

PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Windi Kindari & Suhartuti

Dosen Progdik Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UPN “Veteran” Jawa Timur

ABSTRAKSI

Keberhasilan di negara-negara maju banyak didorong oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas daripada ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Seperti di Jepang yang sumber daya alamnya terbatas tetapi sumber daya manusianya potensinya tinggi, maka mampu mendongkrak kemajuan negara untuk dapat bersaing dengan negara-negara lain. Agar organisasi memiliki daya saing yang tinggi dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang bersaing, pada masa mendatang bukan lagi mengandalkan keunggulan komparatif saja tetapi harus meningkatkan keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya alam akan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya manusia memiliki potensi yang tinggi untuk mengelolanya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Maspionm, Tbk. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified Random Sampling* yaitu sebuah sampel probabilitas yang menyesuaikan diri dengan kriteria atau ciri-ciri karakteristik dari populasi, sehingga sampel yang digunakan adalah 100 responden. Teknik analisis digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* diperoleh kesimpulan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM.

Kata Kunci: *total quality management*, kualitas sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Dewasa ini globalisasi telah menjangkau berbagai aspek kehidupan. Sebagai akibatnya persainganpun semakin tajam. Dunia bisnis sebagai salah satu bagiannya juga mengalami hal yang sama. Organisasi atau perusahaan yang dulu bersaing pada tingkat lokal, regional atau nasional kini harus pula bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh penjuru

dunia. Hanya organisasi atau perusahaan yang mampu menghasilkan barang berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Agar suatu organisasi dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Dalam pasar

global yang modern, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas.

Kondisi tersebut diatas perlu diantisipasi lebih dini oleh organisasi, baik bisnis maupun publik. Masyarakat akan semakin kritis memilih barang dan jasa yang diperlukan. Hal semacam ini menjadi acuan suatu organisasi untuk lebih meningkatkan produktivitas dan mutu usahanya agar tujuan organisasi yang lebih dicanangkan dapat tercapai.

Keberhasilan di negara-negara maju banyak didorong oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas daripada ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Seperti di Jepang yang sumber daya alamnya terbatas tetapi sumber daya manusianya potensinya tinggi, maka mampu mendongkrak kemajuan negara untuk dapat bersaing dengan negara-negara lain.

Atas dasar hal tersebut diatas, maka tidak dapat dipungkiri pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus dihadapi dalam peningkatan sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan *Total Quality Manajemen* (TQM) atau di Indonesia dikenal istilah Pengendalian Mutu Terpadu (PMT). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Agar organisasi memiliki daya saing yang tinggi dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih

baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang bersaing, pada masa mendatang bukan lagi mengandalkan keunggulan komparatif saja tetapi harus meningkatkan keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya alam akan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya manusia memiliki potensi yang tinggi untuk mengelolanya.

Dalam penelitian, peneliti menemukan adanya suasana kerja yang tidak harmonis, antara lain komunikasi antar individu dan kelompok tidak bagus, rasa ketidakpercayaan kepada orang lain, negative thinking, dan tidak mau saling terbuka terhadap permasalahan, dan tidak adanya keseimbangan antara reward dan punishment. Yang pada akhirnya mengakibatkan karyawan mudah marah, stress, dan tidak terciptanya suasana kerja yang kompetitif. Pada tanggal 4-8 September 2013 C&G Training Network menyelenggarakan special program, 5 Days Intensive Class selama 35 jam efektif (program normal adalah 72 jam efektif selama 3 bulan) yang diikuti oleh karyawan PT. Maspion Tbk.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

Apakah penerapan TQM (Total Quality Management) berpengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM ?

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap peningkatan kualitas SDM.

KAJIAN PUSTAKA

Terdapat bermacam-macam definisi mengenai *Total Quality Management* (TQM). TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dan Pawitra, 1993 : 135)

Tujuan TQM

Sebagai bagian dari kegiatan pengendalian mutu terpadu perusahaan, maka TQM bertujuan untuk (Marbun dan Heranyanto, 1993 : 23):

1. Menggali dan mengembangkan kemampuan individu agar lebih berperan aktif dalam organisasi
2. Menciptakan suasana kerja secara kekeluargaan dan harmonis karena mereka selalu memikirkan masalah mereka bersama.
3. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan
4. Memaksimalkan daya saing organisasi
5. Meningkatkan produktivitas

1. Peningkatan kemampuan teoritis
Suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dengan mendasari teori-teori yang ada.

Contohnya : Seorang manajer melaksanakan pekerjaannya sendiri dan pekerjaannya itu didasari oleh

teori yang ada di dalam perusahaan atau diluar perusahaan.

2. Peningkatan Kemampuan Teknis

Metode atau sistem mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Contoh : Seorang karyawan pandai merakit komputer

3. Peningkatan kemampuan konseptual

Mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju.

Contoh : Seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

4. Peningkatan moral

Mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri.

Contoh : Seorang karyawan menghindari perbuatan tidak baik yang nantinya merugikan dirinya sendiri.

5. Peningkatan Ketrampilan Teknis

Contohnya : Seorang manajer mengerjakan penilaian kepada karyawannya, dengan mencari berbagai macam informasi yang ia butuhkan.

Menurut Hasibuan (1996 : 123) manusia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia menganut teori X dan manusia menganut teori Y. Peningkatan keterampilan teknis ini akan nampak pada pribadi masing-masing dengan ciri-ciri: berani menanggung resiko, bertanggung jawab, menyukai yang berpeluang baik merupakan batu loncatan mencapai sukses.

Dari ciri-ciri diatas dapat diartikan bahwa sumber daya manusia yang memiliki keterampilan teknis yang lebih baik, tidak akan canggung-canggung melakukan semua pekerjaan terlebih pada pekerjaan yang menantang, berani mengambil resiko tanpa menghindar dari tanggung jawab serta tidak ragu-ragu untuk menghadapi kegagalan demi tercapainya tujuan bersama.

Dengan demikian factor-faktor apa saja yang dapat digunakan untuk mengukur atau menilai kualitas sumber daya manusia dapat diketahui. Faktor-faktor diatas perlu digali lebih dalam dan diterapkan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan proses TQM.

Hipotesis

Diduga penerapan TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas SDM

METODOLOGI PENELITIAN

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang telah dikemukakan, maka variable-variabel yang akan dianalisis dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Variabel terikat (Y) adalah Kualitas Sumber Daya Manusia

Merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan manusia yang memenuhi atau melebihi harapan terutama kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, antara lain (Robbins, 2001 :46) :

1. Peningkatan Kemampuan Teoritis (Y₁)

Suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dengan mendasari teori-teori yang ada.

2. Peningkatan Kemampuan Teknis (Y₂)

Metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan dengan didasari oleh keahlian.

3. Peningkatan Kemampuan Konseptual (Y₃)

Mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju.

4. Peningkatan Kemampuan Moral (Y₄)

Mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerjasama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri.

5. Peningkatan Keterampilan Teknis (Y₅)

b. Variabel bebas (X) adalah Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya antara lain (Hermanyanto, 1993 : 227) :

1. Peran Karyawan (X₁)

Yaitu keuletan membina terhadap kreativitas, keikhlasan dalam menjalankan program, kemampuan untuk mengembangkan diri, keyakinan dan kepercayaan akan manfaat Manajemen Mutu Terpadu.

2. Peran Pimpinan (X_2)
Yaitu keikutsertaan aktif, keterbukaan dalam konsumsi, ketidakacuhan dekat dengan anggota organisasai dan mempunyai kualitas kepemimpinan.

3. Hubungan Pimpinan dengan Karyawan (X_3)
Yaitu kesebahasaan dalam tindakan, kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama.

4. Aspek Organisasi (X_4)
Yaitu keterpaduan individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelengkapan sarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan dan kelugasan menjalankan sistem penghargaan.

5. Aspek lingkungan (X_5)
Yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian situasi dan kondisi, kerapian lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat kerja.

Teknik Penentuan Sampel Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang cirri-cirinya akan diduga (Singarimbun, 1989 : 152). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Multi Bintang Indonesia Tbk Mojokerto yang berjumlah 188 orang, yang terdiri dari siswa SMA sebanyak 85, D1 sebanyak 47 orang, D3 sebanyak 37 orang, dan S1 sebanyak 19 orang.

Sampel

Sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang menjadi obyek sesungguhnya dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random*

Sampling yaitu sebuah sampel probabilitas yang menyesuaikan diri dengan criteria atau cirri-ciri karakteristik dari populasi. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 responden, yang merupakan karyawan PT Multi Bintang Indonesia Tbk.ata pendidikan yaitu Diploma (D3), sarjana (S1 dan S2) Pedoman ukuran sampel menurut Ferdinand (2002 : 48) :

a. 100-200 sample untuk teknik maximum likelihood estimasi

b. Tergantung jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

c. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sample adalah jumlah indikator dikali 5 – 10. bila terdapat 20 indikator, besarnya sample adalah antara 100-200.

d. Bila samplanya sangat besar, maka peneliti dapat memilih teknik estimasi. Misalnya bila jumlah sample diatas 2500, teknik estimasi ADF (Asymptotically Distribution Free Estimation) dapat digunakan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden yang dianggap mewakili seluruh karyawan PT Multi Bintang Indonesia Tbk di Mojokerto. Perhitungan ini diperoleh dari jumlah indicator dari variable laten yaitu 10 dikali 10.

Adapun sampel berdasarkan karakteristik responden menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

$$SMA = \frac{85}{188} \times 100 = 45$$

$$D1 = \frac{47}{188} \times 100 = 25$$

$$D3 = \frac{37}{188} \times 100 = 20$$

$$S1 = \frac{19}{188} \times 100 = 10$$

Berdasarkan perhitungan di atas bisa disimpulkan bahwa karakteristik responden menurut tingkat pendidikan SMA sebanyak 45 orang, D1 sebanyak 25 orang, D3 sebanyak 20 orang, S1 sebanyak 10 orang.

Teknik Analisis Data

Model yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Model pengukuran faktor kepuasan dan loyalitas menggunakan *Confirmation Factor Analysis*. Penaksiran pengaruh masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya menggunakan koefisien jalur langkah – langkah dalam analisis SEM model pengukuran dengan contoh faktor kepuasan dilakukan sebagai berikut :

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas Sebaran dan Linieritas

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan *Kurtosis Value* dari data yang digunakan yang biasanya disajikan dalam statistik deskriptif. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai-Z lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 0,01 [1%] yaitu sebesar $\pm 2,58$.

Evaluasi atas *Outlier*

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair,1998).

Multivariate outlier diuji dengan kriteria jarak *Mahalanobis* pada tingkat $p < 0,001$. Jarak diuji dengan *Chi-Square* [χ^2] pada df sebesar jumlah variabel bebasnya (df = 10). Ketentuan : bila *Mahalanobis* > dari nilai χ^2 adalah *multivariate outlier*. Pada penelitian ini terdapat *outlier* apabila nilai *Mahalanobis distancinya* > 29,588.

Untuk lebih memperjelas uraian mengenai evaluasi *outlier multivariate* berikut ini akan disajikan tabel Uji *Outlier Multivariate* :

Tabel 1. Hasil Pengujian *Outlier Multivariate*

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|-------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 16,70 | 86,91 | 50,50 | 12,549 | 100 |
| Std. Predicted Value | -2,694 | 2,901 | ,000 | 1,000 | 100 |
| Standard Error of Predicted Value | 4,910 | 12,172 | 9,069 | 1,221 | 100 |
| Adjusted Predicted Value | 13,75 | 91,96 | 50,68 | 13,132 | 100 |
| Residual | -60,867 | 50,813 | ,000 | 26,157 | 100 |
| Std. Residual | -2,206 | 1,842 | ,000 | ,948 | 100 |
| Stud. Residual | -2,319 | 1,953 | -,003 | 1,004 | 100 |
| Deleted Residual | -67,231 | 57,101 | -,181 | 29,341 | 100 |
| Stud. Deleted Residual | -2,379 | 1,985 | -,004 | 1,009 | 100 |
| Mahel. Distance | 2,146 | 18,282 | 9,900 | 2,819 | 100 |
| Cook's Distance | ,000 | ,065 | ,011 | ,012 | 100 |
| Centered Leverage Value | ,022 | ,185 | ,100 | ,028 | 100 |

a. Dependent Variable: no

Sumber : lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas, setelah dilakukan pengujian diketahui nilai MD maksimum adalah 18,282 lebih kecil dari 29,588. Oleh karena itu diputuskan dalam penelitian tidak terdapat *outlier multivariate* (antar variabel).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Sedangkan reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum.

Karena indikator multidimensi, maka uji validitas dari setiap *latent variabel/construct* akan diuji dengan melihat faktor *loading* faktor dari hubungan antara setiap *observed variabel* dan *latent variabel*. Sedangkan reliabilitas diuji dengan *construct reliability* dan *variance extracted*. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Faktor Loading dan Konstruk dengan Confirmatory Factor Analysis

| Konstrak | Indikator | Faktor Loading | | | |
|--------------|-----------|----------------|-------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| TQM | X1 | 0,456 | | | |
| | X2 | 0,697 | | | |
| | X3 | 0,699 | | | |
| | X4 | 0,713 | | | |
| | X5 | 0,601 | | | |
| Kualitas SDM | Y1 | | 0,502 | | |
| | Y2 | | 0,650 | | |
| | Y3 | | 0,691 | | |
| | Y4 | | 0,688 | | |
| | Y5 | | 0,723 | | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* terlihat bahwa *factor loadings* masing masing butir pertanyaan yang membentuk setiap *construct* sebagian besar > 0.5 , sehingga butir-butir instrumentasi

setiap konstruk tersebut dapat dikatakan *validitasnya cukup baik* dan dapat diterima.

Koefisien *Cronbach's Alpha* dihitung untuk mengestimasi reliabilitas setiap skala (variabel atau indikator observarian). Sementara itu *item to total correlation* digunakan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil koefisien *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan. Hasil pengujian reliabilitas *Consistency Internal* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3 Pengujian *Reliability Consistency Internal*

| Konstrak | Indikator | Item to Total Correlation | Koefisien Cronbach's Alpha |
|--------------|-----------|---------------------------|----------------------------|
| TQM | X1 | 0,456 | 0,832 |
| | X2 | 0,697 | |
| | X3 | 0,699 | |
| | X4 | 0,713 | |
| | X5 | 0,601 | |
| Kualitas SDM | Y1 | 0,502 | 0,843 |
| | Y2 | 0,650 | |
| | Y3 | 0,691 | |
| | Y4 | 0,688 | |
| | Y5 | 0,723 | |
| | | : tereliminasi | |

Sumber : Lampiran 6

Hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk setiap *construct* di atas menunjukkan hasil yang baik dimana koefisien koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh sebagian besar memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu > 0.7 [Hair et.al.,1998]. Selain melakukan pengujian konsistensi internal *Cronbach's Alpha*, perlu juga dilakukan pengujian *construct*

reliability dan *variance extracted*. Kedua pengujian tersebut masih dalam koridor uji konsistensi internal yang akan memberikan peneliti kepercayaan diri yang lebih besar bahwa indikator-indikator individual mengukur suatu pengukuran yang sama. *Construct reliability* dan *Variance-extracted* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

Hasil pengujian reliabilitas instrumen dengan *construct reliability* dan *variance extracted* menunjukkan instrumen reliabel, yang ditunjukkan dengan nilai *construct reliability* seluruhnya $\geq 0,7$, dan *variance extracted* yang diperoleh sebagian besar menunjukkan nilai diatas 0,50. Yang artinya seluruh instrumen yang digunakan pada penelitian ini telah reliabel.

Pengujian Model Dengan *One-Step Approach*

Dalam model SEM, model pengukuran dan model struktural parameter-parameternya diestimasi secara bersama-sama. Cara ini agak mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan fit model. Kemungkinan terbesar disebabkan oleh terjadinya interaksi antara *measurement* model dan *structural* model yang diestimasi secara bersama-sama (*One Step Approach to SEM*). *One step approach to SEM* digunakan apabila model diyakini bahwa dilrespondensi teori yang kuat serta validitas & reliabilitas data sangat baik (Hair et.al.,1998).

Hasil estimasi dan fit model *one step approach to SEM* dengan menggunakan program aplikasi Amos 4.01 terlihat pada Gambar dibawah ini :

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa penelitian yang menganalisis pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT. Maspion Tbk, diperoleh hasil bahwa variabel *total quality management* berpengaruh positif terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT. Maspion Tbk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan analisis SEM untuk menguji penerapan *total quality management* terhadap kualitas sumber daya manusia pada PT. Maspion Tbk, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Total Quality Management berpengaruh secara positif terhadap kualitas sumber daya manusia sehingga hipotesis yang diajukan dapat terbukti kebenarannya.

Saran

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan, antara lain sebagai berikut :

Hendaknya kepada perusahaan bisa menerapkan TQM kepada para manajer dengan baik, karena apabila penerapan TQM dapat dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini para manajer sehingga para manajer dapat bekerja dengan baik dan dapat mengawasi para pekerja dengan baik dan akan

berdampak pada kemajuan perusahaan.

KETERBATASAN

Penelitian ini mempunyai keterbatasan dimana dalam pengambilan sampel terbatas pada responden yang ditemui di PT. Maspion I Tbk, jadi hasil penelitian tidak berlaku untuk PT. Maspion Tbk yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Auh, Seigyoung dan Bulent Menguc, 2006, Diversity at the executive suite: A resource-Based Approach to the customer Orientation-organizational Performance Relationship, **Journal of business research** **59** : 564-572

Aaker, David A, 1989, managing, Assets and skills : the key of sustainable competetiv Advanrage, **California Management review**, **vol. 31, No 2; 91-106**

Collis, David J. Dan Cynthia A. Montgomery, 1998, corporate strategy: A resource-Base **Approach**, Mcgrraw-Hill

Hardjosoedarmo, 1999, Management Mutu, Erlangga Jakarta.

Kotler, Philip, 2000, **Marketing Management, The Millennium Edition**, tenth edition, printice hall, Inc. New jersey.

Kotler, Philip, dan Gary Amstrong, 2001, **Principles of Marketing Management, International Edition**, printice hall, inc, new jersey.

Marbun dan Heryanto 2001, **Principles of Marketing Management, International Edition**, printice hall, inc, new jersey.

Mills, john, ken Platts, and Michael Bourne, 2003 applying resource – based theory : methods, outcomes and utility for Managers, **Internasional Journal of Operation & Production Management**, **Vol. 23, no. 2, 148-166**

Narver, John C. dan Stanley F Slater, 1990, The effect of Market Orientationon Business Profitability, **Journal of Marketing**, **vol. 54 (October) : 20-35**

Payne Andrin, (2001), **The Essence of Service Marketing (Pemasaran Jasal)**, terjemahan oleh Fandy Tjiptono, Banyumedia Publishing, malang.

Pearce, John A dan Richard B. Robinson, 1997, **Manajemen Stratejik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Terjemahan**, Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta

Porter, Michael E, 1991, **Strategi Bersaing**, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta

Raju, P.S Subhas C Lonial dan Yash

P. Gupta, 1995, Market Orientation and performance in The Hospital Industry, **Journal of Helth Care Marketing**, **Vol 15, No. 4 : 34-41**

Safftu, Kojo and Takyiwaa Manu, 2003, Strategic Capabilities of Ghananian Female Business Owners and The Performance Of Their Ventures, **www. Vabcouvers. Wsu.edu.**

Tjiptono, Fandy, (2005), **Pemasaran Jasa**, Banyumedia publishing, Malang

Webb, Dave, Cynthia Webster dan Arcti Krepara, 2000, An Exploration of the meaning and Out Comes of A Customer Define Orientation, **Journal of Business Research**, **Vol. 48 : 101-112.**