

## PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN *QUALITY MANAGEMENT INFORMATION* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

OEY HANNES WIDJAYA

Universtas Tarumanagara

IAN NURPATRIA SURYAWAN

STIE Trisakti

[ian\\_nurpatria@yahoo.com](mailto:ian_nurpatria@yahoo.com)

*Abstract : This study aimed to determine the effect of total quality management and quality management information on the firm performance which is a company engaged in tire manufacturing. A method of data collection is done by distributing questionnaires to all employees' quality assurance totaling 19 people. The test results suggest that there is a positive influence of total quality management and quality management information on the firm performance.*

**Keywords:** Total quality management, quality management information, firm performance, tire manufacturing.

**Abstrak :** Tujuan penelitian adalah menentukan pengaruh *total quality management dan quality management information* terhadap kinerja perusahaan yang memproduksi dasi. Metoda pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan responden 19 karyawan penjamin mutu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management dan quality management information* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

**Kata kunci :** *Total quality management, quality management information*, kinerja perusahaan, pabrik dasi.

### PENDAHULUAN

Pada era persaingan global ini, banyak orang membicarakan mengenai mutu terutama yang berhubungan antara pekerjaan dengan menghasilkan produk atau jasa. Suatu produk dibuat karena ada yang membutuhkan, dan kebutuhan tersebut berkembang seiring

dengan tuntutan mutu penggunaannya. Konsumen lebih kritis membuat tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa semakin tinggi. Menurut Sutawidjaya (Dale 2003) menyatakan bahwa kualitas total merupakan faktor utama dalam revolusi bisnis yang telah membuktikan dirinya menjadi salah satu abad ke-20 yang paling kuat pencipta penjualan dan per-

tumbuhan pendapatan, pekerjaan baru yang benar-benar baik dan ekspansi bisnis berbasis dan berkelanjutan. Kini perusahaan menyadari bahwa perlu memiliki strategi handal agar produk dan jasa yang ditawarkan memiliki keunggulan yang dapat bersaing secara kompetitif. Sehingga kualitas menjadi faktor penting di persaingan global ini (Dilber *et al.* 2005).

Salah satu dalam pencapaian keunggulan yang kompetitif adalah kualitas kinerja karyawan. Untuk itu diperlukan perhatian dari perusahaan dalam mengembangkan sistem yang mendukung peningkatan kinerja karyawan agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Dalam persaingan ekonomi yang makin tajam, perusahaan dituntut untuk menerapkan sistem manajemen yang baik, dimana dijadikan sebagai alat dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Manajemen perlu menciptakan suasana yang nyaman bagi setiap individu agar berdampak pada pelaksanaan kinerja secara maksimal. Salah satu alat penerapan sistem manajemen mutu adalah *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi dalam perbaikan secara terus-menerus atas produk dan jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Tijptono dan Diana 2003).

Selain manajemen yang baik, perusahaan juga perlu memperhatikan akan informasi manajemen kualitas (*Quality Management Information* atau QMI). QMI merujuk pada pengumpulan sistematis dan analisis data dalam siklus pemecahan masalah untuk mengidentifikasi masalah secara kritis, mencari penyebab masalah, dan menghasilkan solusi-solusi masalah (Flynn *et al.* 1994, Forza dan Filipini 1998, Kaynak 2003, Morita *et al.* 2001, Schniederjans *et al.* 2006, dalam Anh dan Matsui 2011).

QMI dilakukan dengan melibatkan manajer dan karyawan untuk berinteraksi melalui pengelolaan arus informasi dan komunikasi agar berjalan dengan baik dalam menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta berdam-

pak pada kinerja perusahaan yang maksimal. Menurut penelitian Anh dan Matsui (2011), pelaksanaan manajemen mutu bergantung pada kesediaan QMI dengan meningkatkan kesadaran yang terus-menerus pada kualitas karyawan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan yang bergantung pada fokus pada pelanggan, manajemen tenaga kerja, dan dukungan dari manajemen puncak, sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh produk dan menggunakan QMI guna perbaikan kualitas lebih lanjut. Kinerja perusahaan juga bergantung pada cara pengaturan komunikasi dan arus informasi.

Penerapan QMI digambarkan dengan komunikasi dan interaksi antara *shop floor* dan antar divisi/departemen perusahaan seperti informasi umpan balik, pemberian saran, pelatihan, aktivitas grup kecil, *cross functional* desain produk, koordinasi dalam pengambilan keputusan antar divisi/departemen dan lain-lain. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian, berfokus pada komitmen berkesinambungan dari karyawan untuk memberikan mutu produk juga untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan menerapkan kebijakan mutu yang ada.

TQM didefinisi sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tijptono dan Diana 2003). TQM sebagai pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan (Gasperz 2008). TQM merupakan perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution 2005).

QMI adalah pengumpulan sistematis dan analisis data dalam siklus pemecahan masalah untuk mengidentifikasi masalah secara kritis, mencari penyebab masalah, dan menghasilkan solusi-solusi masalah (Anh dan Matsui 2011). Kualitas suatu informasi tergantung dari tiga hal, yaitu informasi harus akurat (*accurate*), tepat pada waktunya (*timeliness*), dan relevan (*relevance*). *Quality information* merupakan ukuran penting dalam pengambilan keputusan, pengawasan kualitas, perencanaan kualitas dan ukuran tersebut memberikan pengaruh langsung terhadap kualitas produk (Htay *et al.* 2012). Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *quality management information* adalah sistem pengumpulan data secara sistematis yang membantu menyelesaikan masalah dalam pengambilan keputusan, perencanaan kualitas, dan pengawasan kualitas yang berpengaruh terhadap kualitas produk di tangan konsumen akhir.

Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani 2003). Menurut Robin (dalam Nawawi, 2006), kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri 2005). Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka disimpulkan kinerja merupakan suatu penilaian kemampuan dari hasil kerja seseorang secara keseluruhan yang dijadikan standar dalam mencapai tujuan perusahaan.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik-teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Sehingga dengan menerapkan sistem ini, maka para pebisnis mulai menjalankan per-

baikan terus-menerus disemua operasi sehingga dapat mengurangi bahkan menghilangkan penyebab mutu buruk tersebut. Dasar filosofi TQM adalah ide pencegahan kecacatan (*defect*) versus pendeteksian kecatatan (Rivai dan Jauvani 2009).

Perbaikan terus-menerus perlu dilakukan pemantauan kualitas melalui setiap level operasi. Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk semakin kecil, atau dapat dikatakan kerusakan produk cenderung tidak ada, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan lagi untuk memperbaiki produk, dimana menjadikan beban biaya produksi lebih kecil dan perusahaan mendapatkan laba menjadi lebih tinggi serta konsumen puas terhadap kualitas produk. Dengan itu, konsep TQM tersebut menjelaskan bahwa perusahaan harus dapat mengendalikan dan memerlukan keterlibatan dari komponen perusahaan. Diharapkan perusahaan yang menerapkan TQM mampu meningkatkan kualitas dan berdaya saing, dimana kini perusahaan menghadapi persaingan global.

Setiap perusahaan memiliki standarisasi dalam pengukuran kualitas dalam mencapai tujuan perusahaan, maka itu perusahaan harus mempersiapkan manajemen kualitas bagi perusahaan. Dalam manajemen kualitas dibutuhkan pemecahan masalah yang dapat diselesaikan. Penciptaan produk yang berkualitas dapat meningkatkan permintaan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan itu, perusahaan dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan secara maksimal.

Konsep TQM memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi. Menurut Hessel dalam Nasution (2005) meneliti pengaruh antara penerapan TQM dengan kinerja dan keunggulan kompetitif beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan, TQM merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan,

dan penerapan TQM memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan.

Implementasi merupakan hal penting karena TQM adalah sumber keberhasilan dalam jangka panjang, TQM memiliki pengaruh langsung bukan hanya perilaku karyawan, tetapi juga sikap dan nilai (Ghobadian dan Gallear 2001). Beberapa faktor dalam TQM seperti komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, dan kerja sama tim memiliki pengaruh positif dalam kinerja organisasi. Sedangkan menurut Handoko dalam Musran Munizu (2010), salah satu keberhasilan TQM adalah pemberdayaan karyawan melalui keterlibatan karyawan dalam pemberian wewenang dalam manajemen, sehingga berimplikasi pada meningkatnya semangat, motivasi, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, praktik TQM mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan memaksimalkan daya saing. *Quality Management Information (QMI)* mengimprovisasi kinerja kualitas melalui pengumpulan, penyimpanan, analisis, dan laporan informasi dalam kualitas untuk mendukung pembuatan keputusan pada semua level.

Schroeder dan Flynn dalam Anh dan Matsui (2011) berpendapat bahwa keberhasilan implementasi manajemen manufaktur melalui TQM, *Just in Time (JIT)*, dan *Total Productive Maintenance (TPM)* bergantung pada cara perusahaan manufaktur mengembangkan *horizontal linkage* melalui hubungan komunikasi. Sementara manajemen mutu telah menekankan pada pentingnya ketersediaan, akurasi, dan ketepatan waktu QMI sehingga penelitian ini berfokus mengenai perusahaan mengembangkan QMI melalui fasilitas komunikasi dan *information sharing* untuk mencapai kinerja operasional manufaktur. QMI memiliki dua kategori yaitu *shop floor* dan *cross functional* dimana *shop floor* berkaitan dengan hubungan komunikasi dua arah antara manajer dengan karyawan itu sendiri yang dapat menjadi sarana bagi karyawan berbagi ide dan kemampuan dalam perbaikan kualitas secara berkala (Anh dan Matsui 2011). Sedangkan *cross functional* berkaitan dengan adanya koordinasi, upaya pengem-

bangun produk yang baru, dan interaksi dengan konsumen dan supplier.

Perencanaan sistem informasi merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapat perhatian, sehingga dapat diharapkan memberikan kontribusi positif di dalam mendukung keberhasilan sistem informasi organisasi. Pengaruh komunikasi *shop floor* terhadap kinerja operasional tidak memiliki dampak secara langsung, tetapi dampak secara tidak langsung (Zeng *et al.* 2011). Komunikasi *shop floor* bukan hanya diimplementasikan saja, melainkan diimplementasi bersamaan dengan *quality management* untuk mencapai kinerja operasional yang tinggi. Komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja (Satlita 2005). Tetapi dalam praktiknya, komunikasi internal khususnya komunikasi dengan karyawan tidaklah berjalan semudah yang diharapkan.

Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Permasalahan-permasalahan seputar rendahnya karyawan perlu diatasi dengan komunikasi diantara keduanya. Untuk itu terdapat suatu cara agar karyawan dapat memahami keinginan perusahaan dan perusahaan memperoleh dukungan dari karyawan, maka komunikasi dua arah diantaranya perlu direncanakan dengan baik. Komunikasi internal atau komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi pada hakikatnya untuk menjalin hubungan baik di kalangan publik internal, diantaranya subsistem, sehingga memungkinkan tercapainya sinergi kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Anh dan Matsui (2011) bertujuan untuk mengetahui perbedaan implementasi QMI di berbagai perusahaan manufaktur dan mengetahui hubungan QMI terhadap kinerja operasional, QMI termasuk dalam komunikasi dan *information sharing* terbagi dalam dua perspektif yaitu *shop floor* dan *cross functional levels*. Hasil penelitian ini adalah memiliki persamaan dan perbedaan dalam penerapan QMI di perusahaan manufaktur dan terdapat hubungan antara QMI dan kinerja operasional.

Penelitian Agus Widarsono (2007), Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji karakteristik informasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan publik di Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas informasi dengan karakteristik relevan, keandalan, lengkap dan ringkas, tepat waktu, dapat dipahami dan dapat diverifikasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Neves dan Eisenberger (2012) bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi manajemen dengan dukungan persepsi organisasi tentunya berdampak pada kinerja. Penelitian ini mendukung pandangan bahwa komunikasi manajemen menyampaikan lebih dari sekedar informasi yang berkaitan langsung dengan misi perusahaan dan tugas-tugas yang harus dilakukan. Hasilnya adalah terdapat pengaruh komunikasi manajemen dan dukungan persepsi organisasi terhadap kinerja.

Penelitian Talibet *al.* (2011) menyimpulkan, bahwa melalui TQM dapat mempengaruhi sistem bisnis dan secara luas dilihat sebagai revolusi manajemen. Untuk itu, penelitian dilakukan di negara-negara berkembang yang tertinggal dalam implementasi TQM dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM yang dilakukan di sektor industri jasa India. Hasil

penelitian menunjukkan signifikansi dan penggunaan TQM dalam industri jasa India.

Penelitian Dhyahrini dan Hasanah (2011) bertujuan menganalisis pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja operasional. Variabel Independennya adalah fokus pada pelanggan, *continuous improvement*, keterlibatan penuh. Penelitian dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI). Hasil penelitiannya adalah tiga variabel independen tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional.

Penelitian Narsa dan Rani (2003) menguji mengenai pengaruh sistem pengukuran, sistem penghargaan, TQM, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial di PT Telkom Divre V Surabaya. Hasil pengujian menyatakan bahwa interaksi sistem penghargaan dan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data ini dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner dilakukan dengan membagikan angket kepada responden. Penelitian ini kuisisioner diberikan kepada 19 karyawan *quality assurance*. Variabel penelitian ini terdiri dari TQM, QMI dan kinerja. Berikut merupakan tabel operasionalisasi variabel:

Tabel 1 Operasionalisasi TQM

Dimensi	Indikator
Fokus pada Pelanggan	Perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
Obsesi terhadap kualitas	Perusahaan menerapkan manajemen kualitas dalam operasional
Pendekatan Ilmiah	Penentuan solusi masalah operasi berdasarkan teori dan penelitian yang ada
Komitmen Jangka Panjang	Perusahaan berusaha menerapkan praktek terbaik dalam menjalankan usaha
Kerja sama tim	Perusahaan menerapkan kerjasama tim dalam operasional
Perbaikan secara berkesinambungan	Perusahaan berusaha memperbaiki sistem yang ada secara berkesinambungan
Pendidikan dan pelatihan	Perusahaan sering mengadakan pelatihan bagi karyawan
Kebebasan yang terkendali	Perusahaan memberikan wewenang bagi manajer untuk mengambil keputusan
Kesatuan Tujuan	Karyawan memahami tujuan operasi perusahaan
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	Perusahaan melibatkan karyawan untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan

Tabel 2 Operasionalisasi QMI

Dimensi	Indikator
Umpan balik	Karyawan mengerti pekerjaan yang dilakukan secara tepat
Kontak Shop Floor	Karyawan dan manajer mudah dalam berkomunikasi
Pemberian saran karyawan	Manajer memberitahu karyawan mengenai alasan keputusan yang diambil
Grup kecil untuk pemecahan masalah	Manajer mendorong karyawan untuk memecahkan masalah bersama-sama sebagai tim
Pengawas fasilitas interaksi	Manajer memotivasi karyawan dalam memberikan opini dan ide dalam tim
<i>Multi-functional</i> Karyawan	Karyawan mampu mengerjakan beberapa tugas yang diberikan
Koordinasi dalam pengambilan keputusan	Keputusan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan
<i>Cross functional</i> desain produk	Karyawan memberikan saran dalam pengembangan produk
Komunikasi dengan konsumen	Perusahaan mendengarkan keluhan pelanggan
Komunikasi dengan pemasok	Perusahaan berusaha membangun kepercayaan dengan pemasok

Tabel 3 Operasionalisasi Kinerja

Dimensi	Indikator
Biaya pabrik per unit	Biaya gaji karyawan sudah sesuai dengan pekerjaan
Kesesuaian dengan spesifikasi produk	Produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan spesifikasi yang ada
Kinerja pengiriman tepat waktu	Pengiriman produk dilakukan dengan tepat waktu
Pengiriman cepat	Karyawan menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan
Fleksibilitas untuk mengganti bauran produk	Karyawan berkoordinasi dengan manajer dalam menciptakan produk baru
Fleksibilitas untuk mengganti volume	Karyawan berkoordinasi dengan manajer dalam merencanakan jumlah yang diproduksi
Perputaran persediaan	Perusahaan mengendalikan persediaan dalam menjaga kelancaran produksi
Waktu siklus	Karyawan mengerjakan tugasnya dengan memperhatikan waktu
Waktu tunggu pengembangan produk baru	Perusahaan memperhatikan peluang pasar untuk mengeluarkan produk baru
Kemampuan dan kinerja produk	Karyawan melakukan pemeriksaan kemampuan produk agar sesuai kinerja produk
Ketepatan kemunculan produk baru	Perusahaan mengeluarkan produk baru sesuai dengan waktu yang ditentukan
Inovatif produk	Karyawan memberikan saran dalam inovasi produk
Dukungan dan layanan konsumen	Perusahaan memiliki layanan konsumen

## HASIL PENELITIAN

Berikut hasil pengujian dengan menggunakan analisis regresi berganda:

Tabel 4 Analisis Regresi Ganda

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	1,412	0,108	0,915
TQM	0,782	3,702	0,002
QMI	0,524	2,273	0,037

$$F_{2,16} = 8,899 \text{ Sig. } 0,003$$

Uji Pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan berdasarkan tabel 4 *p-value* untuk pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan adalah 0,002 artinya terdapat pengaruh yang positif TQM terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif TQM terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dyahrini dan Hasanah (2011) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif TQM terhadap kinerja perusahaan begitu juga dengan penelitian Talib *et al.* (2011) menyimpulkan hasil yang sama dengan kesimpulan bahwa TQM mampu meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Uji Pengaruh QMI terhadap kinerja perusahaan berdasarkan tabel 4 *p-value* untuk pengaruh QMI terhadap kinerja perusahaan adalah 0,037 artinya terdapat pengaruh yang positif QMI terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini sejalan juga dengan penelitian Anh dan Matsui (2011) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif QMI terhadap kinerja operasional.

Hal tersebut dikarenakan perusahaan menerapkan kebijakan, prinsip dasar dan adanya komitmen karyawan yang berkesinambungan dalam meningkatkan kinerja. Perusahaan

mengutamakan pengembangan kualitas karyawan dengan diadakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang didorong melalui kerja sama tim untuk melaksanakan pekerjaannya dan menghargai keanekaragaman keterampilan, perspektif, pengalaman sehingga dapat menciptakan hasil yang positif. Berdasarkan penelitian tersebut menyimpulkan terdapat pengaruh TQM dan QMI yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

## PENUTUP

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan diatas adalah terdapat pengaruh positif TQM dan QMI terhadap kinerja perusahaan. Berikut saran yang dapat diberikan adalah perusahaan mempertahankan dan meningkatkan *Total Quality Management* dan *Quality Management Information* secara berkesinambungan agar kinerja karyawan berjalan dengan baik sehingga meningkatkan kualitas perusahaan secara maksimal. Untuk penelitian lebih lanjut dapat menggunakan variabel lainnya seperti *just in time*, *supply chain management* dan sistem penghargaan dalam memprediksi besarnya nilai kinerja perusahaan.

## REFERENSI :

- Anh, Phan Chi dan Yoshiki Matsui. 2011. Relationship between Quality Management Information and Operational Performance. *International Perspective Vol. 34*.
- Aritonang, Lerbin R. 2007. *Riset Pemasaran: Teori dan Praktik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Aritonang, Lerbin R. 2009. *Peramalan Bisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Dilber, Mustafa *et al.* 2005. Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Helath Care Industry: Turkish Experience. *Problems and Perspective in Management*.
- Dyahrini, Wien dan Alfiah Hasanah. 2011. The Implementation of Total Quality Management (TQM) on Staff Perception to the Operational Performance of PT Kereta Api Indonesia.
- Eisenberger, Robert dan Pedro Neves. 2012. *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support*. Human Performance. *International Seminar on Business and Management*.
- Gaspersz, Vincent. 2008. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghobadian, Abby dan David Galleary. 2001. TQM Implementation: an Empirical Examination and Proposed Generic Model.



- International Journal of Management Science Vol 29 No 4*. Htay, Maw May et al. 2012. Quality Management Information in Auto Manufacturing Process. *Advanced Materials Research Vol 529*. Jogiyanto. 2005. Analisis dan Desain Sistem Informasi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Satlita, Lena. 2005. Program Komunikasi Internal untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Kajian Ilmu Administrasi Vol 5 No 1*.
- Maholtra, K. Nareh. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Jakarta: PT. Indeks. Margono. 2004. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta Musran
- Munizu. 2010. Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 12 No. 12*.
- Narsa, I. Made. Dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol.5*.
- Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen Kualitas Terpadu*. Jakarta: Ghalia.
- Nawawi, Handari. 2006. *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supranto. 2008. *Statistik: Teori dan Aplikasi Edisi Keenam*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sutawidjaya, Achmad Hidayat. 2009. Kualitas: Alat Manajemen atau Budaya Perusahaan?. *Jurnal Bisnis Manajemen Ekonomi Vol 9 No7*.
- Talib, Faisal. Rahman, Zillur. Qureshi M. N. 2011. Assessing The Awareness of Total Quality Management in Indian Service Industries: An Empirical Investigation. *Asian Journal on Quality Vol. 12*.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Widarsono, Agus. 2007. Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi FE Unsil Vol.2*. Zeng, Jing et al. 2011. Shop Floor Communication and Practices for Operational Performance: An Empirical Analysis of Quality Management. *The 11th International DSI and The 16th APDSI Joint Meeting in Taipei*.