

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Oleh :

Ade Muhammad Zikril Hakim

Pembimbing : Samsir dan Anggia Paramitha

Faculty of Economics and Business, Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email : ade.zikril0@gmail.com

Effect Of Total Quality Management Implementation To Employees 'Satisfaction

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of applying Total Quality Management application on PT. Tirta Guna Abadi Padang of employees Job Satisfaction. The population in this study includes all employees at PT. Tirta Guna Abadi Padang, totaling 31 people. Primary data was collected by questionnaire as an instrument to prove the result of the research. to the hypothesis in this study is tested using multiple regression analysis with the help of SPSS (Statistical Prorgam For Social Sciences). The sampling technique is a census method (31 employees at PT Tirta Guna Abadi Padang). The results showed that: 1) there is a positive and significant effect of recognition and appreciation of employee work satisfaction PT. Tirta Guna Abadi Padang, 2) there is a positive and significant influence of teamwork on employee work satisfaction of PT. Tirta Guna Abadi Padang, 3) there is a positive and significant influence of organizational culture on employee work satisfaction of PT. Tirta Guna Abadi Padang.

Keywords : Recognition and Awards, Teamwork, Organizational Culture, Employee Satisfaction

PENDAHULUAN

Dalam upaya meningkatkan perkembangan pembangunan di Indonesia, khususnya di Provinsi Sumatera Barat, telah menjadi ladang persaingan ketat di dalam perusahaan jasa konstruksi, antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Hendayana (2006) menyatakan ketatnya persaingan bisnis dan munculnya berbagai persoalan terkait penurunan produktifitas dan kualitas produk pada akhirnya membawa solusi

dengan memberikan perhatian pada faktor manusia. Untuk mengarahkan karyawan sehingga dapat mencapai kepuasan yang lebih besar, memperoleh motivasi yang lebih tinggi dan lebih produktif. Kuncinya terletak dala partisipasi karyawan pada semua tingkat organisasi dalam proses pengambilan keputusan (Samsir,2014).

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada

konsumen, perbaikan proses atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi, dan keterlibatan total (Putri, 2009). Pendekatan TQM yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi, menciptakan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu setiap departemen organisasi harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian standar mutu organisasi secara menyeluruh. Samsir (2014) menyatakan *Total Quality Management* berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan, termasuk karyawan sebagai pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap proses perbaikan yang berkesinambungan tersebut, maka karyawan mendapat kepuasan kerja yang tinggi, dan menunjukkan kinerja organisasi yang baik, maka pada akhirnya menimbulkan kepuasan pelanggan, yang menjadi tujuan utama dari *Total Quality Management* tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ooi. *et., al* (2005) pada *Outsourced Semiconductor Assembly and Test* di Malaysia, terdapat hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepercayaan organisasi, fokus pada pelanggan, imbalan dan penghargaan, kerjasama tim dan budaya organisasi. Begitu juga penelitian Wiele (dalam penelitian

Ooi. *et., al*. 2005) yang meneliti kerjasama, informasi, gaji, kepemimpinan, kondisi kerja, dan penetapan tujuan memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sukwadi (2010), hasil penelitian bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Andrianto dan Raharjo (2010), hasil penelitian diketahui bahwa TQM yang terdiri dari penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Samsir (2014), dikatakan bahwa semakin baik implementasi *Total Quality Management* maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang merupakan bagian dari implementasi TQM memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan diikuti oleh penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan, tetapi kerjasama tim tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, terdapat fenomena yang terjadi pada karyawan di Lingkungan PT. Tirta Guna Abadi Padang, ialah masih rendahnya kinerja para karyawannya. Ini terlihat dari sikap dan perilakunya, dimana masih ditemui karyawan yang kurang giat dalam bekerja, karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal, menghindari tanggungjawab, dan lebih suka munuda-nunda pekerjaan. Masih terdapat karyawan

tidak berada di tempat pada saat jam kerja, sering keluar dari ruangan kerja tanpa ada urusan yang penting.

Berdasarkan wawancara terhadap beberapa karyawan, diperoleh keterangan bahwa karyawan kurang merasa puas dengan penghargaan dan pengakuan dari perusahaan. Karyawan menginginkan kerjasama tim yang solid, karyawan belum mengerti akan pentingnya budaya organisasi, semua itu mengakibatkan tidak puasny karyawan dalam bekerja, sehingga mengakibatkan banyaknya absensi karyawan.

Berdasarkan penilitan terdahulu masih terdapat ketidakkonsiten hasil penelitian tentang pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja karyawan, serta didukung oleh fonomena di atas, maka ingin menguji pengaruh pengakuan dan penghargaan, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tirta Guna Abadi Padang.

Tujuan penilitan ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tirta Guna Abadi Padang baik secara simultan maupun secara parsial.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing

perusahaan. Ada beberapa definisi TQM dikemukakan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Ada beberapa definisi TQM dikemukakan para ahli diantaranya. Menurut Hashmi (2004), TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi. Crosby berpendapat TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif (Bhat dan Cozzolino, 1993). Dale (2003) mendefinisikan TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen. Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa TQM merupakan 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 dalam perusahaan.

B. Prinsip-prinsip Utama Total Quality Management

Berikut adalah tiga prinsip *Total Quality Management* (Vibizmanagement 2009), yaitu: 1). Fokus pada

pelanggan, 2). Perbaikan proses, dan 3). Keterlibatan total. Sedangkan menurut Hensler dan Brunell (dalam Tjiptono 2003), ada empat prinsip utama TQM yaitu; kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan .

Total Quality Management pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancangm dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan Tjiptono (2003) bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh yang positif yang akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hasel dalam Nasution (2005), beberapa manfaat penerapan TQM bagi organisasi antara lain: a). proses desain produk menjadi efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *services ability*, b). penyimpangan yang dapat dihindari pada proses

produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material, c). hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan d). sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

C. Varibel – Varabel Penelitian

1. Pengakuan dan Penghargaan

Menurut Tjiptono dan Diana (2003) program pengakuan dan penghargaan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut: a). konsisten yaitu diberikan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu, b). memerlukan biaya, c). sering dilakukan, d). orang yang memberikan pengakuan menggunakan ketrampilan interpersonal untuk memberikan informasi mengenai pencapaian prestasi, e). Pengakuan yang berasal dari rekan sejawat, f). *public dislat* g). pengakuan harus didasarkan pada kepercayaan dan penghormatan, h). umpan balik spesifik diberikan untuk menunjukkan bahwa seseorang melakukan sesuatu yang bernilai, i). Semakin banyak orang yang dilibatkan dalam proses seleksi, semakin subjektif pendapat yang diberikan, j). pengakuan dilakukan secara berkala, semakin pendek jarak antara tindakan dan pengakuan,

semakin baik untuk menghindari hilangnya efek pengakuan tersebut, dan k). pengakuan bersifat *win-win* (setiap orang adalah pemenang)

2. Kerjasama Tim

Menurut Tjiptono dan Diana (2003) untuk dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut: 1). ada kesepakatan terhadap misi tim, agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya, 2). semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, suatu tim harus mempunyai peraturan berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku. 3). ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang ada, keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota tim diperlakukan dengan adil, 4). orang beradaptasi terhadap perubahan, dalam TQM perubahan bukan saja tak terelakan tapi diperlukan, akan tetapi banyak pihak umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan positif.

3. Budaya Organisasi

Menurut Bounds (dalam Tjiptono, 2003), budaya mengandung beberapa aspek pokok sebagai berikut a). budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman, yang

dianut oleh semua anggota kelompok, b). budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian, c). budaya berisi kebiasaan atau tradisi, d). dalam suatu budaya pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu, e). budaya mengarahkan perilaku, kebiasaan, atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai norma f). budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

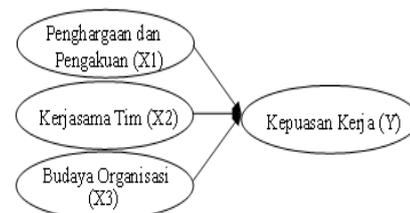
4. Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1995), kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan survei literatur tentang TQM, lima elemen TQM yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu: kerjasama tim, budaya organisasi, pengakuan dan penghargaan, pemberdayaan karyawan, komunikasi (Jain, 2010). Sedangkan variabel implementasi TQM dalam penelitian yang merujuk pada penelitian dilakukan oleh Ooi. *et., al.* (2005) membagi konstruk TQM ke dalam faktor pengakuan dan penghargaan, kerjasama tim, dan budaya organisasi.

Gambar 1



Sumber : Samsir (2014)

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir penelitian maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: semakin baik penerapan TQM maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini para karyawan PT. Tirta Guna Abadi Padang sebanyak 31 orang. Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu semua anggota populasi diambil sebagai sampel penelitian.

B. Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data menggunakan data primer, kuesioner, observasi, dan wawancara. Analisa data menggunakan regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Supardi (2005:155) validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sebagai instrumen penting yang harus dilakukan pengujian terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data perlu diuji validitasnya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan rumus korelasi product moment yang diolah menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) for Windows versi 21.0. korelasi yang diperoleh tersebut dibandingkan dengan angka kritik pada tabel kritik pada tabel korelasi r , pada taraf signifikansi 5 %. Dalam penelitian ini apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen dinyatakan valid. Begitu sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen dinyatakan tidak valid.

Menurut Supardi (2005: 159) reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha* yang dihitung melalui program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) for Windows versi 21.0 untuk menguji reliabilitas kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila r_{Alpha} positif dan $> r_{tabel}$ (Pratisto, 2009 : 317).

B. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Titik-titik menyebar di dekat garis diagonal, secara penyebaran data mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinierilitas

Semua variabel independen memiliki nilai toleransi yang tidak kurang dari 0,10 dan nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10. Jadi dapat dikatakan bahwa data di atas tidak memiliki multikolinierilitas.

3. Uji Heterokredisitas

Distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah

angka 0 pada Y, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi ini tidak terjadi masalah heterokredisitas.

C. Regresi Linear Berganda

Hasil olahan data menggunakan SPSS, maka diperoleh nilai koefisiensi untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.509	1.964		.768	.449
Pengakuan dan Penghargaan	.311	.103	.369	3.027	.005
Kerjasama Tim	.241	.100	.309	2.397	.024
Budaya Organisasi	.314	.120	.352	2.624	.014

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber : Data Olahan, 2018

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut:

$$KK = 1,509 + 0,311 PP + 0,241 KT + 0,314 BO + e$$

Dari hasil perhitungan dan persamaan analisis statistik koefisien regresi linier bergabda di atas, maka dapat diartikan: (1) Nilai konstanta ($\alpha = 1,509$) merupakan konstan apabila semua nilai variabel bebas = 0, maka nilai variabel terikat (Y) sebesar 1,509, (2) Nilai koefisien pengakuan dan penghargaan (X_1) = 0,311, menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti jika pengakuan dan penghargaan ditingkatkan, maka

akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,311. (3) Nilai koefisien kerjasama tim (X_2) = 0,241, menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti jika kerjasama tim ditingkatkan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,241. (4) Nilai koefisien budaya organisasi (X_3) = 0,314, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti jika budaya organisasi ditingkatkan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,314.

Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Tabel 2
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	112.155	3	37.385	22.677	.000 ^b
Residual	44.513	27	1.649		
Total	156.668	30			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pengakuan dan Penghargaan, Kerjasama Tim
Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan statistik F_{hitung} ($22,677$) $> F_{tabel}$ ($2,960$) dengan $Sig.$ ($0,000$) $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa implementasi TQM yang terdiri dari pengakuan dan penghargaan, kerjasama tim, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dimaknai

bahwa semakin baik implementasi TQM dalam perusahaan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

organisasi maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 3
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.509	1.964		.768	.449
Pengakuan dan Penghargaan	.311	.103	.369	3.027	.005
Kerjasama Tim	.241	.100	.309	2.397	.024
Budaya Organisasi	.314	.120	.352	2.624	.014

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja
Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan analisis statistik bahwa pengakuan dan penghargaan memiliki nilai $t_{hitung} (3,027) > t_{tabel} (2,052)$ dan $Sig. (0,005) < 0,05$, hasil ini menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin baik pengakuan dan penghargaan maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kerjasama tim memiliki nilai $t_{hitung} (2,397) > t_{tabel} (2,052)$ dan $Sig. (0,024) < 0,05$, hasil ini menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin baik kerjasama tim maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki nilai $t_{hitung} (2,624) > t_{tabel} (2,052)$ dan $Sig. (0,014) < 0,05$, hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin kondusif budaya

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisiensi determinasi (R^2) sebesar 0,716 berarti implementasi TQM terdiri dari pengakuan dan penghargaan, kerjasama tim, budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 71,6 persen, sedangkan 28,4 persen dipengaruhi oleh faktor lain.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pengujian dan analisis data tentang implementasi TQM terhadap kepuasan kerja karyawan dapat disimpulkan bahwa: semakin baik implementasi *Total Quality Management* maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan bagian dari implementasi TQM memberikan dampak besar terhadap kepuasan kerja karyawan diikuti oleh pengakuan dan penghargaan, dan juga kerjasama tim.

Saran

Pertama, untuk meningkatkan pimpinan hendaknya dapat mendukung setiap adanya kesempatan peluang untuk promosi bagi karyawan. *Kedua*, memberikan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan UU No 2 Tahun 2017, dan juga pelatihan non teknis yang sesuai dengan bidang dan kemampuan karyawan. *Ketiga*, karyawan diharapkan mendapatkan gaji minimum yang telah ditetapkan pemerintah. *Kempat*, memberikan bonus cuti kepada karyawan yang

tidak pernah absen dalam bekerja. *Kelima*, bahasa yang digunakan pimpinan hendaknya sesuai dengan kemampuan karyawan, agar karyawan mengerti apa yang diinginkan pimpinan. *Keenam*, teruskan dipertahankan koordinasi yang baik selama ini antara karyawan dan pimpinan sebab dengan begitu perusahaan akan tetap berjalan normal. *Ketujuh*, meminimumkan kesalahan komunikasi antar karyawan karena dengan komunikasi yang baik, pekerjaan akan berjalan dengan baik pula. *Kedelapan*, memperbaiki struktur organisasi, sehingga ada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. *Kesembilan*, kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti semua karakteristik TQM yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang tidak dimasukan peneliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar, Yundri. 2014. *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu). STAI Diniyah: Pekanbaru
- Alsughayir, Abdulrahman. 2014. *Does Practicing Total Quality Management Affect Employee Job Satisfaction In Saudi Arabian Organization?*. European Journal of Business and Management. Vol. 6 No. 3, 2014
- Andrianto, Edo dan Susilo Toto Raharjo, 2009. *Analisis pengaruh penerapan Total Quality Management Terhadap kepuasan kerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- Andi, Sularso R. 2004. *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 6 No 1, Maret 2004: 72-81
- Boselie, Paul et. al. 2002. *Employee perceptions of HRM and TQM, and the effect on satisfaction and intention to leave, Managing Service Quality*. Volume 12. <http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm>.
- Chairany, Nurul dan Wahyuni Lestari P. 2011. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan*. Universitas Hasanuddin : Makassar.
- Faritsy, Ari Zaqi Al dan Suseno. 2014. *Penerapan TQM (Total Quality Management) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Universitas teknologi Yogyakarta : Yogyakarta.
- Ferdinand, Agusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen* UNDIP Press Semarang.
- Gasperz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*.

- Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, L. David., and Stanley B. Davis. 2003. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Goetsch, H dan Davis S., 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J: Prentice Hall International Inc.
- Hadi, Amin Prasetyo. 2014. Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap kinerja Manajerial. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Handoko, H dan Tjiptono, F. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Melayu SP, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi: Bumi Aksara.
- Hendayana, Rachmat. 2006. *Implementasi Gugus Kendali Mutu Dalam Kegiatan Pengkajian*. Balai Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian, Working Paper.
- Iskandar, Bobby. 2010. *Pengaruh Total Quality Management dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*, Fakultas Ekonomi Sumatera Utara.
- Lakhal, Lassa'ad, Federico Pasin dan Mohammed Limam. 2006. *Quality Management practice and thero impact on performance*. International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 23 No. 6, 2005 pp.625-646 Emerald Group Publishing Limited.
- Munizu, Musran. 2010. *Praktik Total Quality Management Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 12 No: 2, September 2010: 185-194
- Munizu, Musran. 2011. *Praktik Total Quality Management Terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 12 No: 2, September 2011: 185-194
- Muslih, Kunto Aji. 2010. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv. Ar-Rohman Pajang Surakarta*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ooi, Keng Boon and Nooh Abu Bakar. 2005. *Does TQM influence employee's job satisfaction? An empirical case analysis*. International Journal of Quality and Realiability Management. Vol 24, No. 1.
- Putri, Rinella. 2009. *Mengenal 7 Tools Utama Dalam Quality Control*. http://vibismanagement.com/column/index/quality_management/1/640/10.
- Robbins, Stephen P 2010. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka*. Edisi Keenam. Penerbit PT. Buana Ilmu Populer. Jakarta. Singgih, Santoso. 2000.
- Sasmita, J. dan Norazah Bte Mohd Suki. 2013. *Metodologi Penelitian Edisi Revisi*: UR Press Pekanbaru.
- Samsir. 2014. *Implementasi Total Quality Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan. Tahun IV No: 11, Maret 2014: 136-151
- Sugiyanti, Sri dan Ida Martini Alriani. 2013. *Pengaruh Total Quality Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat*. Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi. No:35. Tahun XX, Oktober 2013.
- Tjiptono, F. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.