

# PENGARUH SOFT TQM TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN HARD TQM SEBAGAI VARIABEL MODERATING

( Studi Empiris Pada Perhotelan di Purwokerto)

Tri Sekar Priyanti

(Dosen STMIK AMIKOM Purwokerto)

## ABSTRACT

*This research is to develop a theoretical model about performance and to do an empirical test to know the influence of soft TQM toward performance with Hard TQM as moderating by empirical test in medium hotel service company in Purwokerto. The research subject is CEO. The research population is 115 melati hotel service companies in Purwokerto. The research sample is 90 melati hotel service companies determined by SPSS for windows with Moderating Regression Analysis. The conclusion of the research are: Soft TQM ( includes Leadership, Customer focus, People Management) and Hard TQM have a positive influence in improving the performance of the company so the management of hotel service needs to consider policies related to soft and hard TQM. Hard TQM moderate the soft TQM on the performance of the company so that the management needs to considers policies related to the hard TQM effort that can be done to support procees management, planning, and information system. The implication of the research are: This study theoretically based and support the Malcolm Baldrige model of the soft and hard TQM and company performance. Specifically the result of this research may help to the hospitality business to always do quality repairs with a TQM. Limitation of this study include: the number of companies involved in this research is still considered small. Researchers use only the perception of corporate leaders in answering the questionnaire.*

**Keyword:** *Soft TQM, Hard TQM, Performance, Malcolm Baldrige*

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manajemen kualitas merupakan sebuah metode bagi perusahaan dalam usaha meningkatkan kualitas produk atau jasa. Perusahaan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM), karena dengan dipraktikkannya TQM maka diharapkan akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Samson dan Terziovski, 1999)

Sejumlah penelitian telah menjelaskan bagaimana penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Lewis et al, 2005; Erickson and Garvare, 2004; Miyagawa and Yoshida,2004; Seth and Tripathi,2004; Fotopoulos and Psomas,2008;

Kumar et al,2008; Su et al,2008; Jung and Hong,2008; Lakhali and Limam,2005; Terziovski and Samson,2000). Beberapa peneliti (ex Samson and Terziovski, 1999) melakukan penelitian berdasarkan pada kerangka MBNQA dengan tujuh elemen dan membagi elemen TQM tersebut menjadi dua kategori yaitu *soft TQM* dan *hard TQM*. Elemen *Hard (technical atau technology-based measures)* TQM menunjuk pada *management tools* terdiri dari proses manajemen, perencanaan, informasi dan analisis. Sedangkan *Soft (filosophi atau human resourch-based measures)* TQM menunjuk pada konsep dan prinsip manajemen yakni terdiri dari *leadership* atau komitmen manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia, dan fokus pada konsumen.

Hasil penelitian ( Jung and Hong, 2008) menghasilkan temuan bahwa elemen *Soft TQM* berperan lebih significant positif terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan elemen *Hard TQM*. Hasil penelitian ini sesuai dengan (Samson and Terziovski,1999; Fotopoulos and Psomas, 2008; Jung et al, 2008; Rad, 2006; Prajogo, 2005; Lagrosen and Lagrosen , 2005; (Black and Porter, 2008; Powel, 1995; Dow et al, 1999 dalam jung et al, 2008); (Jitpaibon and Rao ,2007; Prajogo and Sohal ,2003; Agus et al,2005; Ahmed et al ,2005; Ahmed and Hassan , 2003 dalam Fotopoulos and Psomas, 2008). Penelitian lain menjelaskan temuan yang berbeda dengan hasil temuan diatas yakni penelitian yang dilakukan oleh (Lewis et al, 2005) dengan menggunakan teknik AHP terhadap empat perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa *Hard TQM* lebih berpengaruh dibandingkan dengan *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Tari, 2005) menunjukkan hasil bahwa elemen *Hard TQM* lebih diimplementasikan dibandingkan dengan elemen *Soft TQM*.

Ternyata, elemen *Hard TQM* selain berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung, juga dapat sebagai variabel mediasi antara *Soft TQM* dengan kinerja perusahaan. Maka diperlukan sebuah penelitian yang menjelaskan bahwa elemen *Hard TQM* juga dapat menjadi variabel moderating antara *Soft TQM* dengan kinerja perusahaan. Selain itu Penelitian ini juga didasarkan pada *future research* Jung and Hong (2008) peneliti menyarankan atau merekomendasikan perlunya mengadakan penelitian mengenai pengaruh *hard TQM* sebagai moderating antara *soft TQM* dengan kinerja perusahaan dan akan menjadi nilai penting bahwa ternyata *hard TQM*

mempertinggi atau memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis “Pengaruh Soft TQM Terhadap Kinerja Dengan Hard TQM Sebagai Variabel Moderating”.

Mengikuti kesuksesan penerapan TQM pada perusahaan manufaktur, para peneliti telah mencoba untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM pada perusahaan jasa. Penelitian ini mengambil setting pada industri perhotelan di Purwokerto karena industri perhotelan di Purwokerto telah menjadi industri yang sedang berkembang dan “*mature*” sehingga dihadapkan pada kompetisi yang sangat kuat

### **B. Perumusan Masalah**

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *soft TQM* (Leadership, Customer Fokus, People Management) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?
2. Apakah *hard TQM* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?
3. Apakah *hard TQM* memoderasi pengaruh antara *soft TQM* terhadap kinerja perusahaan ?

### **C. Pembatasan Masalah**

Penelitian ini mengacu pada elemen TQM pada 6 kriteria penilaian yakni *leadership, customer focus, people management, planning, proses managemen, analysis dan informasi* (Samson and Tersziovsky,1999) ; (Jung and Hong,2008) . Pengukuran kinerja didasarkan pada: *Customer Satisfaction, Employee Morale, Productivity, Defect Rate, Warranty Claim* (Sila and Ebrahimpour, 2005), (Terziovksi, 2006), (Samson and Teziovski, 1999), (Brah et al, 2002), (Jung and Hong, 2008), (Kumar et al, 2008), (Seth and Tripathi, 2004). Pengujian penelitian dilakukan pada perhotelan di Purwokerto.

### **D. Tujuan Penelitian**

Menganalisis pengaruh *soft TQM* ( *Leadership, Customer focus, People Management* ) dengan kinerja perusahaan. Menganalisis pengaruh antara *hard TQM* dengan kinerja perusahaan Menganalisis moderasi *hard TQM* terhadap pengaruh antara *soft TQM* dengan kinerja perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

### A. Metode Penelitian

#### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survey.

#### 2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini terdiri dari variabel *Soft TQM* meliputi *leadership* (X1), *people management* (X2), *customer focus* (X3), *Hard TQM* (X4) dan *business performance*(Y).

#### 3. Subyek dan Lokasi Penelitian

Subyek penelitian adalah Manajer perusahaan jasa perhotelan di purwokerto. Lokasi penelitian di Purwokert

#### 4. Metode Pengambilan Sampel

##### a. Penentuan Ukuran Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh jasa perhotelan berkelas melati di Purwokerto terdapat 120 perusahaan perhotelan dengan rincian 115 kelas melati dan 5 hotel berbintang (Sumber Departemen Kebudayaan Dan Pariwisata Kab Banyumas).

##### b. Teknik Pengambilan Sampel

Dengan menggunakan rumus Solvin tersebut, maka jumlah sampel yang diambil adalah = 90 sampel Metode penarikan sampel yang dipakai yaitu *Stratified Sampling Method* :

Tabel 3.1 Ukuran sampel

No.	Kategori	Populasi	
1.	Melati I	43	$43/115 \times 90 = 34$
2.	Melati II	51	$51/115 \times 90 = 40$
3.	Melati III	21	$21/115 \times 90 = 16$
	<b>Jumlah</b>	<b>115</b>	<b>= 90</b>

Sumber: Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Kab Banyumas

#### 5. Metode Pengumpulan Data

##### a. Kuesioner

##### b. Studi kepustakaan

6. Sumber Data

- a. Data primer
- b. Data Sekunder

**B. Metode Analisis**

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji validitas

Uji validitas menggunakan statistik *Korelasi Product Moment*..

b) Uji reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan melalui pilot test pada 30 hotel di Kab Purwokerto dan Baturraden. Pilot test diadakan untuk menyempurnakan kuesioner.

2. Uji Asumsi Klasik

3. Teknik Analisis

Metode yang dipilih untuk menganalisis penelitian ini dipilih Moderated Regression Analysis (MIRA) atau uji interaksi. Persamaan regresinya moderasi dengan uji interaksi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5.X_4 + e$$

Keterangan:

Y = *Performance*

a = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi untuk *Leadership*

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi untuk *Customer Focus*

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi untuk *People Management*

b<sub>4</sub> = Koefisien regresi untuk *Hard TQM*

b<sub>5</sub> = Koefisien regresi untuk interaksi antar variabel

X<sub>1</sub> = *Leadership*

X<sub>2</sub> = *Customer focus*

X<sub>3</sub> = *People Management*

X<sub>4</sub> = *Hard TQM*

e = *Nilai Residu*

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Profil Responden

Tabel 4,1 Profil Responden

Dimensi	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Umur Perusahaan	0 – 10 =	51 hotel	56,66 %
	>10 – 20 =	20 hotel	22,22 %
	>20 – 30 =	9 hotel	10 %
	>30 – 40 =	5 hotel	5,56 %
	>40 – 50 =	5 hotel	5,56 %
Tenaga Kerja	0 – 10 =	80 hotel	88,89 %
	>10 – 20 =	8 hotel	8,89 %
	>20 – 30 =	2 hotel	2,22 %
Kelas	Melati 1	34 hotel	37,78 %
	Melati 2	40 hotel	44,44 %
	Melati 3	16 hotel	17,78 %
Jumlah hunian kamar	0 – 10 =	40 hotel	44,44 %
	>10 – 20 =	26 hotel	28,89 %
	>20 – 30 =	10 hotel	11,11 %
	>30 – 40 =	6 hotel	6,67 %
	>40 – 50 =	6 hotel	6,67 %
>50 – 60 =	2 hotel	2,22 %	

##### 2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil pengujian validitas variabel *leadership, customer fokus, people management, hard TQM dan performance* nilainya lebih besar dari r tabel (0,374) demikian juga dengan koefisien reliabilitas lebih besar dari r tabel sebesar (0,374). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertanyaan yang tergabung dalam variabel *leadership, customer focus, people management, hard TQM dan performance* adalah *valid* dan *reliabel* untuk dijadikan instrumen dalam penelitian.

##### 3. Uji Asumsi Klasik

###### a. Normalitas

Hasil perhitungan uji normalitas dengan menggunakan nilai residual yang terstandarisasi diketahui nilai *Assymp. Sig* untuk pengujian nilainya lebih besar dari alpha (0,935 > 0,05), sehingga distribusi data pada variabel penelitian adalah normal, dan bisa dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

###### b. Heteroskedastisitas

Tabel 4.2 Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
1.	<i>Leadership</i>	0,368	0,713	Tidak terjadi heteroskedastisitas
2.	<i>Customer focus</i>	-1,453	0,150	Tidak terjadi heteroskedastisitas
3.	<i>People management</i>	-0,194	0,847	Tidak terjadi heteroskedastisitas
4.	<i>Hard TQM</i>	-1,005	0,318	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Tabel 4.2 menjelaskan nilai perhitungannya tidak signifikan karena nilai t hitung yang dihasilkan hasilnya tidak signifikan, terbukti dengan nilai signifikansi yang di atas 0,05, sehingga tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model penelitian yang digunakan.

c. Multikolinieritas

Tabel 4.3 Nilai Kolom VIF untuk Pengujian Multikolinearitas

No.	Variabel	VIF
1.	<i>Leadership</i>	1,529
2.	<i>Customer focus</i>	1,408
3.	<i>People management</i>	1,341
4.	<i>Hard TQM</i>	1,668

Suatu variabel dikatakan terdapat multikolinearitas apabila VIF lebih besar dari 10. Berdasarkan kriteria tersebut, dengan demikian dari nilai VIF yang ada dapat dikatakan tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebasnya, sehingga variabel bebas yang digunakan sebagai prediktor dalam penelitian ini bersifat independen.

d. Linieritas

No.	Variabel	Signifikansi	Implikasi
1.	Z1	0,124	Linier
2.	Z2	0,289	Non linier

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa nilai Z1 hasil signifikansinya lebih besar dari alpha ( $0,124 > 0,05$ ) sehingga hasilnya linier, sedangkan Z2 hasilnya sebaliknya yaitu tidak linier. Jika salah satu non linier maka model boleh menggunakan persamaan linier atau persamaan non linier, sehingga penelitian ini dapat menggunakan persamaan linier.

**4. Analisis Regresi Berganda:** Pengaruh Soft TQM (*Leadership*, *Customer focus*, *People management*) terhadap Kinerja Perusahaan dengan Hard TQM sebagai Moderating.

Tabel 4.5

No	Variabel	Koef. regresi	t hitung	t tabel
1	<i>Leadership</i>	1,277	5,307	1,989
2	<i>Customer focus</i>	0,744	3,632	1.989
3	<i>People management</i>	0,841	3,605	1.989
4	<i>Hard TQM</i>	1,210	2,368	1.989
5	Interaksi X5.X4	-0,023	-2,110	1.989
Konstanta (a)		= -24,440		
Koefisien determinasi (R <sup>2</sup> )		= 0,722		
F hitung		= 43,737		
F Tabel		= 2,323		

Dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -24,440 + 1,277 X_1 + 0,744 X_2 + 0,841 X_3 + 1,210 X_4 - 0,023 X_5.X_4$$

### 5. Uji F

Dari penghitungan uji F diperoleh F hitung sebesar 43,737, diperoleh F tabel sebesar 2,323, jadi F hitung (43,737) > F tabel (2,323), yang berarti berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel *leadership*, *customer focus*, *people management*, dan *hard TQM* serta interaksi variabel tersebut secara bersama-sama dengan *performance*.

### 6. Uji t

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui nilai t hitung variabel *leadership* ( $tX_1$ ) sebesar 5,307. variabel *customer focus* ( $tX_2$ ) sebesar 3,632. variabel *people management* ( $tX_3$ ) sebesar 3,605. variabel *hard TQM* ( $tX_4$ ) sebesar 2,368. Nilai t tabel pada tingkat keyakinan 95 persen dan  $df = 84$  adalah sebesar 1,989, jadi  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $p=0,020$ ). Dengan demikian dapat diartikan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel tersebut terhadap *performance*.

Hasil pengujian diperoleh t hitung variabel interaksi *soft TQM* (*leadership*, *customer fokus*, *people management* dengan *hard TQM* ( $tX_1-X_4$ ) sebesar -2,110. Nilai t tabel pada tingkat keyakinan 95 persen dan  $df = 84$  adalah sebesar 1,989, jadi  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $p=0,038$ ). Maka terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel interaksi *soft TQM* (*leadership*, *customer people*, *people management*) dengan *hard TQM* terhadap *performance*.

## B. Pembahasan

### 1. Hipotesis 1

Hipotesis 1 diterima berdasar perhitungan uji t hasil ini mendukung pendapat penelitian – penelitian empirik terdahulu yang menyatakan *leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan memiliki peran penting dalam aktivitas organisasi untuk mencapai perbaikan kinerja yang lebih baik, antara lain Jung and Hong (2008); Lakhali (2005). Penelitian Sila and Ebrahimpour (2005) dan Lagrosen & Lagrosen (2005) memperkuat pendapat ini bahwa *leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan tugas penting untuk manager adalah bagaimana menerapkan nilai – nilai kepemimpinan dalam perusahaan. Adanya pengaruh langsung dari *leadership* terhadap *performance* menginsyaratkan industri jasa perhotelan di Purwokerto telah memperhatikan dan meningkatkan peran pimpinan atau manajer.

### 2. Hipotesis 2

Hipotesis 2 dapat diterima yang berarti terhadap pengaruh secara parsial antara variabel *customer focus* terhadap *performance*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lagrosen (2005) dan Rad (2006) yang menyatakan bahwa *the knowledge konsumen and customer orientation* menjadi faktor penting dalam penerapan TQM dan *customer focus* memiliki pengaruh lebih terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan para manajer atau pemilik jasa hotel di Purwokerto telah memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan *customer focus*. Kebijakan tersebut dilakukan dengan menciptakan kepuasan konsumen (pelanggan), mengembangkan dan mengatur hubungan antara manajemen dengan para konsumen (pelanggan) serta memahami kebutuhan pelanggan dan harapan mereka di masa mendatang.

### 3. Hipotesis 3

hipotesis 3 diterima. Hal ini terbukti dengan digunakan perhitungan uji t bahwa variabel *people management* terhadap *performance*. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian, antara lain hasil penelitian Hoang et al (2005) dan Yang (2006) menyatakan bahwa *people management* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Pelaksanaan *human Resourch Manajement* mempunyai

pengaruh significant positif pada penerapan TQM. Prajogo (2005) dan Iagrosen (2005) memperkuat penelitian tersebut bahwa *people management* menunjukkan nilai *significant* tertinggi diantara element TQM lainnya terhadap kinerja.. Hal ini berarti bahwa pihak manajemen industri perhotelan di Purwokerto yang dijadikan sampel dalam penelitian ini telah memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan *people management*. Langkah konkret yang telah dilakukan antara lain mempunyai standar kerja karyawan dan pengawasan kerja, memiliki peraturan tertulis mengenai tugas karyawan, memberikan pelatihan yang berhubungan dengan kualitas kepada karyawan.

#### 4. Hipotesis 4

Hipotesis 4 diterima. Hal ini ditunjukkan hasil perhitungan nilai *t* yang berarti terhadap pengaruh secara parsial antara variabel *hard TQM* terhadap *performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator – indikator *Hard TQM* yakni terdiri dari *planning, process managemen, dan information and analysis* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lewis et al , (2005); Tari (2005 dalam Fotopoulos and Psomas 2008) menjelaskan elemen *Hard TQM* (proses manajemen, perencanaan, informasi dan analisis) positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

#### 5. Hipotesis 5

Hipotesis 5 Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji *t* berarti *hard TQM* memoderasi pengaruh *soft TQM* (*leadership, customer focus dan people management*) terhadap *performance*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Hard TQM* mampu memoderasi pengaruh *Soft TQM* (*Leadership, Customer focus, dan People Management*) terhadap *performance*. Elemen *Soft TQM* tidak bisa lepas dengan elemen *Hard TQM* dan merupakan keseluruhan elemen dalam *Malcolm Baldrige* (Fotopoulos and Psomas, 2008; Hoang et al, 2005). Dari hasil penelitian ini *Hard TQM* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan dan memoderasi Pengaruh *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan.

### C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini yang mungkin dapat menimbulkan gangguan hasil penelitian. Pertama elemen *hard TQM* yakni *Planning, Procees management, Information and Analysis* hanya dijadikan s indikator bukan variebel tersendiri. Kedua, dalam penghitungan MRA (*Moderating Regression Analysis*) elemen *soft TQM (Leadership, Customer focus, and people management)* digabung menjadi satu variabel.

## IV. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### A. Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *Soft TQM* yang meliputi *Leadership, Customer focus, dan People management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *performance*. Kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan didukung dan dipengaruhi oleh *Hard TQM*. *Hard TQM* ternyata memoderasi *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan sehingga pihak manajemen jasa perhotelan di Purwokerto perlu memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan *Hard TQM*.

### B. Implikasi

Hasil penelitian ini diharapkan membantu para pelaku usaha perhotelan di Purwokerto dan Baturraden untuk dapat selalu melakukan perbaikan kualitas terutama yang berkaitan dengan *Soft* dan *Hard TQM* sehingga mampu memberikan peningkatan terhadap kinerja perusahaan. Saran peneliti untuk penelitian yang akan datang memperdalam studi tentang *TQM*, Penelitian selanjutnya perlu menjadikan indikator *Hard TQM* sebagai variable tersendiri, menggunakan analisis yang lain dan setting penelitian yang berbeda pada bidang industri atau pendidikan dengan menggunakan sampel yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fotopoulos, Christos B and Evangelos L. Psomas.2008." The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results". *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 2, 2009 pp. 150-163 Emerald Group Publishing Limited 0265-671X.
- Ghozali,Imam.2006.*Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*,BP-Undip Semarang.

- Jung, Joo Y and Soonkwan Hong.2008.” Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora”. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 25 No. 8, 2008 pp. 793-808 Emerald Group Publishing Limited 0265-671X.
- Jung, Joo Y and Yong Jian Wang and Sibin Wu.2008.” Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management A contingency study”. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 2, 2009 pp. 164-183 Emerald Group Publishing Limited 0265-671X.
- Lagrosen, Y. and Lagrosen, S. (2005), “The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-52.
- Miyagawa, M. and Yoshida, K. (2005), “An empirical study of TQM practices in Japanese-owned manufacturers in China”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 536-53
- Prajogo, D.I. (2005), “The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 217-28.
- Rad, Ali Mohammad.2006.” The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management”. *The TQM Magazine* Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606-625 Emerald Group Publishing Limited 0954-478X.
- Samson,D. and terziovski,M.(1999),” The relationship between total quality management practice and operational performance,” *Journal of operational management*,Vol.17 pp 393 – 409.
- Sila, I. and Ebrahimpour, M. (2005), “Critical linkages among TQM factors and business results”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 112.
- Suroso,Edi.2009.”*Model Integrasi Lingkungan Bisnis – Strategi Operasi – Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Menengah Besar di Tasikmalaya)*.Program Studi Manajemen.Program Pascasarjana.Universitas Jenderal Soedirman.Purwokerto.