

## Membangun Motivasi Kerja Karyawan

Pipit Mutiara<sup>1</sup>, Dr. Didin Syarifuddin, MM, MSi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Universitas ARS, mutiara020314@gmail.com

<sup>2</sup>STP ARS Internasional, didinars@yahoo.com

### ABSTRAK

Fenomena pada industri saat ini bermula dari sumber daya manusia, dimana dibutuhkan tingkat motivasi kerja untuk mendukung kinerja perusahaan yang lebih baik. Menelaah dari fenomena, maka penelitian fokus pada kajian implementasi sistem manajemen mutu ISO, budaya kualitas dan *internal service quality* pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Penelitian dilakukan melalui survey pada karyawan perusahaan dengan studi kasus pada PT Citra Teknik Medica yang memiliki masalah pada motivasi kerja karyawan. Data didapat dari karyawan melalui kuesioner, dengan total terdapat 74 responden. Hasil penelitian ditemukan bahwa sistem manajemen mutu ISO, budaya kualitas dan *internal service quality* memiliki dampak signifikan pada peningkatan motivasi karyawan. Penelitian ini memiliki manfaat untuk industri secara umum, dimana perilaku organisasi berkaitan tentang motivasi karyawan penting untuk diperhatikan.

**Kata Kunci:** Manajemen Mutu ISO, Budaya Kualitas, *Internal Service Quality*, Motivasi Kerja

### ABSTRACT

*The phenomenon in the industry currently starts from human resources, which requires a level of work motivation to support better company performance. Examining the phenomenon, the research focuses on the study of the implementation of ISO quality management systems, quality culture and internal service quality on increasing employee work motivation. The study was conducted through a survey of company employees with a case study at PT Citra Teknik Medica who had problems with employee motivation. Data obtained from employees through questionnaires, with a total of 74 respondents. The results of the study found that the ISO management system, quality culture and internal service quality had a significant impact on increasing employee motivation. This research has benefits for industry in general, where organizational behavior related to employee motivation is important to pay attention to.*

**Keywords:** ISO, *Quality Culture*, *Internal Service Quality*, *Motivation*

*Naskah diterima: 3 September 2019, direvisi: Oktober 2019, diterbitkan: Februari 2020*

## PENDAHULUAN

Persaingan global pada era saat ini menuntut setiap organisasi bisnis untuk mampu mempertahankan usaha yang dijalankannya (Kardes, Ozturk, & Cavusgil, 2013). Dalam menjalankan usahanya, setiap perusahaan memiliki strategi khusus agar mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Pada umumnya, setiap organisasi bisnis memiliki visi kedepan untuk menjadi unggul dalam persaingan (Muhammad, Kartini, Sari, & Febrian, 2016). Keunggulan perusahaan tentunya ditunjang oleh beberapa faktor salah satunya yaitu mutu produk dan jasa dimata konsumen (Y.-S. Chen & Chang, 2013). Tuntutan atas peningkatan kualitas produk dan jasa semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Pengelolaan usaha yang terfokus pada fleksibilitas dan kualitas dengan wawasan global dapat tercermin dari Sistem Manajemen Mutu yang dijalankan oleh organisasi bisnis (Ahmed & Ali, 2013). Hal ini berarti sebuah perusahaan yang memiliki Sistem Manajemen Mutu yang baik akan terus melakukan perbaikan secara terus menerus dengan tujuan agar usahanya semakin berkembang mengikuti perkembangan industri secara global. Mengingat persaingan usaha yang semakin meningkat, tidak hanya secara nasional namun juga persaingan secara internasional menuntut perusahaan memiliki standarisasi mutu berkualifikasi internasional, seperti ISO (Castka, Prajogo, Sohal, & Yeung, 2015). Penerimaan luas ISO 9001 oleh berbagai lembaga bisnis maupun non bisnis, menimbulkan minat yang besar bagi para peneliti untuk lebih mengetahui tentang manfaat dari ISO (Fu, Chou, Chen, & Wang, 2015).

Pada hakekatnya, ISO adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses dan keyakinan (Leitoniene, Sapkauskiene, & Dagiliene, 2015). Dalam penerapannya, Sistem

Manajemen Mutu melibatkan karyawan secara luas karena berkaitan dengan kinerja sebuah organisasi. Penerapan manajemen mutu pada ISO dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menjadi budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Artinya bahwa Sistem Manajemen Mutu dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui budaya kualitas yang diterapkan oleh perusahaan. Selain itu, Sistem Manajemen Mutu pada hakekatnya dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pelayanan yang diberikan oleh manajemen terhadap karyawan (Castka et al., 2015). Semakin baik kualitas pelayanan internal yang diberikan kepada karyawan maka karyawan akan semakin termotivasi dan berdampak pula terhadap kinerja karyawan yang semakin meningkat (Dang, Nhat, & Hau, 2007).

Perkembangan zaman dari waktu ke waktu membuat setiap organisasi usaha dipaksa untuk terus meningkatkan kualitas kinerja internalnya (Hughes & Morgan, 2007). Pada setiap organisasi salah satu sumber daya yang paling penting adalah manusia (Hughes & Morgan, 2007), artinya bahwa setiap organisasi harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Tidak terkecuali dalam usaha pada bidang jasa kesehatan yang harus terus melakukan peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusianya agar mampu bersaing mempertahankan usahanya.

Setiap organisasi bisnis memiliki strategi yang berbeda-beda dalam meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya (Layton, 2016). Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas dengan cara memberikan motivasi demi terciptanya kinerja yang baik (Rusdi, Primiana, Sule, & Cahyandito, 2018). Upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan yang

berkualitas dapat dilakukan melalui pemberian program pelatihan dan pemberian motivasi demi tercapainya kinerja yang baik (Leshabari, Muhondwa, Mwangu, & Mbembati, 2008). Pendapat tersebut menegaskan bahwa dengan diberikan motivasi atau dorongan terhadap karyawan, hal tersebut akan membuat karyawan memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

PT Citra Teknik Medica merupakan salah satu perusahaan di Kota Bandung yang bergerak dalam bidang gas medis yang menawarkan produk serta jasa pelayanan instalasi gas yang dibutuhkan oleh rumah sakit di Indonesia. Pangsa pasar yang cukup luas, membuat PT Citra Teknik Medica memiliki peluang yang luas sebagai pemasok gas medis untuk rumah sakit yang ada di Indonesia. Meski demikian, mengingat persaingan industri gas medis yang ketat PT Citra teknik Medica dituntut untuk dapat unggul dalam hal kualitas produk dan pelayanan yang diberikan.

Berbicara mengenai penjaminan mutu, konsep Manajemen Mutu telah dipandang sebagai filosofi manajemen untuk mencapai keunggulan perusahaan dalam semua aspek bisnis yang diimplementasikan melalui perbaikan secara terus menerus pada organisasi secara luas terutama dalam aspek kualitas pelayanan terhadap pelanggan (Williams & Lee, 2014). Penerapan Manajemen mutu dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk memperbaiki kinerja manajerial untuk mencapai kepuasan pelanggan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Hal ini seiring dengan persyaratan khusus bagi para pengusaha bisang gas medic harus melakukan standarisasi dalam aspek pelayanan pemasok gas medic. Untuk itulah, PT Citra Teknik Medica dirasa perlu menerapkan konsep Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai pedoman

untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam usahanya.

## TINJAUAN LITERATUR

Manajemen Mutu (*Quality Management*) ialah “suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia” (Gaspersz, 2006). *International Organization for Standarization* merupakan lembaga yang berdiri sejak tahun 1974 (Asonitis & Kostagiolas, 2010).

Sistem Manajemen Mutu ISO dapat dikelompokkan menjadi tiga dimensi pengukuran (Semuel & Zulkarnain, 2011), diantaranya yaitu:

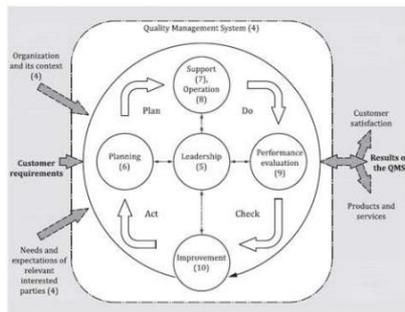
1. Perencanaan sertifikasi ISO  
Tahap awal ini mencakup beberapa langkah, mulai dari pemilihan badan sertifikasi ISO, identifikasi aspek kualitas, dokumentasi, dan evaluasi.
2. Komitmen organisasi  
dimana merupakan penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan. Dalam konteks perusahaan komitmen organisasi tercermin dari sikap serta keseriusan karyawan terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen yang tinggi dari karyawan akan menunjang kemajuan perusahaan.
3. Penerapan Prosedur Standar  
Untuk menjalankan SMM ISO dalam organisasi diperlukan pembuatan prosedur standar terhadap semua aktivitas kerja yang berdampak terhadap kualitas secara jelas dan mudah diterapkan.

Pada prinsipnya persyaratan Sistem Manajemen Mutu yang tertuang

dalam Standar Internasional ISO 9001:2015 mengacu pada tujuh indikator, yaitu:

1. *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan)
2. *Leadership* (Kepemimpinan)
3. *Engagement of People* (Keterlibatan orang)
4. *Process Approach* (Pendekatan proses)
5. *Improvement* (Peningkatan)
6. *Evidence-based decision making* (Pengambilan keputusan berbasis bukti)
7. *Relationship Management* (Manajemen Hubungan)

Manajemen proses dan sistem secara keseluruhan dapat dicapai menggunakan siklus PDCA (*Plan Do Check Action*) dengan fokus keseluruhan pada pemikiran berbasis risiko yang bertujuan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mencegah hasil yang tidak diinginkan.



**Gambar 2.1. Representasi ISO dalam Siklus PDCA**

Budaya kualitas (*Quality Culture*) merupakan pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas (Harvey & Stensaker, 2008).

Terdapat delapan faktor yang berpengaruh dalam mengukur budaya kualitas berdasarkan *President's Quality Award* dan *Malcolm Baldrige National quality Award* dalam Klausul ISO 9001:2015 yaitu:

1. *Top Management support of Quality* (Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kualitas)
2. *Strategic Planning for Quality* (Strategi Perencanaan Kualitas)
3. *Customer Focus, Quality Training* (Fokus Pelanggan dan Pelatihan Kualitas)
4. *Recognition* (Pengakuan)
5. *Empowerment and Involvement* (Kekuatan dan Keterlibatan)
6. *Quality Improvement Teamwork* (Kerjasama Perbaikan Kualitas)
7. *Measurement and Analysis* (Pengukuran dan Analisis)
8. *Quality Assurance* (Penjaminan Kualitas)

Definisi kualitas pelayanan dikatakan bahwa “*service quality is delivery of excellent or superior service*” (Syarifuddin, 2013). Dikatakan pula bahwa “*service quality is a measure of how well the service level delivered matches customer expectation*” (Syarifuddin, 2017). Kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan (Koesmono, 2005). Kunci penting dari perusahaan-perusahaan yang sukses yaitu kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan (Jahanshahi, Gashti, Mirdamadi, Nawaser, & Khaksar, 2011).

Dikatakan dalam mengukurnya sama dengan *service quality* yaitu dengan rumus TERRA yang pernah disampaikan oleh Parasuraman pada tahun 1985 (Samat, Ramayah, & Saad, 2006). Terdapat lima dimensi yang digunakan dalam menilai *service quality* yaitu:

1. *Tangibles, are these factors that the customers can see, hear, and touch. Tangible include the physical environment, the facilities and the appearance of the contact personnel.*

2. *Reliability, ability to perform the promised service dependably and accurately*
3. *Responsiveness, is willingness to help customers and provide prompt service*
4. *Assurance, knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence*
5. *Empathy, can also be described as human touch.*

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Burnham, 2013). Dalam suatu organisasi faktor Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang penting dibandingkan dengan faktor lain. Apabila organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan, maka faktor manusia dapat menjadi penyebab didalamnya (Martina dan Syarifuddin, 2014). Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan sumber daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (S. Hasibuan, 2015).

Dimensi dan indikator dari teori motivasi dapat dikaji dari teori sebelumnya (Rivai & Sagala, 2009), yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) yang meliputi indikator berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
2. Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencaripersetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerjasama daripada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik.
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need for power*) yang meliputi

menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankannya.

#### **HIPOTESIS**

Berdasarkan landasan teori dan permasalahan yang penulis tulis diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diguga bahwa:

- H1. Sistem Manajemen Mutu ISO memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica secara parsial.
- H2. Budaya kualitas memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica secara parsial.
- H3. *Internal Service Quality* memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica secara parsial.
- H4. Sistem Manajemen Mutu ISO, Budaya kualitas, dan *Internal Service Quality* memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica secara simultan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT Citra Teknik Medica. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini termasuk jenis penelitian asosiatif, karena penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan mengetahui pengaruh Sistem Manajemen mutu ISO, Budaya Kualitas dan *Internal Service Quality* terhadap Motivasi kerja karyawan PT Citra Teknik Medica dengan menggunakan kuesioner atau angket sebagai *instrument* penelitian. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua

variabel atau lebih (Sugiyono, 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Citra Teknik Medica yang pernah mengikuti *training* atau *briefing* mengenai Sistem Management Mutu ISO yang berjumlah 74 orang. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah metode sensus artinya melibatkan seluruh populasi sehingga sampel sama dengan populasi berjumlah 74 orang.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica**

Menalaah dari hasil pengolahan data untuk sistem manajemen mutu ISO pada motivasi kerja (Table 4.7), diketahui bahwa memiliki nilai korelasi sebesar 0.370. Hal ini menandakan bahwa adanya hubungan antara sistem manajemen mutu ISO dengan peningkatan motivasi kerja. Bila ditingkatkan menjadi pengaruh melalui nilai koefisien determinasi, diketahui memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 13.6%. Artinya bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu ISO, sehingga disarankan untuk perusahaan yaitu PT Citra Teknik Medica terus mengutamakan implementasi sistem manajemen mutu ISO bila ingin meningkatkan motivasi kerja dari karyawannya.

**Pengaruh Budaya kualitas terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica**

Hasil penelitian sebelumnya (Tabel 4.7) diketahui bahwa budaya kualitas dari perusahaan memiliki hubungan dengan motivasi kerja karyawan. Hal ini nampak dari nilai korelasi sebesar 0.365 yang artinya berhubungan baik. Artinya bahwa setiap terjadi peningkatan pada budaya kualitas dalam PT Citra Teknik Medica, maka motivasi karyawan juga akan turut meningkat. Bila ditingkatkan pada nilai pengaruh, sejatinya terdapat pengaruh

langsung sebesar 13.3%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh implementasi budaya kerja.

Tabel 4.7. Koefisien Korelasi

	Y	X1	X2	X3	
Pearson Correlation	Y	1.000	.370	.365	.306
	X1	.370	1.000	.073	.143
	X2	.365	.073	1.000	.254
	X3	.306	.143	.254	1.000
Sig. (1-tailed)	Y		.277	.001	.478
	X1	.027		.269	.112
	X2	.001	.269		.014
	X3	.018	.112	.014	
N	Y	74	74	74	74
	X1	74	74	74	74
	X2	74	74	74	74
	X3	74	74	74	74

**Pengaruh Internal Service Quality terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica**

Dalam penelitian ini diketahui bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu ISO dan budaya kualitas. Namun demikian, ternyata motivasi juga dapat dipengaruhi oleh *internal service quality*. Hal ini nampak dari nilai korelasi sebelumnya (Tabel 4.7), yang menunjukkan nilai korelasi sebesar 0.306. Artinya bahwa setiap kali terjadi peningkatan pada *internal service quality*, maka nilai motivasi kerja karyawan di PT Citra Teknik Medica akan meningkat. Bila dilihat dari nilai koefisien determinasi, ditemukan nilai pengaruh langsung sebesar 9.3%. Nilai yang tidak terlalu besar, namun demikian dapat dimaknai adanya pengaruh dari *internal service quality* pada motivasi kerja karyawan PT Citra Teknik Medica.

**Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO, Budaya kualitas, dan Internal Service Quality terhadap Motivasi kerja Karyawan PT Citra Teknik Medica**

Tabel 4.9. Tabel Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.882	.777	.695	1.51039	1.827

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.9, diketahui nilai uji simultan dari sistem manajemen mutu ISO, budaya kualitas dan *internal service quality* kepada motivasi kerja sebesar 0.882. Hal ini menjelaskan bahwa sejatinya terdapat hubungan dari semua variabel *independent* pada peningkatan motivasi kerja karyawan PT Citra Teknik Medica. Bila dilihat dari nilai koefisien diterminasi, diketahui nilainya sebesar 77.7%, yang berarti bahwa secara bersama-sama sistem manajemen mutu ISO, budaya kualitas dan *internal service quality* mampu mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

### Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan dan pengaruh dari sistem manajemen mutu ISO pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Dalam sistem manajemen mutu ISO yang perlu diperhatikan berasal dari Perencanaan Sertifikasi, Komitmen Organisasi, dan Penerapan Prosedur Standar.
2. Dalam budaya organisasi terdapat beberapa unsur yang perlu diperhatikan yaitu Dukungan manajemen puncak terhadap kualitas, Strategi perencanaan kualitas, Fokus pelanggan dan pelatihan kualitas, Pengakuan, Kekuatan dan keterlibatan, Kerjasama perbaikan kualitas, Pengukuran dan analisis, dan Penjaminan kualitas. Semua hal tersebut memiliki dampak pada motivasi kerja karyawan.
3. Motivasi kerja karyawan sejatinya mampu ditingkatkan melalui implementasi *internal service quality* yang berlaku, yaitu berkaitan tentang Desain Tempat Kerja, Desain Pekerjaan, Sistem Imbalan Karyawan, Penghargaan

dan Komunikasi, serta Pelatihan dan Pengembangan.

4. Temuan penelitian disampaikan bahwa secara simultan terdapat pengaruh dari sistem manajemen mutu ISO, budaya kerja dan *internasl service quality* dengan motivasi kerja karyawan.

### Saran-saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam pengembangan konsep kualitas manajerial secara lebih lanjut. Sehingga disarankan untuk dikaji kembali dampak dari perilaku organisasi pada konsep kualitas manajerial. Selain itu juga menjadi sebuah nilai tambah khasanah pengetahuan ilmiah dalam bidang manajemen di Indonesia, tentunya berkaitan tentang perilaku organisasi. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam hal praktik manajerial internal perusahaan. Sehingga perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan dapat mempertimbangkan melalui telaah hasil penelitian ini. Sedangkan bagi penulis, hasil penelitian ini dapat menerapkan pengetahuan dan wawasan mengenai konsep manajemen mutu perusahaan yang tepat. Sehingga pengetahuan penulis dan pengguna penelitian lebih maju dan dapat dikembangkan dengan lebih baik.

### REFERENSI

- Ahmed, R., & Ali, S. I. (2013). Implementing TQM practices in Pakistani Higher Education Institutions. *Pakistan Journal of Engineering Technology and Scinece*, 2(1), 1–26. <http://doi.org/ISSN: 2224-2333> online
- Asonitis, S., & Kostagiolas, P. a. (2010). An analytic hierarchy approach for intellectual capital: Evidence for the Greek central public libraries. *Library Management*, 31(3), 145–161.

- <http://doi.org/10.1108/01435121011027327>
- Burnham, T. C. (2013). Toward a neo-Darwinian synthesis of neoclassical and behavioral economics. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 90, S113–S127.  
<http://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.12.015>
- Castka, P., Prajogo, D., Sohal, A., & Yeung, A. C. L. (2015). Understanding firms selection of their ISO 9000 third-party certifiers. *International Journal of Production Economics*, 162, 125–133.  
<http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.012>
- Dang, N., Nhat, D., & Hau, L. N. (2007). Determinants Of Retail Service Quality - A Study Of Supermarkets In Vietnam. *Science & Technology Development*, 10(8), 15–23.
- Fu, S., Chou, S., Chen, C., & Wang, C. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organisational culture – an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(2), 123–139.  
<http://doi.org/10.1080/14783363.2014.970760>
- Gaspersz, V. (2006). *Continuous [sic] cost reduction through Lean-Sigma approach: strategi dramatik reduksi biaya dan pemborosan menggunakan pendekatan Lean-Sigma*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., & Khaksar, S. M. S. (2011). Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 253–260.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurusan Ekonomi Manajemen*, 7(2), 171–188.
- Layton, R. A. (2016). There could be more to marketing than you might have thought! An invited paper, by Professor Roger Layton. *Australasian Marketing Journal*, 24(1), 2–7.  
<http://doi.org/10.1016/j.ausmj.2016.02.001>
- Leitoniene, S., Sapkauskiene, A., & Dagiliene, L. (2015). Theoretical Issues and Practical Implications of Corporate Social Accounting and Reporting in Lithuania. *Procedia Economics and Finance*, 32(15), 1713–1723.  
[http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01477-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01477-X)
- Leshabari, M. T., Muhondwa, E. P. Y., Mwangi, M. a., & Mbembati, N. a. (2008). Motivation of health care workers in Tanzania: a case study of Muhimbili National Hospital. *East African Journal of Public Health*, 5(1), 32–37.  
<http://doi.org/10.4314/eajph.v5i1.38974>
- Rusdi, N. H., Primiana, I., Sule, E. T., & Cahyandito, M. F. (2018). Investors Psychology: Mediator of

- CSR and Market Capitalization. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 288(1). <http://doi.org/10.1088/1757-899X/288/1/012106>
- Semuel, H., & Zulkarnain, J. (2011). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(2), 162–176.
- Syarifuddin, D. (2013). Kualitas Pelayanan Objek Wisata, Menuju Kepuasan Pengunjung. (Dampak Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pengunjung Objek Wisata Karang Setra Bandung). *Jurnal Insentif Kopertis Wilayah IV*.
- Syarifuddin, D. (2017). Competitive Advantage on Hotel Industry in Pekanbaru Indonesia. *Internasional Business Management*, 11(2), 397–406.
- Syarifuddin, D. (2014). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Motivasi dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Lokawisata Baturraden. *Jurnal Pariwisata*. <https://ejournal.bsi.ac.id>.
- Williams, C., & Lee, S. H. (2014). Knowledge flows in the emerging market MNC: The role of subsidiary HRM practices in Korean MNCs. *International Business Review*, 25(1), 233–243. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.011>