sup>^</sup>ad Lakhali. 2006. Tunisia Federico Pasin and Mohamed Limam. Quality Management Practices and their Impact on Performance International. *Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 23 (6): 625-646
- Mary Anderson, Amrik S. Sohal. 1999. A Study of the Relationship between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16. (9): 859-877
- Matthew A. Waller, Sanjay Ahire. 1996. Management Perception of the Link between Product Quality and Customers' View of Product Quality. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 (9): 23-33.
- Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*.. pp.41-50.
- Richard Reed , David J. Lemakb, Neal P. Meroc. 2000. Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Quality Management*. Vol 5 5±26
- Saraph, J.V., Benson, P.G., & Schroeder, R.G. 1989. An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*. Vol. 20: 810-829
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th ed.. New York: John Wiley and Sons.
- Sekaran Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sriyono dan Lestari, Farida. 2013. Pengaruh *Teamwork*, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas terhadap Produktivitas pada Perusahaan Jasa. (Thesis). Yogyakarta : Universitas Muhammadiyah
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*.Edisi Delapan. Bandung: Alfabeta
- Supriyatmini, Tuti. 2005. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Nasabah pada Baitul Mal Wattanwil (BMT) Kafah Semarang. *Skripsi*. Semarang: UNNES.
- Sushil Pramod Varma. 2015. Total Quality Management (TQM) of Clinical Engineering in New Zealand Public Hospitals. *DBA Thesis*, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Tarricone, P. & Luca, J. 2002. *Successful Teamwork: A Case Study*. Herdsa 640-646. Australia: Cowan University, Pert.
- Thomas C. Powell (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*. Vol. 16: 15-37
- Zu, Xingxing. 2009. Infrastructure and Core Quality Management Practices:How Do They Affect Quality? *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 26 (2): 129-149.