

Jurnal Manajemen Gajayana

Gajayana Journal of Management

Volume 4, Nomor 1

Juni 2007

Penerapan Strategi Physical Surrounding terhadap Keputusan Pembelian Konsumen (Studi Pada Lesehan & Galeri "Joglo Dau"
Akhsanul Huda dan Martaleni

Pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Sumber Daya Manusia
Moch. Darmawan dan Rini Astuti

Pengukuran Kepuasan Pelanggan Produk Multi-Level Marketing Syariah Pada PT. Rizki Robbi Izzati Malang
Enlik Kresnaini dan Sugiarti

Perkembangan Teknologi Internet dan Perannya Dalam Pemasaran Produk Usaha Kecil dan Menengah (UKM)
Ade Octavia

Analisa Peran Public Relations Dalam Penginformasian Produk Jasa Pelayanan Kepada Publik (Studi Pada PT. POS Indonesia (Persero))
G. Budi Wahyono dan Hendra Sayono

Analisis Strategi Pemasaran Bagi Peningkatan Pangsa Pasar Koran Memorandum Kediri
Edwin Agus Buniarto

Pengaruh Faktor Industri Terhadap Produktivitas Industri Tenun Ikat di Sentra Industri Desa Bandar Kidul Kota Kediri
Isnaeni Subandriyah

Analisis Keputusan Lease-Or-Buy Dalam Pembiayaan Barang Modal (Studi Pada PT. Narwastu)
Muhammad Fuad

JMG	Vol. 4	No. 1	Hlm. 1 - 100	Malang Juni 2007	ISSN 1829-8540
-----	--------	-------	--------------	---------------------	-------------------



Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Gajayana

Jurnal Manajemen Gajayana

Gajayana Journal of Management

Daftar Isi

- | | |
|--|--------|
| Penerapan Strategi <i>Physical Surrounding</i> Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen (Studi Pada Lesehan & Galeri "Joglo Dau") | 1-14 |
| Akhsanul Huda dan Martaleni | |
| Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia | 15-30 |
| Moch. Darmawan dan Rini Astuti | |
| Pengukuran Kepuasan Pelanggan Produk Multi-Level Marketing Syariah Pada PT. Rizki Robbi Izzati Malang | 31-42 |
| Enlik Kresnaini dan Sugiarti | |
| Perkembangan Teknologi Internet dan Perannya Dalam Pemasaran Produk Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) | 43-52 |
| Ade Octavia | |
| Analisa Peran <i>Public Relations</i> Dalam Penginformasian Produk Jasa Pelayanan Kepada Publik (Studi Pada PT. POS Indonesia (Persero) Malang) | 53-60 |
| G. Budi Wahyono dan Hendra Sayono | |
| Analisis Strategi Pemasaran Bagi Peningkatan Pangsa Pasar Koran Memorandum Kediri | 61-74 |
| Edwin Agus Buniarto | |
| Pengaruh Faktor Industri Terhadap Produktivitas Industri Tenun Ikat Di Sentra Industri Desa Bandar Kidul Kota Kediri | 75-90 |
| Isnaeni Subandriyah | |
| Analisis Keputusan <i>Lease-Or-Buy</i> Dalam Pebiayaannya Barang Modal (Studi Pada PT. Narwastu) | 91-100 |
| Muhammad Fuad | |

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia

Rini Astuti¹

Moch. Darmawan²

¹ Dosen Fakultas Ekonomi
Universitas Gajayana

² Alumnus Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Gajayana

Abstract

In increasing the quality of human resources, a corporate can implement Total Quality Management (TQM), by which an employee should do a job better, more effective and more efficient in producing the products with high quality and competitive price. The research aims to identify the implementation process of TQM, and its influence toward the quality of human resources. The results showed the variables of TQM (that is, employees role, employer role, relations of employer and employees, organizational aspects, and environmental aspects) are simultaneously have a significant influence toward the quality of human resources in PR. HF Prima Malang. The organizational aspects variable is dominantly influence the corporate's quality of human resources.

Keywords

TQM implementation, human resources quality

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi sebuah perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan para karyawan sehingga keberadaannya dapat berfungsi secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia secara profesional dapat mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan para karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Dengan demikian perkembangan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi dengan terjadinya keseimbangan hal tersebut sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang secara wajar.



Era globalisasi yang kini dihadapi menimbulkan dampak tersendiri terhadap kondisi perekonomian pada seluruh lapisan masyarakat dunia usaha. Sebagai konsekuensinya harus siap menghadapi perkembangan dan tuntutan era global tersebut secara bijak dan jeli, sebab jika tidak maka bukan saja tidak dapat memberikan keuntungan dari perkembangan tersebut tetapi justru lebih buruk dampaknya yakni akan tersingkir oleh kemajuan dan tuntutan globalisasi. Kondisi tersebut menyebabkan pasar yang semula masih menunjukkan ciri-ciri kekurangan dan lebih banyak dikuasai industri atau penjual telah berubah menjadi pasar pembeli, di mana sekarang produsenlah yang mencari pembeli bukan pembeli yang mencari produk. Kondisi ini yang menyebabkan produsen berupaya mengembangkan konsep-konsep strategi yang akan diterapkan sehingga nantinya diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memecahkan masalah sehubungan perubahan lingkungan yang semakin dinamis.

Langkah mutlak yang harus disiasati yaitu dengan meningkatkan kualitas, sebab ciri utama yang dituntut oleh era globalisasi itu ialah adanya iklim kompetitif yang makin tajam dengan mengabaikan faktor-faktor proteksi. Dengan kondisi demikian kita tidak dapat berlindung dibalik kebesaran nama, kedekatan informal dan mentalitas sejenisnya melainkan harus ikut menghadapi persaingan yang makin tajam tersebut. Upaya untuk

memenangkan persaingan itu tidak lain adalah mengharuskan kita untuk meningkatkan kualitas kemampuan untuk bersaing dengan pihak-pihak lain secara objektif. Kondisi demikian mengharuskan kita untuk berfikir dan bertindak secara dewasa dengan melihat kenyataan secara wajar dan tidak berlindung di balik kekuatan tertentu. Untuk menyikapi tuntutan global di atas memaksa kita meningkatkan terus kualitas di segala bidang, sebab ketergantungan terhadap lingkungan menjadi hal serius yang harus diwaspai oleh setiap badan usaha. Dalam lingkup mikro perusahaan, permasalahan mengenai sumber daya manusia menjadi masalah pokok dalam rangka meningkatkan kemampuan untuk bersaing. Atas dasar kondisi tersebut maka tidak dapat dipungkiri bahwa pengembangan dan peningkatan atas kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus dihadapi dalam menyambut era globalisasi.

Salah satu usaha nyata yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia dan lingkungannya. Agar suatu perusahaan memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan global maka sebuah perusahaan harus mampu

melakukan pekerjaan secara lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dan dengan harga yang bersaing (Sularso & Murdijianto, 2004). Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka pengelolaan atas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan potensi yang sangat mendukung atas pencapaian tujuan yang telah dikemukakan.

PR. HF Prima Malang merupakan salah satu perusahaan rokok yang terdapat di wilayah Kota Malang yang bergerak dalam usaha produksi rokok kretek dan selalu berusaha mengembangkan produk dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat terutama untuk perusahaan-perusahaan sejenis. Pada lain pihak, pemerintah telah mengeluarkan himbauan kepada konsumen untuk tidak mengkonsumsi rokok secara berlebihan. Bentuk himbauan tersebut terdapat pada bungkus rokok yang menyatakan bahwa "merokok dapat menyebabkan kanker, serangan jantung, impotensi dan gangguan kehamilan dan janin". Untuk itu perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dan bagaimana nantinya mewujudkan dalam proses yang tepat waktu sesuai skedul produksi, agar dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Pada sisi yang lain selama ini perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan atas kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan harapan akan memiliki keunggulan yang kompe-

titif dan memiliki potensi yang tinggi dalam melakukan proses operasional perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penerapan *Total Quality Management* (TQM), dan tingkat pengaruhnya terhadap kualitas sumber daya manusia pada PR. HF Prima Malang.

Agar pembahasan dapat lebih terfokus, maka dilakukan pembatasan masalah pada pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kualitas sumber daya manusia pada PR. HF Prima Malang khususnya karyawan bagian produksi, dimana komponen-komponen TQM meliputi peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pemimpin dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) dikembangkan tidak hanya sekedar sebagai konsep yang menekankan pada kualitas produk akhir saja, juga mengutamakan kualitas proses, lingkungan kerja dan sumber daya manusianya yang menghasilkan produk sebagaimana diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen (Heizer dan Render, 2005).

Total Quality Management (TQM) merupakan seperangkat konsep atau prinsip-prinsip keterpaduan antara seluruh bagian atau departemen yang ada di perusahaan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk melakukan perbaikan dan penyem-

purnaan (Mulyadi, 1998; Tjiptono dan Anastasia, 1995). Melalui pendekatan dalam menjalankan usaha tersebut, diharapkan akan dapat memaksimalkan daya saing organisasi baik atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Edwards dan Collinson, 1998; Glover dan Noon, 2005).

Beberapa karakteristik TQM (Tjiptono dan Anastasia, 1995) meliputi fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*), memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, serta adanya ketertiban dan pemberdayaan karyawan (Jensen dan Wruck, 1997).

Proses implementasi dari karakteristik TQM dalam fungsi-fungsi manajemen secara terpadu di lingkungan organisasi (Nawawi, 2003) antara lain adalah: (a) berfokus pada yang dilayani, dimana untuk melaksanakan tugas pokok dalam pemberian pelayanan umum dan melaksanakan pembangunan haruslah diukur dengan mengacu pada suatu standar tertentu yang harus ditetapkan; (b) kepemimpinan yang aktif, yang mengharuskan para pemimpin atau manajer organisasi menerima bahwa persyaratan kualitas bersifat fundamental (mendasar) sehingga

mereka harus aktif dan bahkan pro aktif dalam menetapkan tolok ukur kualitas dan mewujudkan pemberian pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan; (c) konsep kualitas, dimana pelaksanaan fungsi manajemen dalam melaksanakan TQM di lingkungan organisasi harus beradaptasi dengan kemajuan dan pengembangan ilmu dan teknologi dalam kaitan dengan peningkatan kualitas; (d) pengembangan konsep kualitas sebagai budaya organisasi, dimana budaya organisasi harus menjamin pelaksanaan komitmen pucuk pimpinan (*top manager*) dan manager bawahannya dalam menciptakan, mewujudkan, melaksanakan dan mengontrol pelaksanaan tugas berfokus pada kualitas; (e) berfokus pada pemberdayaan SDM, yang bertolak dari asumsi bahwa berapa pun besarnya jumlah dana yang disediakan, lengkapnya *asset* dan canggihnya teknologi yang dimiliki maka akan kehilangan artinya, tidak bernilai dan tidak akan berfungsi jika yang mendayagukannya terdiri dari SDM yang rendah kualitasnya; (f) pendekatan pemecahan masalah, yang merupakan perwujudan cara bekerja yang berkualitas untuk mencapai hasil yang berkualitas pula; serta (g) mengenali *partner* (rekan kerja), dimana pelaksanaan TQM harus diwujudkan melalui pelaksanaan seluruh fungsi manajemen yang mana harus berkualitas pula.

Terdapat empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya (Tjiptono dan Anastasia, 1995), yaitu: (a) dasar

teoritis dari TQM adalah statistika yang dilandaskan pada *sampling* dan analisis varian; (b) sumber inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insiyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah; (c) asal konsep TQM mengintegrasikan ketrampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia; dan (d) dalam proses implementasi TQM penggerak utamanya tidaklah selalu CEO tetapi seringkali malah *manager* departemen atau *manager* divisi.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba serta daya saing pada perusahaan yang bersangkutan. Pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral dan peningkatan ketrampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan (Martoyo, 2000). Tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan (Edwards dan Collinson, 1998). Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap moral manusia, sedangkan pelatihan bertujuan

untuk peningkatan ketrampilan teknis pekerjaan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan standar.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari keberhasilan peningkatan kemampuan teoritis berupa kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, peningkatan kemampuan teknis berupa metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan, peningkatan kemampuan konseptual berupa mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju, peningkatan moral berupa mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerjasama, selalu menghindari perbuatan tercela dan bersedia mengembangkan diri, serta peningkatan ketrampilan teknis (Robbins, 2001). Karenanya, dapat dinyatakan bahwa SDM yang memiliki ketrampilan teknis lebih baik maka mereka tidak akan canggung melakukan semua pekerjaan terlebih pekerjaan yang menantang, berani mengambil resiko tanpa menghindar dari tanggung jawab serta tidak ragu-ragu untuk menghadapi kegagalan demi tercapainya tujuan bersama.

Penerapan manajemen terpadu dinyatakan memiliki pengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia (Marbun dan Heryanto, 1993). Pengaruh tersebut bisa terkait kepada peran karyawan, yaitu keuletan membina kreativitas, keiklasan dalam menjalankan program serta kemampuan untuk

teoritis dari TQM adalah statistika yang dilandaskan pada *sampling* dan analisis varian; (b) sumber inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insiyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah; (c) asal konsep TQM mengintegrasikan ketrampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia; dan (d) dalam proses implementasi TQM penggerak utamanya tidaklah selalu CEO tetapi seringkali malah *manager* departemen atau *manager* divisi.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba serta daya saing pada perusahaan yang bersangkutan. Pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral dan peningkatan ketrampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan (Martoyo, 2000). Tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan (Edwards dan Collinson, 1998). Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap moral manusia, sedangkan pelatihan bertujuan

untuk peningkatan ketrampilan teknis pekerjaan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan standar.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari keberhasilan peningkatan kemampuan teoritis berupa kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, peningkatan kemampuan teknis berupa metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan, peningkatan kemampuan konseptual berupa mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju, peningkatan moral berupa mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerjasama, selalu menghindari perbuatan tercela dan bersedia mengembangkan diri, serta peningkatan ketrampilan teknis (Robbins, 2001). Karenanya, dapat dinyatakan bahwa SDM yang memiliki ketrampilan teknis lebih baik maka mereka tidak akan canggung melakukan semua pekerjaan terlebih pekerjaan yang menantang, berani mengambil resiko tanpa menghindar dari tanggung jawab serta tidak ragu-ragu untuk menghadapi kegagalan demi tercapainya tujuan bersama.

Penerapan manajemen terpadu dinyatakan memiliki pengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia (Marbun dan Heryanto, 1993). Pengaruh tersebut bisa terkait kepada peran karyawan, yaitu keuletan membina kreativitas, keiklasan dalam menjalankan program serta kemampuan untuk

mengembangkan diri, keyakinan serta percaya akan manfaat manajemen mutu terpadu; peran pimpinan, yaitu keikutsertaan aktif, keterbukaan dalam komunikasi, ketidacakuhan dekat dengan anggota organisasi dan mempunyai kualitas kepemimpinan; hubungan pemimpin dengan karyawan yaitu kesebahasan dalam tindakan, kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama; aspek organisasi, yaitu keterpaduan individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelangkaan sarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan dan kelugasan dalam menjalankan sistem penghargaan; serta aspek lingkungan, yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian dan kondisi, kerapihan lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat kerja (Glover dan Noon, 2005).

Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan, diperlukan suatu pengujian hipotesis untuk membuktikan kebenarannya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa penerapan *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PR. HF Prima Malang, dengan pertimbangan bahwa: perusahaan ini sedang melakukan upaya penerapan *Total Quality*

Management (TQM) guna memenuhi standar perusahaan. Kondisi tersebut menarik untuk diteliti mengingat penerapan *Total Quality Management* (TQM) secara konsep dinyatakan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat membantu perusahaan dalam melakukan perencanaan kualitas dengan lebih baik.

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat *explanatory* atau yang memberikan penjelasan, yaitu meneliti hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yaitu merupakan data yang berupa uraian atau kalimat yaitu mengenai sejarah perusahaan dan proses produksi sedangkan data kuantitatif yaitu data berupa angka yaitu mengenai skor hasil penyebaran kuesioner.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan (Husein, 1999). Dalam hal ini, data primer berupa hasil kuisisioner dari karyawan bagian produksi pada PR. HF Prima Malang.

Data sekunder yang mana telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul atau oleh pihak lain, merupakan pendukung bagi penelitian yang

dilakukan (Husein, 1999). Data sekunder berupa gambaran umum perusahaan dan profil karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi, yaitu keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1998), dalam penelitian ini adalah para karyawan bagian produksi pada PR. HF Prima Malang, yang berjumlah sebanyak 216 orang dan terdiri 4 bagian, yaitu meliputi bagian giling, pemotongan, pelintingan dan pengepakan.

Sampel, yang merupakan bagian dari populasi diharapkan memperoleh hasil yang menggambarkan sikap dan keadaan populasi tersebut secara keseluruhan (Sugiono, 1994), dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara random dengan jumlah yang proporsional pada tiap-tiap populasi (Arikunto, 1998). Jumlah sampel yang diambil sebesar 25% dari 216 karyawan bagian produksi pada PR. HF Prima Malang yaitu sebanyak 54 responden. Adapun jumlah sampel yang diambil dengan rincian bagian giling dan pelintingan sebanyak 5 orang, bagian gunting sebanyak 25 orang, bagian pengepakan sebanyak 8 orang, dan bagian bandrol sebanyak 17 orang.

Definisi Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

Variabel bebas (*independent variables*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerapan TQM (X), yaitu merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh perusa-

haan dalam rangka untuk bersaing dan unggul dalam persaingan yang terjadi dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Variabel ini memiliki beberapa indikator, yaitu peran karyawan (X1), peran pimpinan (X2), hubungan pimpinan dan karyawan (X3), aspek organisasi (X4), serta aspek lingkungan (X5).

Variabel terikat (*dependent variables*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas sumber daya manusia (Y), yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam bekerja di perusahaan sehingga dapat bekerja secara maksimal di perusahaan. Variabel ini memiliki beberapa indikator, yaitu kemampuan teoritis (Y1), kemampuan teknis (Y2), kemampuan konseptual (Y3), peningkatan moral (Y4), dan peningkatan keterampilan teknis (Y5).

Setiap item pertanyaan diukur menggunakan skala likert, di mana subyek harus diindikasikan berdasarkan tingkatannya terhadap berbagai pernyataan yang berkaitan dengan perilaku suatu obyek (Sugiono, 2002). Kesemua nilai pernyataan tersebut lalu digabung sehingga dapat diperoleh nilai total yang dapat menggambarkan obyek yang diteliti.

Uji Instrumen

Sebelum melakukan proses pengumpulan data secara penuh, dilakukan terlebih dahulu pengujian atas instrumen penelitian. Kuesioner akan menjalani proses uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas adalah suatu pengukuran yang mengacu pada

proses dimana pengukuran benar-benar bebas dari kesalahan sistematis dan kesalahan random. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Widayat, 2004). Pada penelitian ini, digunakan validitas *Pearson* dengan kriteria pengujiannya bahwa instrumen dikatakan valid bila $\text{Sig.} \leq \alpha$ (5%), dan dikatakan tidak valid apabila $\text{Sig.} > \alpha$ (5%).

Uji reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula (Widayat, 2004). Dikatakan reliabel apabila korelasi antar belah lebih kecil dari korelasi total dan dikatakan tidak reliabel bila korelasi antar belahnya lebih besar dari korelasi totalnya.

Metode Analisis Data

Tahap selanjutnya adalah mengklarifikasi dan melakukan analisis data dengan menggunakan pendekatan regresi linier berganda, yang mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Supranto, 1993).

Tahap berikutnya dilakukan uji hipotesis menggunakan *F-test* dan *t-test*. Uji F (*F-test*) bertujuan menguji pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara variabel

independent dalam hal ini yaitu variabel penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap variabel *dependent* yaitu kualitas sumber daya manusia pada PR. HF PRIMA Malang. Untuk mengetahui pengaruh signifikan tidaknya antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* digunakan kriteria bila $\text{Sig.} \leq \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama atau simultan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, atau sebaliknya bila $\text{Sig.} > \alpha$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama atau simultan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Uji t (*t-test*) digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* secara parsial atau per variabel. Uji ini mempunyai kriteria bila nilai $\text{Sig.} \leq \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, atau sebaliknya bila $\text{Sig.} > \alpha$ maka terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara parsial antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* (Singarimbun dan Effendi, 1995).

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Dari tabel 1 terlihat bahwa untuk variabel peran karyawan (X1) diperoleh skor rata-rata sebesar 3,71. Karena skor rata-rata mendekati nilai 4, berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa

variabel ini dibutuhkan dalam penerapan TQM dalam perusahaan PR. HF Prima Malang.

Untuk variabel peran pimpinan (X2) diperoleh skor rata-rata sebesar 3,73. Karena skor rata-rata mendekati nilai 4, berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa variabel ini dibutuhkan dalam penerapan TQM dalam perusahaan PR. HF Prima Malang.

Untuk variabel hubungan pimpinan dan karyawan (X3) diperoleh skor rata-rata sebesar 3,94. Karena skor rata-rata mendekati nilai 4, berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa variabel ini dibutuhkan dalam penerapan TQM dalam perusahaan PR. HF Prima Malang.

Untuk variabel aspek organisasi (X4) diperoleh skor rata-rata sebesar 4,10. Karena skor rata-rata mendekati nilai 4, berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa variabel ini dibutuhkan dalam penerapan TQM dalam perusahaan PR. HF Prima Malang.

Untuk variabel aspek lingkungan (X5) diperoleh skor rata-rata sebesar 4,07. Karena skor rata-

rata mendekati nilai 4, berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa variabel ini dibutuhkan dalam penerapan TQM dalam perusahaan PR. HF Prima Malang.

Terakhir, untuk variabel kualitas sumber daya manusia (Y) diperoleh skor rata-rata sebesar 4,08. Karena skor rata-rata mendekati nilai 4, berarti mayoritas responden menyatakan setuju bahwa setiap karyawan perusahaan PR. HF Prima Malang harus memiliki kualitas SDM yang baik.

Uji Instrumen

Uji validitas untuk melihat valid atau tidaknya masing-masing instrumen dalam mengukur variabel peran karyawan (X1), peran pimpinan (X2), hubungan pimpinan dan karyawan (X3), aspek organisasi (X4), aspek lingkungan (X5), dan kualitas sumber daya manusia (Y). Hasil pengolahan menunjukkan bahwa nilai signifikansi (Sig.) untuk semua variabel penelitian adalah lebih kecil dari α (5%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini adalah valid.

Tabel 1 Deskripsi Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Skor Rata-Rata
1.	Peran karyawan (X1)	3,71
2.	Peran pimpinan (X2)	3,73
3.	Hubungan pimpinan dan karyawan (X3)	3,94
4.	Aspek organisasi (X4)	4,10
5.	Aspek lingkungan (X5)	4,07
6.	Kualitas SDM (Y)	4,08

Sumber: Data primer diolah, tahun 2006

Tabel 2 Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Beta	Standar Error	t	Sig.
X1	0,258	0,064	4,025	0,000
X2	0,103	0,051	2,039	0,047
X3	0,172	0,064	2,703	0,009
X4	0,290	0,070	4,161	0,000
X5	0,155	0,062	2,497	0,016

Constant : 5,061
R² : 0,891
R : 0,944
F : 78,741
Sig. : 0,000

Sumber: Data primer diolah, tahun 2006 ($\alpha = 5\%$)

Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dihandalkan. Dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan teknik belah dua (ganjil dan genap). Hasil uji reliabilitas mengidentifikasi nilai korelasi antar belah (0,8593) lebih kecil daripada korelasi total (0,9244), dengan demikian instrumen reliabel.

Hasil Pengolahan Data

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda menunjukkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah besar, hal tersebut dimana nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,891, yang berarti penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang meliputi variabel peran karyawan (X1), peran pimpinan (X2), hubungan pimpinan dan karyawan (X3), aspek organisasi (X4), aspek lingkungan (X5), dapat menjelaskan perubahan kualitas sumber daya manusia pada PR. HF PRIMA Malang sebesar 89,1%, sedangkan

sisanya sebesar 10,9% dijelaskan oleh variabel-variabel lain tidak termasuk dalam penelitian ini.

Koefisien R (*multiple correlation*) sebesar 0,944 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yang meliputi variabel peran karyawan (X1), peran pimpinan (X2), hubungan pimpinan dan karyawan (X3), aspek organisasi (X4), aspek lingkungan (X5) secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kualitas sumber daya manusia pada PR. HF PRIMA Malang (Y) sangatlah erat, karena nilai R tersebut mendekati 1.

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda, yaitu yang menunjukkan model hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat:

$$Y = 5,061 + 0,258 X1 + 0,103 X2 + 0,172 X3 + 0,290 X4 + 0,155 X5$$

Dari persamaan terlihat bahwa masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel terikat. Artinya,

apabila salah satu variabel bebas mengalami perubahan, dengan asumsi saat variabel itu berubah maka variabel-variabel lain adalah konstan, maka variabel terikat juga berubah secara searah.

Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* maka digunakan uji F (*F-test*).

Berdasarkan tabel 2 diperoleh nilai signifikansi F lebih kecil dari α (5%). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti diterima, bahwa penerapan variabel-variabel dalam *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas, yaitu variabel peran karyawan (X1), peran pimpinan (X2), hubungan pimpinan dan karyawan (X3), aspek organisasi (X4), aspek lingkungan (X5) berpengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia pada PR. HF PRIMA Malang, maka digunakan uji t.

Lebih lanjut, berdasarkan tabel 2, secara statistik dapat dijelaskan masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh secara parsial yang signifikan terhadap variabel terikat, dimana nilai signifikansi t untuk setiap variabel bebas lebih kecil dari α (5%).

Sementara besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat

diketahui dari koefisien regresi masing-masing variabel bebas. Dari hasil koefisien regresi tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel aspek organisasi (X4) yang berpengaruh dominan terhadap kualitas sumber daya manusia.

Pembahasan

Dari data personalia yang tersedia, untuk bagian produksi pada PR. HF Prima Malang banyak diperkerjakan tenaga kerja wanita atau kelompok ibu rumah tangga, dengan alasan dikarenakan pada bagian produksi lebih banyak menggunakan tenaga kerja wanita mengingat bagian ini membutuhkan ketelitian dan ketelatenan dalam melakukan proses produksi. Tenaga kerja wanita atau kelompok ibu rumah tangga yang diperkerjakan tersebut berada pada usia produktif untuk melakukan proses produksi pada perusahaan tersebut. Sebagian besar para karyawan bagian produksi pada perusahaan tersebut mempunyai tingkat pendidikan sekolah dasar, yang berarti menunjukkan bahwa bagian produksi tidak membutuhkan tenaga kerja yang berpendidikan tinggi. Mereka dinilai sudah bisa mengerjakan tugas-tugas pada bagian proses produksi dengan cukup diberi pelatihan. Sebagian besar para karyawan bagian produksi sudah menikah, sehingga dapat dinilai bahwa tenaga kerja tersebut telah memiliki tanggungan keluarga sehingga mereka bekerja lebih giat. Sebagian besar dari mereka telah bekerja pada perusahaan daam jangka waktu selama 1 sampai 2 tahun, dan pada saat periode

penelitian memiliki gaji atau upah kurang dari Rp. 1000.000,-. Temuan sekunder terakhir membuktikan bahwa gaji atau upah para karyawan bagian produksi pada perusahaan tersebut sudah sesuai dengan standar upah minimum regional yang telah ditetapkan di Kota Malang yaitu sekitar Rp. 550.000,-/ bulan.

Dalam penganalisaan terkait dengan aspek peran karyawan, diperoleh beberapa hal. Keuletan dalam membina kreativitas memang dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana pembinaan atas kemampuan para karyawan sangat dibutuhkan dalam beraktivitas di perusahaan sehingga akan menumbuhkan kreativitas kerja sehingga para karyawan memiliki kemampuan dalam beraktivitas atau bekerja. Adanya kerjasama yang baik antara para karyawan dan pimpinan perusahaan juga sangat dibutuhkan karena akan menumbuhkan sikap loyal pada perusahaan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kemampuan untuk melakukan pengembangan diri dari pihak karyawan adalah dibutuhkan oleh perusahaan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyelesaikan pekerjaan. Pentingnya pengendalian atas sumber daya yang dimiliki juga seharusnya selalu dipantau oleh perusahaan melalui penerapan manajemen mutu terpadu, dengan harapan para karya-

wan dapat bekerja secara maksimal di perusahaan.

Terkait dengan aspek peran pimpinan juga diperoleh beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan. Peran serta secara aktif para pimpinan di perusahaan diperlukan dalam usaha untuk menciptakan kualitas sumber daya harus dilaksanakan sehingga para karyawan mampu untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka. Pentingnya kondisi komunikasi dalam usaha menjalin hubungan baik antara pimpinan dan karyawan harus dapat diciptakan, dimana apabila terjalin komunikasi secara baik maka dengan sendirinya para elemen yang terdapat pada perusahaan dapat bekerja secara maksimal. Ketidakacuan dekat dengan anggota organisasi sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyelesaikan pekerjaan adalah, karena kenyataan tersebut membuktikan bahwa peran pimpinan sangat mendukung terciptanya kondisi yang memungkinkan dalam pengembangan sumber daya atau karyawan pada perusahaan. Hal penting lainnya adalah bahwa pemimpin yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyelesaikan pekerjaan, karena terbukti bahwa kualitas pemimpin secara langsung akan mempengaruhi atas kinerja para karyawan.

Terkait dengan aspek hubungan pimpinan dan karyawan, terdapat beberapa hal yang perlu

direspon oleh perusahaan. Adanya kesatuan pemikiran yang baik antara karyawan dan pimpinan sangat diperlukan dalam rangka untuk menciptakan kondisi atau iklim kerja yang mendukung atas aktivitas yang dilakukan oleh karyawan di perusahaan, dimana harus terdapat kesebahasaan dalam melakukan tindakan yang mana dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyelesaikan tugas. Kebersamaan dalam analisis antara karyawan dan pimpinan dalam rangka untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di perusahaan. Juga perlu adanya kesepakatan dalam beraktivitas di perusahaan sangat diperlukan dalam rangka menciptakan suatu keharmonisan dalam bekerja di perusahaan, yaitu adanya keserasian dalam langkah dan tindakan diperlukan. Sikap kesukarelaan dalam kerjasama diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, dikarenakan melalui sikap tersebut maka para karyawan dan pimpinan dapat bekerjasama dengan baik sehingga dapat mendukung aktivitas yang menjadi tanggungjawab mereka.

Terkait dengan aspek organisasi, beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan sebaiknya segera direspon. Peningkatan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta sikap loyal mereka terhadap perusahaan sangat diperlukan sehingga tercipta rasa memiliki terhadap perusahaan di mana mereka bekerja. Kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja diperlukan

dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga ketersediaan atas sarana dan prasarana yang disediakan harus diperhatikan oleh perusahaan, selain adanya program kerja yang jelas. Tindakan nyata para tenaga kerja yang terdapat di perusahaan yang secara langsung memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan haruslah diberi penghargaan secara layak oleh perusahaan. Kelugasan dalam menjalankan sistem penghargaan karenanya akan sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), karena sistem penghargaan yang diberikan kepada para karyawan teridentifikasi secara langsung memberikan motivasi kepada karyawan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Terkait dengan aspek lingkungan, diperoleh beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan. Perlu ditegakkannya rasa kedisiplinan yang tinggi karena secara langsung akan menciptakan suatu keinginan yang kuat para karyawan untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka. Adanya kesesuaian situasi dan kondisi dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), yaitu bahwa situasi yang terjadi pada lingkungan perusahaan secara langsung akan mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kerapian lingkungan kerja juga diindikasikan

kan akan memberikan pengaruh terhadap kemampuan karyawan untuk bekerja di perusahaan. Tidak boleh dilupakan juga suasana yang nyaman akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggungjawab para karyawan tersebut.

Terakhir, terkait dengan aspek kualitas sumber daya manusia. Kemampuan teoritis suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dibutuhkan dalam bekerja di perusahaan. Penguasaan kemampuan teknis atau metode atau sistem juga dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena secara langsung akan mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menghasilkan hasil kerja secara maksimal. Kemampuan konseptual dalam hal ini mampu untuk memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju juga sangat dibutuhkan dalam mendukung atas pekerjaan yang dilakukan, karena kemampuan ini akan mempermudah dalam melakukan antisipasi atas kejadian yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Melalui moral kerja yang baik maka dengan sendirinya para elemen yang terdapat di perusahaan akan bekerja secara profesional sehingga mereka memiliki keinginan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan. Juga harus dapat diciptakannya peningkatan keterampilan teknis, berani mengambil resiko tanpa menghindar dari tanggungjawab, di-

mana kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa melalui peningkatan kemampuan teknis dalam bekerja akan memberikan suatu bentuk motivasi bagi karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka di perusahaan.

KESIMPULAN

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam rangka pengendalian atas kualitas sumber daya yang dimiliki terbukti dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa langkah nyata dapat dilakukan oleh perusahaan dalam kaitan dengan tujuan tersebut. Pertama, pihak perusahaan untuk menghargai atas keberadaan para karyawan sebagai satu kesatuan unit kerja sehingga tercipta suatu kondisi hubungan yang harmonis antara para karyawan dan pihak manajemen perusahaan. Yaitu kondisi dimana para karyawan memiliki sikap memiliki perusahaan dimana mereka bekerja, berusaha untuk memenuhi kelengkapan sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas karyawan di perusahaan.

Kedua, perusahaan dapat memberikan kewenangan kepada para karyawan untuk berperan lebih aktif dalam melakukan aktivitas di perusahaan, kebebasan dalam mengeluarkan pendapat sehingga dapat memberikan ide-ide yang dapat mendukung perkembangan perusahaan. Kebijakan tersebut dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kreativitas para karyawan dalam bekerja sehingga mampu menumbuhkan sikap rasa percaya diri dalam bekerja.

Ketiga, pihak pimpinan atau perusahaan selalu berusaha memberikan motivasi atau dorongan kepada para karyawan dengan harapan para karyawan mampu bekerja sesuai bidang yang menjadi tanggungjawab mereka. Pada sisi yang lain pihak perusahaan diharapkan untuk menjaga keharmonisan hubungan dengan karyawan agar dapat tercipta kerjasama yang baik yang dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Kelima, pihak pimpinan diharapkan untuk berusaha secara maksimal atau secara aktif dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan keterbukaan dalam berkomunikasi, dalam rangka pengambilan suatu kebijakan. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan melakukan perenca-

naan karier dan pengembangan karier secara jelas kepada para karyawan, terkait juga dalam rangka memberikan penghargaan kepada para karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik. Perusahaan juga dapat melaksanakan pelatihan kepada para karyawan yang dilakukan secara berkala yang mampu mendukung aktivitasnya di perusahaan.

Keenam, diharapkan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan secara maksimal yaitu dengan memberikan gaji atau upah yang sesuai dengan tingkat kebutuhan para karyawan. Kebijakan tersebut diharapkan juga didukung dengan adanya pemberian tunjangan atau insentif sehingga para karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edwards, P. dan Collinson, M. 1998. The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies*. Vol. 19, No. 3. Hlm. 449-475.
- Glover, L. dan Noon, M. 2005. Shop-floor Workers' Responses to Quality Management Initiatives: Broadening the Disciplined Worker Thesis. *Work Employment Society*. Vol. 19, No. 4. Hlm. 727-745.
- Heizer, J. dan Render, B. 2005. *Operations Management*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Husein, U. 1999. *Riset Pemasaran Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jensen, M. C. dan Wruck, K. H. 1997. Science, Specific Knowledge and Total Quality Management. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 10, No. 2. Hlm. 247-287.
- Marbun dan Heriyanto. 1993. *Pengendalian Mutu Terpadu*. Jakarta: Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Martoyo. 2000. *Manajemen Personalia*. Bandung: Bintang Ilmu.
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*. Jilid Pertama. Yogyakarta: Penerbit Aditya Media.

-
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Strategik*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Penerbit LP3ES.
- Sugiono. 1994. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.
- Sularso dan Mardijianto. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Genta Ilmu Persada.
- Supranto, J. 1993. *Ekonometrika*. Jakarta: Penerbit LPFE-UI.
- Tjiptono, F. dan Anastasia, D. 1995. *Total Quality Management*. Jakarta: Penerbit Andi Offset.