

ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KEBERHASILAN IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DI PT WORLD YAMATEX SPINNING MILLS

Yani Iriani , Arief Rahmana, Ammi Fitria Dewi

Jurusan Teknik Industri , Fakultas Teknik, Universitas Widyatama

Jl. Cikutra No. 204 A Bandung 40133

E-mail : yani.iriანი@widyatama.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pengukuran terhadap persepsi karyawan atas faktor-faktor yang mendukung keberhasilan *Total Quality Management (TQM)* yang telah dijalankan oleh perusahaan. Metode penelitian yang digunakan disini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner kepada 100 responden dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik analisis data menggunakan skala Likert, uji validitas dan reliabilitas, analisis gap, dan uji hipotesis komparatif (uji *wilcoxon*).

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai persepsi karyawan terhadap implementasi TQM yang berkisar antara 3,44 sampai dengan 3,73 artinya nilai ini menunjukkan bahwa karyawan sudah menilai baik kinerja implementasi TQM yang dilakukan. Untuk nilai ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,46, artinya adalah karyawan mempunyai harapan yang tinggi terhadap implementasi TQM yang dilakukan oleh perusahaan. Dari kedua nilai tersebut, terlihat bahwa terdapat selisih (gap) antara persepsi dan ekspektasi karena harapan karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan persepsinya. Secara keseluruhan, selisih (gap) yang terjadi ini termasuk dalam kategori sedang, artinya implementasi TQM yang dilakukan selama ini belum berhasil secara keseluruhan. Adapun beberapa elemen dari dimensi TQM yang perlu diperbaiki karena mempunyai nilai gap yang paling tinggi yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan kualitas (-0,92), keakuratan data dan informasi (-1,02), kerja sama dengan pemasok untuk peningkatan kualitas produk (-1,06), kerja sama dengan pemasok untuk identifikasi kebutuhan pelanggan (-1,18), dan sharing informasi dengan pemasok (-0,97).

Kata kunci: *Total Quality Management*, gap, persepsi, ekspektasi, uji *wilcoxon*.

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi, setiap perusahaan harus mampu untuk selalu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Tidak hanya meningkatkan produktivitas sumber daya yang dimiliki, tetapi perusahaan pun dituntut untuk selalu menghasilkan produk yang berkualitas dan juga fokus terhadap kepuasan pelanggan. Terutama dengan berkembangnya zaman dan perubahan yang terjadi pada pasar, permintaan konsumen akan sebuah produk menjadi semakin rumit dan beragam. Untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan dan bertahan dalam persaingan dunia perdagangan yang semakin

ketat, perusahaan harus selalu memberikan produk yang berkualitas kepada pelanggan. Namun, tidak hanya produk dan jasa saja yang harus berkualitas, tetapi kualitas proses yang terjadi di dalam perusahaan pun harus memiliki kualitas yang baik.

Dalam menghadapi era globalisasi, setiap perusahaan harus mampu untuk selalu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Tidak hanya meningkatkan produktivitas sumber daya yang dimiliki, tetapi perusahaan pun dituntut untuk selalu menghasilkan produk yang berkualitas dan juga fokus terhadap kepuasan pelanggan. Terutama dengan berkembangnya zaman dan perubahan yang terjadi pada pasar, permintaan konsumen akan sebuah produk menjadi semakin rumit dan beragam. Untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan dan bertahan dalam persaingan dunia perdagangan yang semakin ketat, perusahaan harus selalu memberikan produk yang berkualitas kepada pelanggan. Namun, tidak hanya produk dan jasa saja yang harus berkualitas, tetapi kualitas proses yang terjadi di dalam perusahaan pun harus memiliki kualitas yang baik.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya tersebut salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan menerapkan sistem manajemen kualitas (*total quality management*) pada perusahaannya. Manajemen kualitas sendiri merupakan suatu pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Penerapan *Total Quality Management* dalam perusahaan dapat memberikan dampak yang baik, seperti produktivitas meningkat, proses dalam perusahaan semakin baik karena selalu dilakukan perbaikan secara berkesinambungan, kompetensi dan pengetahuan karyawan meningkat karena dilibatkan dalam setiap kegiatan terutama yang berhubungan dengan kualitas. PT. World Yamatex Spinning Mills adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan benang kapas 100% *combed*. Perusahaan ini beralamatkan di Jalan Padasika Nomor 47A, Bandung. Dalam melakukan kegiatannya PT. World Yamatex Spinning Mills mempunyai misi untuk selalu menjaga kualitas dan produktivitas. Untuk menjamin kualitas produk benang yang dihasilkan dan selalu menjaga eksistensi perusahaan dalam menghasilkan produk benang yang berkualitas, PT. World Yamatex Spinning Mills telah menerapkan sistem manajemen kualitas yang berstandar ISO 9001:2000 sejak lama dalam perusahaannya. Hal ini membuat perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan dunia lainnya dalam memberikan produk, jasa, dan proses yang berkualitas. Namun, ternyata implementasi TQM yang ditetapkan ini belum berhasil dan berjalan dengan baik karena produktivitas karyawan yang belum maksimal dan juga efisiensi produksi terkadang tidak mencapai target. Hal ini dapat diindikasikan karena adanya implementasi TQM yang dilakukan selama ini belum berhasil dijalankan oleh perusahaan. Dari latar belakang di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management* (TQM) di PT. World Yamatex Spinning Mills?
2. Apakah ada perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management* (TQM) di PT. World Yamatex Spinning Mills?

METODE PENELITIAN

Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah implementasi TQM yang dilakukan oleh PT. World Yamatex Spinning Mills. Untuk mendapatkan data ini, metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah melalui wawancara.

Selain itu, digunakan juga alat bantu berupa kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang bekerja di PT. World Yamatex Spinning Mills untuk mengukur persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM yang telah dilakukan.

Identifikasi Variabel

Variabel-variabel implementasi TQM dalam penelitian ini mengadopsi model yang digunakan oleh *Huarng dan Yao (2002)*, *Kotler and Keller (2006; 139)*, *Jabnoun dan Sedrani (2005)*, dan *Srismith (2005)*. Variabel-variabel tsb adalah fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, peningkatan terus menerus, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner pendahuluan dilakukan untuk membangkitkan kriteria-kriteria dalam peningkatan keberhasilan implementasi TQM di perusahaan kemudian disebarkan kuesioner persepsi dan ekspektasi karyawan untuk mengetahui baik atau tidaknya penilaian karyawan terhadap implementasi TQM. Untuk mengetahui kevalidan dan kekonsistenan butir-butir kuesioner digunakan metode korelasi *Product Moment* dan metode *Cronbach Alpha*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang dengan lima kriteria sbb : sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik. Sedangkan untuk pembobotan faktor ekspektasi juga menggunakan skala Likert dengan kriteria : sangat tidak penting, tidak penting, cukup penting, penting dan sangat penting.

Perhitungan Nilai Gap

Pengukuran kualitas jasa atau produk hampir sama dengan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu ditentukan oleh variabel harapan dan kinerja yang dirasakan (*perceived performance*). Dalam penelitian ini, gap yang terjadi adalah gap 5, yaitu gap antara jasa yang diterima dengan jasa yang diharapkan. Gap ini terjadi bila konsumen mengukur kinerja atau prestasi perusahaan dengan cara yang berlainan dan salah dalam mempersepsikan kualitas jasa tersebut. Untuk menginterpretasikan tanggapan karyawan terhadap implementasi berdasarkan kriteria atau kelas dapat dilihat pada tabel 1. Sedangkan untuk penilaian ekspektasi digunakan kriteria atau kelas pada tabel 2.

Tabel 1 Interpretasi Tanggapan Responden

| Interval Kelas | Interpretasi |
|----------------|--------------|
| 1, 00 – 1, 79 | Tidak Baik |
| 1, 80 – 2, 59 | Kurang Baik |
| 2, 60 – 3, 39 | Cukup Baik |
| 3, 40 – 4, 19 | Baik |
| 4, 20 – 4, 99 | Sangat Baik |

Sumber : Sudjana(2000 : 79)

Tabel 2 Interpretasi Ekspektasi Responden

| Interval Kelas | Interpretasi |
|--------------------|--------------|
| - 4, 0 s/d - 2,4 | Tidak Baik |
| > - 2,4 s/d - 0, 8 | Kurang Baik |
| > - 0,8 s/d + 0, 8 | Cukup Baik |
| > + 0,8 s/d + 2, 4 | Baik |
| > + 2,4 s/d + 4,0 | Sangat Baik |

Sumber : Sri Mulyono (1991 : 9)

Uji Beda Wilcoxon

Untuk melihat ada tidaknya perbedaan antara persepsi dan ekspektasi, dilakukan uji beda dengan menggunakan uji *wilcoxon match pairs sign rank test*. Langkah pertama yang dilakukan dalam uji beda ini adalah menentukan hipotesis awal. Hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut:

- H_0 : tidak terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management (TQM)*.
- H_1 : terdapat perbedaan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management (TQM)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Implementasi *Total Quality Management*

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh nilai rata-rata persepsi karyawan terhadap implementasi TQM yang berkisar antara 3,44 sampai dengan 3,73. Untuk dimensi fokus pelanggan rata-rata persepsinya sebesar 3,62, dimensi kepemimpinan sebesar 3,44, dimensi keterlibatan orang sebesar 3,71, dimensi pendekatan proses 3,73, dimensi pendekatan sistem terhadap manajemen sebesar 3,52, dimensi peningkatan terus-menerus sebesar 3,61, dimensi pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan sebesar 3,71, dan dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan sebesar 3,66. Secara keseluruhan, nilai rata-rata persepsi ini termasuk ke dalam kriteria nilai yang tinggi (baik). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills sudah menilai baik terhadap kinerja dari implementasi TQM yang dilakukan pada setiap dimensi selama ini. Meskipun demikian tingkat persepsi ini dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih di bawah harapan. Ringkasan hasil pengolahan data dapat dilihat dalam tabel 1

Tabel 3 Nilai Kesenjangan (Gap) antara Persepsi dan Ekspektasi

| No. | Pertanyaan | Persepsi | Ekspektasi | Gap |
|------------------------|--|----------|------------|-------|
| Fokus Pelanggan | | | | |
| 1 | Perusahaan ini secara sistematis mengumpulkan informasi tentang keluhan konsumen | 3.84 | 4.25 | -0.41 |
| 2 | Keluhan konsumen berkaitan dengan masalah kualitas menjadi prioritas utama | 3.82 | 4.35 | -0.53 |
| 3 | Perusahaan ini melakukan pengukuran kepuasan konsumen secara berkala | 3.44 | 3.91 | -0.47 |
| 4 | Perusahaan ini memberikan garansi untuk produk yang dijual pada konsumen | 3.64 | 4.09 | -0.45 |
| 5 | Perusahaan ini telah menjadikan konsumen sebagai fokus utama dalam jangka waktu yang panjang | 3.68 | 4.07 | -0.39 |
| 6 | Perusahaan memberikan penghargaan terhadap konsumen yang memiliki loyalitas tinggi | 3.27 | 4.13 | -0.86 |
| Rata-rata | | 3.62 | 4.13 | -0.52 |
| Kepemimpinan | | | | |
| 7 | Pihak manajemen secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas manajemen kualitas | 3.70 | 4.30 | -0.60 |
| 8 | Pihak manajemen memberikan petunjuk pelatihan kepada karyawan dalam menyelesaikan masalah perusahaan | 3.47 | 3.80 | -0.33 |
| 9 | Pihak manajemen memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan produktivitas karyawan | 3.46 | 4.13 | -0.67 |

| | | | | |
|------------------------------------|--|------|------|-------|
| 10 | Pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas | 3.19 | 4.11 | -0.92 |
| 11 | Pihak manajemen mengalokasikan dana untuk usaha-usaha menuju perbaikan kualitas perusahaan | 3.36 | 3.91 | -0.55 |
| Rata-rata | | 3.44 | 4.05 | -0.61 |
| Keterlibatan Orang | | | | |
| 12 | Setiap karyawan secara aktif dilibatkan dalam aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan kualitas | 3.84 | 4.09 | -0.25 |
| 13 | Setiap karyawan mempunyai komitmen terhadap kesuksesan perusahaan | 3.57 | 3.96 | -0.39 |
| 14 | Setiap karyawan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman dalam mengatasi persoalan yang dialami perusahaan | 3.57 | 4.31 | -0.74 |
| 15 | Setiap karyawan secara aktif mencari kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman | 3.86 | 4.47 | -0.61 |
| 16 | Setiap karyawan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang agar kompetensi dan pengetahuan | 3.42 | 4.05 | -0.63 |
| 17 | Pelaporan setiap persoalan yang muncul sangat dianjurkan diperusahaan ini | 3.99 | 3.93 | 0.06 |
| Rata-rata | | 3.77 | 4.14 | -0.43 |
| Pendekatan Proses | | | | |
| 18 | Terdapat pendekatan yang sistematis dalam usaha-usaha perbaikan proses | 3.72 | 4.25 | -0.53 |
| 19 | Terdapat usaha-usaha perbaikan terhadap proses-proses dalam perusahaan | 3.69 | 4.35 | -0.66 |
| 20 | Setiap kesalahan yang terjadi dijadikan input untuk peningkatan proses menjadi lebih baik | 3.34 | 3.94 | -0.60 |
| 21 | Terdapat sistem pengendalian kualitas pada setiap proses dalam perusahaan | 3.83 | 4.11 | -0.28 |
| 22 | Terdapat standar dan kriteria dalam setiap proses produksi yang selalu dievaluasi secara berkala | 3.97 | 4.07 | -0.10 |
| 23 | Terdapat dokumentasi yang baik dari setiap proses yang ada di perusahaan | 3.73 | 4.06 | -0.33 |
| 24 | Peretapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok dalam perusahaan | 3.81 | 4.29 | -0.48 |
| Rata-rata | | 3.73 | 4.15 | -0.43 |
| Pendekatan Sistem Manajemen | | | | |
| 25 | Perusahaan mendefinisikan sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis yang jelas tujuan dan sarasannya | 3.37 | 3.77 | -0.40 |
| 26 | Target dan tujuan dari setiap proses bisnis yang ada dalam perusahaan sesuai dengan tujuan organisasi | 3.68 | 4.11 | -0.43 |
| 27 | Proses bisnis perusahaan disosialisasikan oleh pihak manajemen kepada semua karyawan di perusahaan | 3.75 | 4.10 | -0.35 |
| 28 | Terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah-masalah perusahaan | 3.38 | 3.62 | -0.24 |
| 29 | Terdapat sistem penilaian terhadap output proses bisnis dalam perusahaan | 3.38 | 3.93 | -0.55 |
| 30 | Terdapat perbaikan semua sistem secara berkelanjutan berdasarkan hasil <i>monitoring</i> dan evaluasi | 3.58 | 3.94 | -0.36 |
| Rata-rata | | 3.52 | 3.91 | -0.39 |

| Peningkatan Terus Menerus | | | | |
|---|---|------|------|-------|
| 31 | Setiap orang dalam perusahaan menjadikan peningkatan terus menerus dari produk, proses, dan sistem merupakan tujuan utama | 3.58 | 4.03 | -0.45 |
| 32 | Perusahaan memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang melakukan peningkatan atau perbaikan kualitas | 3.58 | 4.00 | -0.42 |
| 33 | Perusahaan merencanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan berkaitan dengan metode dan alat-alat peningkatan | 3.91 | 3.62 | 0.29 |
| 34 | Perusahaan menetapkan sasaran dan tujuan dari program peningkatan kualitas terus menerus | 3.52 | 3.73 | -0.21 |
| 35 | Peralatan produksi dipelihara dengan baik berdasarkan pada rencana pemeliharaan yang telah ditetapkan perusahaan | 3.42 | 3.88 | -0.46 |
| 36 | Perusahaan melakukan serangkaian inspeksi secara efektif mulai dari bahan baku, barang dalam proses, dan produk akhir | 3.64 | 4.49 | -0.85 |
| 37 | Sistem pengendalian kualitas yang berlaku di perusahaan ini diperbaiki secara terus menerus | 3.52 | 4.43 | -0.81 |
| Rata-rata | | 3.61 | 4.03 | -0.42 |
| Pendekatan Faktual Dalam Pengambilan Keputusan | | | | |
| 38 | Terdapat jaminan bahwa data dan informasi yang ada di perusahaan akurat dan dapat diandalkan | 3.40 | 4.42 | -1.02 |
| 39 | Terdapat kemudahan mengakses data bagi setiap orang dalam perusahaan | 3.62 | 4.41 | -0.79 |
| 40 | Keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak manajemen didasarkan pada data dan informasi yang akurat | 3.84 | 4.53 | -0.69 |
| 41 | Terdapat sistem informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan pihak manajemen | 3.99 | 4.47 | -0.48 |
| Rata-rata | | 3.71 | 4.46 | -0.72 |
| Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan | | | | |
| 42 | Perusahaan memiliki informasi yang memadai tentang pemasok yang potensial | 3.92 | 4.44 | -0.52 |
| 43 | Perusahaan mengidentifikasi dan menyeleksi pemasok berdasarkan kualitas produk dan layanan | 3.76 | 4.50 | -0.74 |
| 44 | Perusahaan membangun hubungan dengan pemasok dengan pertimbangan kepentingan jangka panjang | 3.90 | 4.23 | -0.33 |
| 45 | Perusahaan dan pemasok melakukan kerjasama dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk | 3.55 | 4.61 | -1.06 |
| 46 | Perusahaan dan pemasok melakukan kerjasama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen | 3.31 | 4.49 | -1.18 |
| 47 | Perusahaan dan pemasok saling melakukan sharing informasi dan rencana jangka panjang masing-masing | 3.53 | 4.50 | -0.97 |
| Rata-rata | | 3.66 | 4.46 | -0.80 |

Analisis Gap antara Persepsi dan Ekspektasi Karyawan Terhadap Implementasi TQM

Berdasarkan hasil perhitungan gap antara nilai persepsi karyawan dan nilai ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM didapatkan nilai selisih (gap) berkisar antara -0,39 sampai dengan -0,8. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap implementasi TQM termasuk dalam kategori sedang.

Dari beberapa dimensi tersebut, terdapat elemen-elemen pada dimensi tertentu yang menunjukkan nilai keberhasilan yang rendah. Elemen tersebut antara lain pihak

Ranks

| | | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-----------------------|----------------|----------------|-----------|--------------|
| Persepsi - Ekspektasi | Negative Ranks | 8 ^a | 4.50 | 36.00 |
| | Positive Ranks | 0 ^b | .00 | .00 |
| | Ties | 0 ^c | | |
| | Total | 8 | | |

a. Persepsi < Ekspektasi

b. Persepsi > Ekspektasi

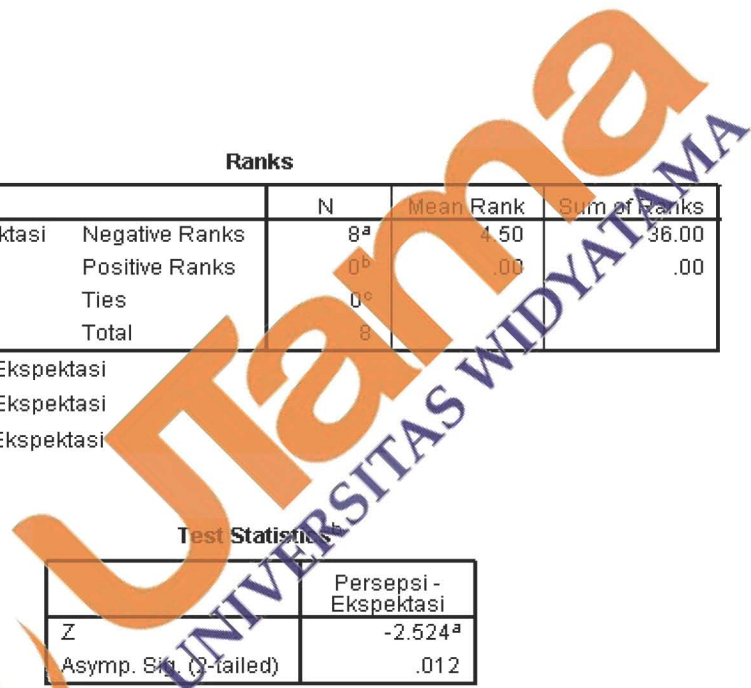
c. Persepsi = Ekspektasi

Test Statistics^a

| | Persepsi - Ekspektasi |
|------------------------|-----------------------|
| Z | -2.524 ^a |
| Asymp. Sig. (3-tailed) | .012 |

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test



perusahaan dalam mengimplementasikan TQM meskipun jika dibandingkan dengan skor harapan terlihat masih ada di bawah harapan. Namun, terdapat beberapa elemen yang perlu ditingkatkan lagi dan diperbaiki kinerjanya, yaitu elemen memberikan penghargaan terhadap konsumen yang loyal pada dimensi fokus pelanggan, (3,27), memberikan kesempatan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas pada dimensi kepemimpinan (3,19), pendefinisian sistem perusahaan melalui penetapan proses bisnis (3,37), terdapat sistem dan prosedur dalam proses penyelesaian masalah (3,38), dan terdapat sistem penilaian output (3,38), dan melakukan kerja sama dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen pada dimensi hubungan pemasok yang saling menguntungkan (3,31).

- Nilai rata-rata ekspektasi karyawan terhadap implementasi TQM berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,46. Nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills menilai bahwa semua dimensi TQM ini sangat penting untuk diimplementasikan di dalam perusahaan.
- Nilai selisih (gap) antara persepsi dan ekspektasi terhadap implementasi TQM berkisar antara -0,39 sampai dengan -0,8. Nilai ini termasuk pada kriteria nilai yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup berhasil dalam melakukan implementasi TQM, tetapi belum secara keseluruhan. Namun, terdapat beberapa elemen yang memiliki tingkat keberhasilan yang rendah, yaitu pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kualitas (-0,92), keakuratan data dan informasi (-1,02), kerja sama dengan pemasok dalam upaya meningkatkan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dan proses (-1,06), kerja sama dengan pemasok dalam upaya mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen (-1,18), dan *sharing* informasi dengan pemasok (-0,97). Untuk meningkatkan keberhasilan implementasi TQM, maka perlu dilakukan perbaikan pada elemen-elemen ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz, Vincent, (1997), *Konsep Vincent: Penerapan Konsep Vincent tentang Kualitas dalam Manajemen Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Huang, F. and Yao, T. 2002, "Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan". *Industrial Management & Data Systems*, 102(4):226-234.
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management*. 10th edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey. H. Teguh, R. A. Rusli, dan B. Molan (penterjemah). 2004.
- Nasution, (2004), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, (2001), *Total Quality Management (TQM)*, ANDI, Yogyakarta.