

**PENGARUH MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP
KINERJA DAN KREATIVITAS PEGAWAI (STUDI PADA
PERGURUAN TINGGI TERSERTIFIKASI ISO 9001: 2015)**

(Tesis)

Oleh

FEBRISTIANA TRI ASIH NINGTYAS



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

PENGARUH MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP KINERJA DAN KREATIVITAS PEGAWAI (STUDI PADA PERGURUAN TINGGI TERSERTIFIKASI ISO 9001: 2015)

oleh

FEBRISTIANA TRI ASIH NINGTYAS

Implementasi manajemen mutu terpadu yang diintegrasikan ke dalam SMM ISO 9001: 2015 merupakan suatu langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawai di lingkungan fakultas di Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kinerja dan kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban 238 responden sebagai sampel yang telah dipilih dengan menggunakan metode *survey disproportionate stratified random sampling* (sampel acak berstrata tidak/kurang proporsional). Pengujian data dilakukan dengan uji normalitas, uji validitas dan uji reliabilitas. Pada akhirnya, informasi yang diperoleh melalui survey dianalisis menggunakan analisis regresi sederhana, dan Uji t_{test} (uji secara Individu/Parsial).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015. Implikasi yang didapatkan dari penelitian ini, ialah pimpinan fakultas disarankan untuk meninjau kembali implementasi manajemen mutu terpadu secara menyeluruh, seperti: menyediakan sumber daya yang memadai agar dapat menunjang kegiatan pelatihan, mensosialisasikan komitmen pimpinan mengejar kesuksesan institusi dalam jangka panjang kepada semua pegawai, mengoptimalkan dan mengidentifikasi kembali kebutuhan pegawai terhadap pendidikan dan pelatihan, seperti pelatihan bagaimana cara menggunakan metode manajemen mutu, dan pelatihan keterampilan kerja khusus, serta menempatkan survey kepuasan pelanggan di website fakultas, dan memotivasi pegawai dibagian pelayanan untuk bekerja dalam tim.

Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Kinerja Pegawai, dan Kreativitas Pegawai.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND CREATIVITY (STUDIES IN ISO 9001: 2015 CERTIFIED COLLEGES)

By

FEBRISTIANA TRI ASIH NINGTYAS

The implementation of integrated quality management integrated into the ISO 9001: 2015 QMS is an appropriate step to improve the performance and creativity of employees in the faculties of Lampung University, IIB Darmajaya, and Universitas Teknokrat Indonesia. This study aims to determine the effect of integrated quality management on employee performance and creativity in ISO 9001: 2015 SMM certified colleges. This study uses primary data obtained from the responses of 238 respondents as selected samples using the disproportionate stratified random sampling survey method (random sample stratified / less proportional. Data testing is done by the normality test, validity test, and reliability test. Finally, information obtained through surveys were analyzed using simple regression analysis, and the t-test test (individual/partial test).

The results showed that integrated quality management had a positive and significant effect on employee performance and creativity at the ISO 9001: 2015 SMM certified colleges. Implications obtained from this research, it is recommended that faculty leaders review the implementation of integrated quality management as a whole, such as: providing adequate resources to support training activities, socializing the leadership commitment of pursuing the institution's long-term success to all employees, optimizing and re-identifying employee needs for education and training, such as training in how to use quality management methods, and training in specific work skills, and placing customer satisfaction survey on the faculty website, and motivating employees in the service section to work in teams.

Keywords: Integrated Quality Management, Employee Performance, and Employee Creativity.

**PENGARUH MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP
KINERJA DAN KREATIVITAS PEGAWAI (STUDI PADA
PERGURUAN TINGGI TERSERTIFIKASI ISO 9001: 2015)**

Oleh :

FEBRISTIANA TRI ASIH NINGTYAS

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Penelitian : **PENGARUH MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP KINERJA DAN KREATIVITAS PEGAWAI (Studi Pada Perguruan Tinggi Tersertifikasi ISO 9001: 2015)**

Nama Mahasiswa : **Febristiana Tri Asih Ningtyas**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1721011033


Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Pembimbing I

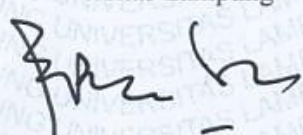
Pembimbing II


Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002


Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP 19761110 200012 2 001

MENGETAHUI

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung


Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji :

1.1 Ketua Penguji
(Pembimbing I) : **Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.**



1.2 Penguji I : **Dr. Ribran, S.E., M.Si.**



1.3 Penguji 2 : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



1.4 Sekretaris Penguji
(Pembimbing II) : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Dr. Nairabi, S.E, M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **12 Desember 2019**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul "Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Kinerja dan Kreativitas Pegawai (Studi pada Perguruan Tinggi Tersertifikasi ISO 9001: 2015)" adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya peneliti lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang di sebut Plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 16 Desember 2019



Febriastiana Iri Asih Ningtyas
NPM. 1721011033

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada 4 Februari 1989. Penulis merupakan anak Kedua dari tiga bersaudara, yang merupakan hasil buah kasih pernikahan dari Ayahanda tercinta Hi. Drs. Sugianto dan Ibunda tercinta Hj. Sumarsih, S.Pd.

Pendidikan pertama penulis pada Taman Kanak-Kanak Sejahtera IV Bandarlampung yang diselesaikan pada Tahun 1995, Sekolah Dasar Sejahtera IV Bandarlampung yang diselesaikan pada Tahun 2001, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 4 Bandar Lampung yang diselesaikan pada Tahun 2004, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 9 Bandar Lampung yang diselesaikan pada Tahun 2007. Pada tahun 2007 penulis terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan menyelesaikan studinya pada maret 2011.

Pada tahun 2015 s.d. sekarang penulis bekerja di Institut Teknologi Sumatera (ITERA). Pada tahun 2017 penulis terdaftar sebagai mahasiswi di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

MOTO

“Wahai orang-orang yang beriman jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

(Q.S Al- baqarah Ayat153)

“Tidak ada eskalator kesuksesan. Kita harus menaiki tangga.”

Anonim

“ Selesaikan yang dapat diselesaikan saat ini, ketika ditunda sudah bisa dipastikan hal itu tidak akan terselesaikan.

(Febristiana Tri Asih Ningtyas)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah atas Rahmat Allah SWT. Sebagai rasa syukur dan terima kasih yang tulus, Kupersembahkan Tesis ini kepada:

Kedua Orang Tuaku Tercinta Ayahanda Hi. Drs. Sugianto, Hi. Samsul Hadi, S.Pd. dan Ibunda Hj. Sumarsih, S.Pd., serta Ibu Hj. Ernaningsih, S.Pd.

Orang tua yang telah membesarkan dan merawat hingga saat ini, telah mendidik, memberikan ilmu agama dan dunia, memberikan dukungan materil maupun moril.

Terima kasih atas semua do'a, pengorbanan dan harapan yang besar padaku.

Kakakku Aditya Dwi Abrianto, S.E., dan Rica Sherly, serta adikku M. Imando Gias Hilliawan

Terima kasih atas doa, dukungan, dan semangat yang telah kalian berikan, semoga saya tetap menjadi adik/kakak yang membanggakan.

Suamiku Deni Kurniawan S.H., serta anak-anakku Muhammad Ajuno Shafwan A.T., dan Medina Anjani Salma A.T.

terima kasih atas dukungan dan kesabarannya selama ini

Teman dan Sahabat Tersayang

Teman dan sahabat yang selalu memberikan warna dalam hari-hariku, terima kasih atas dukungan, saran, semangat, bahkan kritikan yang membangun.

serta

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Assalamualaikum Wr.Wb.

Bismillahirrahanirrahim.

Alhamdulillahirobilalamin, atas berkah rahmat Allah SWT tesis ini dapat terselesaikan. Tesis dengan judul **“Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Kinerja Dan Kreativitas Pegawai (Studi Pada Perguruan Tinggi Tersertifikasi ISO 9001: 2015)”**, adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis berharap karya yang merupakan wujud kegigihan dan kerja keras penulis, yang telah disusun dengan rapih atas pemikiran yang matang, dukungan teori dan hasil penelitian yang akurat, serta dengan berbagai dukungan dan bantuan dari banyak pihak dapat memberikan manfaat dikemudian hari.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Orang Tuaku Tercinta Ayahanda Hi. Drs. Sugianto, Hi. Samsul Hadi, S.Pd. dan Ibunda Hj. Sumarsih, S.Pd., serta Ibunda Hj. Ernaningsih, S.Pd. terima kasih atas semua doa, kasih dan sayang, serta dukungan materi dan moral yang menjadi motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.

2. Kakakku Aditya Dwi Abrianto, S.E., dan Rica Sherly, serta Adikku Muhammad Imando Gias Hilliawan, terima kasih atas semua doa, kasih dan sayang, serta dukungan materi dan moral yang menjadi motivasi dalam menyelesaikan tesis ini
3. Suamiku Deni Kurniawan S.H., serta anak-anakku Muhammad Ajuno Shafwan A.T., dan Medina Anjani Salma A.T., terima kasih atas kasih sayang yang tak pernah berkurang, terima kasih atas dukungan dan kesabarannya selama ini, yang selalu sabar dalam menunggu saya yang jarang di rumah selama proses kuliah, selalu menemani, mendengarkan keluh kesah selama menyusun tesis, atas semangat dan motivasi serta bantuan sehingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang saya hormati dan saya banggakan.
5. Ibu Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang saya hormati dan saya banggakan, terima kasih atas saran-saran serta masukan selama proses perkuliahan sampai menyelesaikan tesis.
6. Ibu Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama, atas kesabaran dan kesediaannya dalam membimbing, memberikan pengetahuan, kritikan, masukan dan solusi selama proses penyusunan tesis hingga selesai.
7. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua, atas kesabaran dan kesediaannya dalam membimbing, memberikan pengetahuan, kritikan, masukan dan solusi selama proses penyusunan tesis hingga selesai.

8. Bapak Dr. Ribhan S.E., M.Si. selaku Penguji Utama I, terima kasih atas kesediaannya dalam menguji tesis saya dan atas saran-saran serta masukan untuk tesis saya.
9. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E.,M.Si. selaku Penguji Utama II, terima kasih atas kesediaannya dalam menguji tesis saya dan atas saran-saran serta masukan untuk tesis saya.
10. Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas pengetahuan yang telah diberikan, pengalaman hidup yang diceritakan, semoga pengetahuan dan pengalaman ini bermanfaat sepanjang hidup.
11. Seluruh Staf TU, Administrasi, Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, serta pegawai yang turut membantu. Mba Darmawanti untuk kesabarannya dalam membantu mengurus tesis dan proses birokrasi.
12. Semua Keluarga Besar yang telah memberikan dukungan, motivasi, doa, dan harapan yang besar kepada saya selama proses penyusunan tesis saya sehingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
13. Teman sedari menuntut ilmu ketika Sarjana, Desvita Lestari, S.E., terima kasih atas dukungan dan bantuannya selama menempuh pendidikan di Magister Manajemen ini, semoga semua urusanmu selalu dipermudah oleh orang lain, karena kamu selalu tulus dan tidak pilih-pilih dalam membantu sesama.
14. Teman-teman kelas Magister Manajemen angkatan Tahun 2017 semuanya tanpa terkecuali terimakasih atas semua saran dan dukungan selama proses perkuliahan hingga tesis ini selesai, semoga silaturahmi tetap berjalan.

15. Tempat saya bekerja, Institut Teknologi Sumatera (ITERA), terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan, semoga kedepannya saya bisa berkontribusi lebih untuk kemajuan ITERA.
16. Rekan kerja di Institut Teknologi Sumatera (ITERA), khususnya Bagian Keuangan, Bapak Bendahara Samsul Bahri, S.Sos., yang mungkin merasa lelah dalam mengizinkan penulis untuk ijin keluar kantor untuk menyelesaikan tesis ini, dan hal lainnya. Ibu GU Rika Rosmalasari, A.md., Ibu LS Indah Permata Astari, A.md., Bapak Multitalenta Yudan Septian, S.Kom. yang bersedia menyelesaikan pekerjaan penulis ketika sedang ijin kantor, Bapak SPD M. Fadhlun Gunawan, S.A.B., Bapak BBM Trendy Edward, S.E., Bapak DLB M. Reza Nugraha. S.E., Ibu mantan SPI Vera Apri Dina Safitri, S.E., M.Ak., Ibu Ayu Dwiny Octary, S.E., M.Ak., terima kasih untuk cercaan, dukungan serta canda tawa yang memotivasi tetapi terkadang juga mematahkan semangat. Walau begitu kalian sudah sangat memotivasi penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Serta rekan kerja yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
17. Seluruh Fakultas di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Hukum, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Kedokteran, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknik, terima kasih atas ijin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
18. Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya (IIB Darmajaya), terima kasih atas ijin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

19. Universitas Teknokrat Indonesia, terima kasih atas ijin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga tesis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Wassalamualaikum.Wr. Wb.

Bandar Lampung, Desember 2019
Penulis

Febristiana Tri Asih Ningtyas

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS	16
2.1 Kajian Pustaka	16
2.1.1 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu	16
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengertian Manajemen Mutu Terpadu	19
2.1.3 Prinsip dan Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu.....	20
2.1.4 Hambatan, dan Faktor Sukses Manajemen Mutu Terpadu	34
2.1.5 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015	36
2.1.6 Kinerja Pegawai	40
2.1.6.1 Penilaian Kinerja.....	41
2.1.6.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	43
2.1.6.3 Prosedur dan Metode Penilaian Kinerja.....	44
2.1.6.4 Indikator Kinerja	45
2.1.7 Kreativitas Pegawai	47
2.1.8 Penelitian Terdahulu	50
2.2 Rerangka Pemikiran dan Hipotesis	52
III. METODOLOGI PENELITIAN	55
3.1 Jenis dan Tempat Penelitian.....	55
3.1.1 Jenis Penelitian	55
3.1.2 Tempat Penelitian	55
3.2 Jenis dan Sumber Data	56
3.3 Metode Pengumpulan Data	58
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	59
3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional	61

3.5.1 Identifikaasi Variabel.....	61
3.5.2 Definisi Operasional	61
3.6 Pengujian Data	63
3.6.1 Uji Normalitas Data	63
3.6.2 Uji Validitas Data	64
3.6.3 Uji Reliabilitas	65
3.7 Alat Analisis Data	67
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	70
4.1 Hasil Penelitian	70
4.1.1 Analisis Deskriptif Data Responden	70
4.1.2 Analisis Deskriptif Kuesioner Responden.....	72
4.1.3 Pengujian Data.....	79
4.1.3.1 Uji Validitas Data	80
4.1.3.2 Uji Relibialitas Data.....	84
4.1.3.3 Uji Normalitas.....	85
4.1.4 Analisis Regresi	87
4.1.5 Uji Hipotesis	91
4.2 Pembahasan.....	93
V. SIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Simpulan.....	102
5.2 Saran.....	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	50
3.1 Sampel Penelitian.....	60
3.2 Definisi Operasional	62
3.3 Skala Likert	63
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, dan Lama Bekerja.....	71
4.2 Rata-Rata Persepsi Responden Terhadap Variabel MMT	73
4.3 Rata-Rata Persepsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai	78
4.4 Rata-Rata Persepsi Responden Terhadap Kreativitas Pegawai	79
4.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel MMT	80
4.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai	82
4.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kreativitas Pegawai.....	83
4.8 Hasil Uji Reliabilitas Alpha Cronbach.....	84
4.9 Rata-Rata Persepsi Responden Terhadap MMT, Kinerja dan Kreativitas Pegawai.....	87
4.10 Analisis Regresi Sederhana MMT Terhadap Kinerja Pegawai.....	88
4.11 Analisis Regresi Sederhana MMT Terhadap Kreativitas Pegawai	90
4.12 Hasil Uji t	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Rerangka Pemikiran	54
4.1 Grafik Histrogram Y1 Dengan Pendekatan Individu.....	85
4.2 Grafik Normal Probability Plot Y1 Dengan Pendekatan Individu	86
4.3 Grafik Histrogram Y2 Dengan Pendekatan Individu.....	86
4.4 Grafik Normal Probability Plot Y2 Dengan Pendekatan Individu	86

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner MMT, Kinerja dan Kreativitas Pegawai
2. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Variabel Manajemen Mutu Terpadu
3. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja Pegawai
4. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Variabel Kreativitas Pegawai
5. Persepsi Responden Terhadap Variabel Manajemen Mutu Terpadu
6. Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai
7. Persepsi Responden Terhadap Variabel Kreativitas Pegawai
8. Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, Normalitas, Regresi dan Uji t
9. Tabel R
10. Tabel T

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan tinggi memainkan peran yang sangat penting dimasyarakat, dimana kualitas sumberdaya manusia salah satunya terletak di perguruan tinggi. Tantangan terbesar saat ini yang dihadapi perguruan tinggi di Indonesia adalah pergeseran tuntutan masyarakat akan kualitas lulusan terkait dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan. Semakin ketatnya kompetisi lulusan perguruan tinggi dalam memasuki dunia kerja, akan semakin ketatnya kompetisi perguruan tinggi dalam memperoleh calon mahasiswa, maka pengelolaan perguruan tinggi diperlukan upaya perbaikan terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya secara berkesinambungan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan mengimplementasikan manajemen mutu terpadu.

Sulistiyani (2018: 127), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini (organisasi pemerintahan khususnya) untuk memperbaiki keluaran, menekan biaya produksi serta meningkatkan produksi. Manajemen berarti proses komunikasi pertikal dan horizontal, dari atas kebawah, dan dari bawah ke atas

dan mencapai mutu dan produktivitas. Mutu berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai, sedangkan terpadu mempunyai konotasi seluruh sistem yaitu seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa juga pemasok.

Karahan, *et al* (2012) manajemen mutu terpadu merupakan salah satu yang berpusat pada manusia, partisipatif, dan dalam memahami filosofi berorientasi pelanggan, sistem yang memproses pembangunan berkelanjutan dan perbaikan. Bisnis untuk mencapai tujuan lingkungan yang sangat kompetitif saat ini adalah sangat strategis untuk mengambil langkah-langkah meningkatkan kinerja karyawan.

Wibowo (2016: 123), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional. Menurut Zahari, *et al* (2015) manajemen mutu terpadu adalah filosofi manajemen dan pendekatan operasi yang bertujuan untuk secara konsisten melebihi harapan saat ini dan masa depan semua pemangku kepentingan, berdasarkan perbaikan terus-menerus dalam semua proses, barang dan jasa. Sedangkan menurut Khan, *et al* (2003) manajemen mutu terpadu adalah semua tentang membina budaya yang terus menerus berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan meminimalkan biaya riil produksi.

Keberhasilan perguruan tinggi dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu dapat dicapai dengan baik apabila memperhatikan karakteristik manajemen mutu terpadu. Golnessa, *et al* (2008) dalam penelitiannya

menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu antara lain: (1) berorientasi pada kualitas pelanggan; (2) komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak; (3) perbaikan terus menerus; (4) respon yang cepat; (5) tindakan berdasarkan fakta; (6) partisipasi karyawan; dan (7) budaya organisasi. Zameri, *et al* (2016) dalam penelitiannya menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu antara lain: (1) fokus pelanggan; (2) komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak; (3) pelatihan; (4) kerja sama tim; dan (5) komunikasi. Sedangkan Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu antara lain: (1) komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak; (2) pendidikan dan pelatihan; (3) fokus pelanggan; (4) kerja tim; dan (5) budaya organisasi.

Penelitian ini menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu berdasarkan penelitian Arumugam, *et al* (2008), karena ketiga peneliti tersebut di atas menggunakan beberapa karakteristik manajemen mutu terpadu yang sama, sehingga 5 karakteristik manajemen mutu terpadu tersebut di atas layak untuk digunakan dalam penelitian ini. Selain daripada itu, berdasarkan pengamatan penulis, 5 karakteristik manajemen mutu terpadu tersebut di atas lebih dominan diimplementasikan pada perguruan tinggi.

Karahan, *et al* (2012), menyatakan bahwa implementasi manajemen mutu terpadu sudah banyak dilakukan di berbagai organisasi, namun tidak sedikit pula yang mengalami kegagalan. Manajemen mutu terpadu dapat berhasil dilaksanakan, jika ada komitmen dari semua tingkat organisasi untuk bersama-sama mendukung pelaksanaannya. Kesalahan yang sering dilakukan

oleh banyak organisasi adalah karena kesalahan dalam metode penerapan manajemen mutu terpadu untuk kegiatan sehari-hari organisasi, dan sumber kesalahan biasanya berasal dari kualitas sumber daya manusianya.

Keberhasilan implementasi manajemen mutu terpadu dalam sebuah organisasi dibutuhkan dukungan, salah satunya dukungan dari internal organisasi, seperti peran pegawai. Peran serta pegawai di perguruan tinggi merupakan faktor yang sangat menentukan dalam implementasi manajemen mutu terpadu. Oleh sebab itu, perguruan tinggi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawainya.

Mangkunegara (2006: 67), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karahan, *et al* (2012) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas mereka dalam tanggung jawab sesuai yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2007: 105) kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Bintoro (2017: 50), ada tiga faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, antara lain: (1) faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keahlian, latar belakang, dan demografi; (2) faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap,

kepribadian, pembelajaran, dan motivasi; dan (3) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan pekerjaan.

Kinerja pegawai merupakan cerminan dari kemampuan perguruan tinggi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya manusianya. Oleh karena itu dibutuhkan penilaian kinerja untuk mengukur seberapa besar dampak yang diberikan pegawai terhadap perguruan tinggi. Menurut Sulistiyani (2018: 325) penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Bintoro (2017: 2) penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Sedangkan Ofori, *et al* (2015) dalam penelitiannya menggunakan indikator kinerja antara lain: kuantitas hasil kerja yang dicapai, kualitas hasil kerja yang dicapai, ketepatan waktu, kehadiran di tempat kerja dan kemampuan kerja sama.

Perguruan tinggi dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu, selain berupaya meningkatkan kinerja pegawai, juga berupaya untuk meningkatkan kreativitas pegawainya. Pegawai yang memiliki ide-ide kreatif diharapkan mampu untuk menerapkan ide-ide tersebut dalam pekerjaannya, mengembangkannya, dan kemudian menyebarkan ide-ide tersebut kepada pegawai lain di lingkungan tempatnya bekerja.

Jain, *et al* (2017), mengatakan bahwa individu yang kreatif memiliki karakteristik kesadaran dan kepekaan terhadap masalah, memori yang baik, dan tingkat kemampuan beradaptasi yang tinggi dalam konteks pekerjaan dan kompleksitasnya. Kesadaran ini juga didukung oleh sikap terus mengembangkan diri karyawan dalam mengembangkan solusi baru dan berguna untuk memenuhi tantangan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi secara individu diharapkan mampu lebih kreatif dalam berpikir dan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dengan memberikan ide-ide atau gagasan baru untuk pemecahan masalah. Sedangkan menurut Munandar (2012: 31) kreativitas atau berfikir kreatif merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian, seperti penerimaan pengetahuan, ingatan, dan penalaran (berfikir logis).

Akib (2004), menyatakan bahwa kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Kreativitas juga merupakan ramuan utama dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru. Selanjutnya dikemukakan bahwa setiap orang diharapkan agar lebih kreatif dalam berpikir dan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda. Kreativitas berasal dari individu yang mempunyai keahlian dan keterampilan berpikir kreatif berdasarkan pendidikan formal dan pengalaman masa lalu. Adanya pelatihan

serta kreativitas yang dimiliki oleh karyawan, maka seorang karyawan diharapkan mampu menghadapi tugas-tugas yang sangat kompleks serta dapat mencapai kinerja yang tinggi. Sedangkan menurut Hadiyati (2011) kreativitas adalah inisiatif terhadap suatu produk atau proses yang bermanfaat, benar, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang lebih bersifat heuristik yaitu sesuatu yang merupakan pedoman, petunjuk, atau panduan yang tidak lengkap yang akan menuntun kita untuk mengerti, mempelajari atau menemukan sesuatu hal baru.

Penilaian terhadap kreativitas pegawai harus dapat diukur dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas pegawai. Menurut Shalley, *et al* (2004) membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas pegawai ke dalam dua faktor utama yaitu faktor personal dan faktor kontekstual. Faktor personal meliputi dimensi kepribadian, pengetahuan, dan gaya kognitif yang bersumber dari dalam diri pribadi pegawai dan dapat mempengaruhi kreativitas pegawai secara langsung. Faktor kontekstual merupakan dimensi yang berada di luar diri pegawai seperti kompleksitas pekerjaan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, dan imbalan, yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kreativitas pegawai. Sedangkan Farmer, *et al* (2003) dalam penelitiannya menggunakan indikator kreativitas pegawai antara lain: peran identitas sebagai karyawan kreatif, harapan dirasakan kreativitas rekan kerja, pandangan perilaku kreatif, dan paparan budaya AS.

Karakteristik manajemen mutu terpadu dan indikator kinerja dan kreativitas pegawai berdasarkan pendapat di atas dan dihubungkan dengan penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa unsur-unsur yang terkandung dalam karakteristik manajemen mutu terpadu, indikator kinerja, dan kreativitas pegawai dianggap mampu menggambarkan karakteristik manajemen mutu terpadu, kinerja, dan kreativitas pegawai yang diteliti, akan tetapi implementasinya disesuaikan dengan kondisi organisasi yang diteliti serta permasalahan yang terjadi, sehingga data yang diperoleh akan relevan.

Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015 di Bandarlampung. Terdapat tiga perguruan tinggi yang bersertifikasi SMM ISO 9001: 2015, yaitu Universitas Lampung (Unila), Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya (IIB Darmajaya), dan Universitas Teknokrat Indonesia (UTI). Ketiga perguruan tinggi tersebut selalu berusaha meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawainya. Upaya yang dilakukan dengan mengimplementasikan SMM ISO 9001: 2015 di fakultas di lingkungan ketiga perguruan tinggi tersebut.

Universitas Lampung saat ini memiliki 8 fakultas antara lain (1) Fakultas Pertanian; (2) Fakultas Hukum; (3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis; (4) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan; (5) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam; (6) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; (7) Fakultas Teknik; dan (8) Fakultas Kedokteran. IIB Darmajaya memiliki 2 fakultas antara lain: (1) Fakultas Ilmu Komputer; dan (2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, sedangkan Universitas Teknokrat Indonesia memiliki 3 fakultas, antara lain:

(1) Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer; (2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis; dan (3) Fakultas Sastra dan Ilmu Pendidikan. Fakultas di lingkungan perguruan tinggi tersebut mengintegrasikan manajemen mutu terpadu ke dalam SMM ISO 9001: 2015.

Pengintegrasian manajemen mutu terpadu ke dalam SMM ISO 9001: 2015 tersebut sesuai dengan penelitian Dwyer, *et al* (2002) bahwa ISO 9001 tidak bisa dihadapi sebagai pendekatan independen dari manajemen mutu terpadu, tetapi kedua metodologi harus diintegrasikan dan diimplementasikan bersama-sama. ISO 9001 bukanlah pengganti untuk manajemen mutu terpadu, tetapi kedua pendekatan harus benar-benar dan sistematis diimplementasikan dan terintegrasi. Kesimpulan hasil penelitian Dwyer, *et al* (2002) adalah ISO 9001 harus terintegrasi, bukan bersaing satu sama lain. Sebagai sistem manajemen yang terintegrasi, dapat membantu untuk menerapkan sistem kualitas yang lebih efektif dalam lingkup sebuah strategi peningkatan kinerja pegawai dan kinerja organisasi, bertujuan secara bersamaan untuk perbaikan dan mencapai hasil jangka pendek dan jangka panjang.

Pengintegrasian manajemen mutu terpadu ke dalam SMM ISO 9001: 2015 di fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia melalui dua tahap, antara lain:

1. Tahap persiapan, dimulai pada awal tahun 2016, dimana semua dokumen yang ada seperti manual mutu, kebijakan mutu, proses bisnis, evaluasi diri, sasaran mutu, Standar Operasional Prosedur (SOP), Instruksi Kerja (IK), formulir, rekaman, maupun dokumen pendukung lainnya direvisi sesuai dengan format SMM ISO 9001: 2015, dan hanya menambah analisis risiko

untuk kelengkapan klausul dalam SMM ISO 9001: 2015. Pada awal tahun 2017 fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia mendapatkan sertifikat SMM ISO 9001: 2015.

2. Tahap pelaksanaan. Mengimplementasikan manajemen mutu terpadu ke dalam SMM ISO 9001: 2015 melalui kegiatan: (1) pemberdayaan pegawai untuk semua kegiatan pelayanan kepada pelanggan; (2) menyediakan sumberdaya yang memadai untuk menunjang pendidikan dan pelatihan karyawan; (3) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran untuk mengejar kesuksesan institusi dalam jangka panjang; (4) memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai; (5) memberikan pelatihan cara menggunakan metode manajemen mutu; (6) memberikan pelatihan keterampilan kerja khusus kepada pegawai; (7) mengumpulkan informasi keluhan dari pelanggan (pengguna layanan); (8) melakukan survey kepuasan pelanggan (pengguna layanan) setiap tahunnya; (9) membentuk kerja tim dibagian pelayanan; (10) keputusan ditempat kerja dibuat melalui konsesus (persetujuan) bersama; (11) melaksanakan rapat setiap bulan; dan (12) prestasi besar yang dicapai melalui peningkatan yang berkelanjutan dan upaya-upaya pemberdayaan dirayakan secara formal. Kegiatan tersebut dilakukan evaluasi yang disyaratkan klausul 9, antara lain: (1) pemantauan, dan pengukuran; (2) audit internal, dan audit eksternal, serta (3) tinjauan manajemen. Setelah dilakukan pemantauan dan pengukuran, kemudian diaudit dan dilakukan tinjauan manajemen. Audit yang dilakukan meningkat dari satu kali menjadi 4 kali dalam setahun. Audit tersebut dilakukan oleh

Lembaga Pengembangan, Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M), audit internal antar bagian dilaksanakan setahun 2 kali dikoordinir oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM), serta audit eksternal yang dilakukan oleh lembaga yang sudah terakreditasi dari KAN, seperti IAPMO R&T Registration Services, Unitet Registrar of System (URS), dan SGS System Certification. Rapat yang dilakukan oleh masing-masing bagian dan tidak terjadwal, saat ini dilakukan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang dikoordinir oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM) sudah terjadwal minimal 2 kali dalam setahun, dari hasil rapat tersebut, dilakukan perbaikan yang disyaratkan klausul 10 SMM ISO 9001: 2015, dengan mengidentifikasi ketidaksesuaian dan melakukan tindakan korektif, serta melakukan perbaikan secara berkesinambungan, sehingga implementasi manajemen mutu terpadu hasilnya akan terukur dan terarah.

Prinsip yang diterapkan dalam pengintegrasian manajemen mutu terpadu ke dalam SMM ISO 9001: 2015 tersebut adalah segala sesuatu yang dilaksanakan tertulis, segala sesuatu yang ditulis dilaksanakan, dan apapun yang dilaksanakan diperiksa serta dilakukan perbaikan secara berkesinambungan. Prinsip tersebut menunjukkan bahwa fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia telah membuat dokumen yang disyaratkan dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu yang diintegrasikan ke dalam SMM ISO 9001: 2015.

Implementasi manajemen mutu terpadu yang diintegrasikan ke dalam SMM ISO 9001: 2015 merupakan suatu langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawai fakultas di lingkungan Universitas Lampung,

IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia. Sejak diimplementasikan manajemen mutu terpadu yang diintegrasikan ke dalam SMM ISO 9001: 2015, sistem manajemen mengarah kepada suatu pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada seluruh pegawai dan menciptakan iklim yang kondusif bagi pegawai untuk berperan aktif dalam merancang dan memperbaiki kinerja dan kreativitasnya.

Kinerja pegawai fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia masih belum maksimal, dimana masih ada indikasi sebagian pegawai dalam menyelesaikan tugas tidak tepat waktu, sehingga penyelesaian pekerjaan banyak yang tertunda. Selain daripada itu, pegawai dalam melaksanakan tugasnya kurang kreatif, dan belum mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dengan cara yang berbeda dengan memberikan ide-ide atau gagasan yang baru.

Penelitian mengenai manajemen mutu terpadu, kinerja pegawai dan kreativitas pegawai telah banyak dilakukan pada berbagai jenis perusahaan dan memberikan hasil yang beragam. Penelitian Arumugam, *et al*, 2008, Syailendra, *et al*, 2006, Zameri, *et al*, 2016, Lakhali, *et al*, 2005, Karahan, *et al*, 2012, dan Zahari, *et al*, 2015 menunjukkan hasil bahwa manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Zehir, *et al* (2012) menunjukkan hasil manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kreativitas pegawai.

Hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan hasil yang sama, dimana manajemen mutu terpadu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kreativitas pegawai. Sedangkan hasil penelitian Enny W, *et al*, (2015) menunjukkan hasil yang berbeda. Manajemen mutu terpadu yang diterapkan oleh PT Gunung Mimpi Indonesia di Gresik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti manajemen mutu terpadu dengan indikator komitmen manajemen untuk pegawai dan konsumen, pemberdayaan pegawai, perbaikan terus menerus, dan fokus pada pelanggan tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah pada obyek penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015. Penelitian tentang pengaruh implementasi manajemen mutu terpadu terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015 masih jarang dilakukan, begitu juga penelitian pengaruh implementasi manajemen mutu terpadu terhadap kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015 masih jarang dilakukan, sedangkan penelitian tersebut sangat diperlukan untuk mengetahui keberhasilan implementasi manajemen mutu terpadu terhadap kinerja dan kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

1.2 Perumusan Masalah

Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia selalu berusaha meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawainya, hal ini ditandai dengan diimplementasikannya manajemen mutu terpadu yang diintegrasikan ke dalam SMM ISO 9001: 2015. Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan suatu pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.
2. Bagaimana pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.
2. Pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil akhir dari penelitian ini, penulis berharap agar dapat bermanfaat serta memberikan kontribusi yang positif kepada berbagai pihak. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1. Kontribusi teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan keilmiahan mengenai pengaruh

manajemen mutu terhadap kinerja dan kreativitas pegawai, serta dapat dijadikan wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

2. Kontribusi Praktis

Kontribusi penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan tambahan yang bermanfaat bagi fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia, dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawai melalui implementasi manajemen mutu terpadu yang diintegrasikan ke dalam SMM ISO 9001: 2015.

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat meningkatkan kemajuan perusahaan melalui implementasi manajemen mutu terpadu. Hal ini sesuai pendapat Alhudri (2015), dalam era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Selain itu dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Dengan menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang dapat digunakan adalah manajemen mutu terpadu.

Sulistiyani (2018: 127), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini (organisasi pemerintahan khususnya) untuk memperbaiki keluaran, menekan biaya produksi serta meningkatkan produksi. Manajemen berarti proses komunikasi pertikal dan horizontal, dari atas kebawah, dan dari bawah ke atas

dan mencapai mutu dan produktivitas. Mutu berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai, sedangkan terpadu mempunyai konotasi seluruh sistem yaitu seluruh proses, seluruh pegawai, termasuk pemakai produk dan jasa juga pemasok. Sedangkan menurut Karahan, *et al* (2012) manajemen mutu terpadu merupakan salah satu yang berpusat pada manusia, partisipatif, dan dalam memahami filosofi berorientasi pelanggan, sistem yang memproses pembangunan berkelanjutan dan perbaikan. Bisnis untuk mencapai tujuan lingkungan yang sangat kompetitif saat ini adalah sangat strategis untuk mengambil langkah-langkah meningkatkan kinerja karyawan.

Wibowo (2016: 123), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional. Menurut Zahari, *et al* (2015) manajemen mutu terpadu adalah filosofi manajemen dan pendekatan operasi yang bertujuan untuk secara konsisten melebihi harapan saat ini dan masa depan semua pemangku kepentingan, berdasarkan perbaikan terus-menerus dalam semua proses, barang dan jasa. Sedangkan menurut Khan, *et al* (2003) manajemen mutu terpadu adalah semua tentang membina budaya yang terus menerus berorientasi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan meminimalkan biaya riil produksi.

Nasution (2015: 17), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang

berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah tersebut. Sedangkan menurut Gaspersz (2011: 2) manajemen mutu terpadu adalah suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Ferry, *et al* (2017), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu untuk membantu meningkatkan kinerja pegawai, kepuasan pelanggan, kualitas barang dan jasa, produktivitas, mengurangi limbah, biaya, waktu, dan tingkat persediaan. Menurut Rivai (2014: 307) manajemen mutu terpadu adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh anggota pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Sedangkan menurut Chowdhury, *et al* (2007) manajemen mutu terpadu membantu perusahaan untuk mencapai tingkat tinggi diferensiasi dan untuk mengurangi biaya.

Manajemen mutu terpadu secara garis besar dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh pimpinan dan pegawai untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya melalui perbaikan terus menerus sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dan kreativitas pegawai.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Mutu Terpadu

Mengimplementasikan manajemen mutu terpadu di organisasi tentu mempunyai tujuan. Menurut Tjiptono (2003: 10) dasar pemikiran perlunya manajemen mutu terpadu sangatlah sederhana yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Selanjutnya dikatakan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan

Ibrahim (2000: 22), tujuan manajemen mutu terpadu adalah untuk memberikan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen dalam mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi.

Selain tujuan tersebut di atas, ada beberapa manfaat dari mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Menurut Nasution (2015: 23) manfaat yang diperoleh dari mengimplementasikan manajemen mutu terpadu diantaranya adalah: (1) perbaikan kepuasan pelanggan; (2) penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan; (3) peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai; dan (4) peningkatan profitabilitas dan daya saing.

Hardjosoedarmo (2004: 50), menyatakan bahwa implementasi manajemen mutu terpadu akan memberikan dampak positif bagi karyawan antara lain: (1) karyawan akan lebih menjadi loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi; (2) karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu; (3) karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen; dan (4) karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi.

Organisasi yang mengimplementasikan manajemen mutu terpadu berusaha untuk memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan, tuntutan perubahan lingkungan dan tuntutan organisasi, serta memperbaiki kinerja dan kreativitas pegawai sekaligus meningkatkan kinerja organisasi melalui perbaikan berkesinambungan terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

2.1.3 Prinsip dan Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu

Mengimplementasikan manajemen mutu terpadu diperguruan tinggi perlu memperhatikan 4 prinsip utama manajemen mutu terpadu. Menurut Nasution (2005: 28) prinsip manajemen mutu terpadu antara lain: (1) kepuasan pelanggan; (2) respek terhadap setiap orang; (3) manajemen berdasarkan fakta; dan (4) perbaikan berkesinambungan.

Prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu tersebut di atas diuraikan sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas dalam penerapan manajemen mutu terpadu, maka selayaknya organisasi harus berfokus pada pelanggan. Menurut Usman (2014: 607) dalam manajemen mutu terpadu konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri terdiri dari pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal adalah pelanggan yang berada di luar organisasi, sedangkan pelanggan internal adalah pelanggan yang berada di dalam organisasi. Semua kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh sebab itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Tjiptono (2003: 14), menyatakan bahwa pegawai yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan

3. Manajemen berdasarkan fakta

Usman (2014: 608), menyatakan bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu pertama prioritas adalah suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Organisasi agar dapat mencapai tujuannya perlu menerapkan prinsip perbaikan berkesinambungan. Menurut Usman (2014: 609) setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah siklus PDCA yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Pendekatan manajemen mutu terpadu memiliki beberapa karakteristik pokok yang secara prinsip memberikan kontribusi positif pada penyelenggaraan organisasi perguruan tinggi secara menyeluruh. Lakhal, *et al* (2005) menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu dalam penelitiannya, antara lain: (1) komitmen top manajemen; (2) organisasi untuk kualitas; (3)

pelatihan karyawan; (4) keterlibatan karyawan; (5) manajemen mutu pemasok; (6) fokus pelanggan; (7) perbaikan berkesinambungan; (8) obsesi terhadap kualitas; (9) informasi dan analisis; dan (10) menggunakan teknis statistik untuk kualitas. Sedangkan Syailendra, *et al* (2016) dalam penelitiannya menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu yang terdiri dari: (1) berdasarkan strategi; (2) fokus pada kepuasan pelanggan, (3) obsesi terhadap mutu, (4) pendekatan ilmiah, (5) komitmen jangka panjang, (6) kerja sama tim (*teamwork*), (7) perbaikan berkesinambungan, (8) pendidikan dan pelatihan, (9) kebebasan yang terkendali, (10) kesatuan tujuan, dan (11) ada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Karia, *et al* (2006) menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu dalam penelitiannya, antara lain: (1) fokus pelanggan; (2) pendidikan dan pelatihan; (3) pemberdayaan dan kerja sama tim; (4) perbaikan terus menerus dan pencegahan masalah. Sedangkan Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya menggunakan karakteristik manajemen mutu terpadu antara lain: (1) komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak; (2) pendidikan dan pelatihan; (3) fokus pelanggan; (4) kerja tim; dan (5) budaya organisasi.

Lima karakteristik manajemen mutu terpadu yang dijadikan pembahasan dalam penelitian ini, diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak

Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya lebih menekankan implementasi komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak melalui partisipasi aktif pimpinan dalam melaksanakan manajemen mutu,

pemberdayaan karyawan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan mutu pelayanan, penyediaan sumberdaya yang memadai untuk menunjang pendidikan dan pelatihan, dan keinginan pimpinan mengejar kesuksesan institusi dalam jangka panjang.

Zahari, *et al* (2015), menyatakan bahwa komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak merupakan salah satu faktor pendorong dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu dalam organisasi. kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam pelaksanaan proses manajemen mutu terpadu. Mosadeghrad, *et al* (2014), menyatakan bahwa mengimplementasikan manajemen mutu terpadu, kerja tim yang dipimpin oleh manajemen puncak sangat diperlukan. Untuk memastikan tanggung jawab yang akan didelegasikan lebih efektif, maka setiap orang dalam organisasi harus memiliki tanggung jawab kepada seluruh organisasi terlepas dari mereka memahami atau tidak peran kepemimpinan dalam manajemen mutu terpadu. Untuk membuat kepemilikan karyawan dan tanggung jawab karyawan, lingkungan yang mendukung, peningkatan mutu berkelanjutan dan proses perubahan manajemen yang sistematis, komitmen yang kuat dari manajemen puncak sangat penting.

2. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Menurut Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya mengatakan keberhasilan pendidikan dan pelatihan ditentukan sejauhmana organisasi selalu mendorong karyawan

untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan memberikan pelatihan kepada karyawan bagaimana cara menggunakan metode manajemen mutu, serta pelatihan keterampilan kerja khusus kepada semua karyawan.

Tjiptono (2003: 216), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar atau fundamental dalam organisasi. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, karena dengan belajar setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Proses pelatihan yang efektif antara lain: (1) penentuan kebutuhan pelatihan; (2) peserta pelatihan; (3) tempat pelatihan; (4) materi dan isi pelatihan; (5) pemberian pelatihan; dan (6) evaluasi pelatihan.

3. Fokus pelanggan

Organisasi yang memahami perilaku pelanggan, dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada yang bermuara pada kepuasan pelanggan. Menurut Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya, ada 3 faktor yang menentukan keberhasilan implementasi fokus pelanggan, yaitu mengumpulkan informasi keluhan dari pelanggan, melakukan riset pasar untuk mengumpulkan saran yang dapat meningkatkan mutu layanan, dan melakukan survey kepuasan pelanggan.

Tjiptono (2003: 100), menyatakan bahwa dalam pendekatan manajemen mutu terpadu, pelanggan dan pemasok ada di dalam dan diluar organisasi. Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk/jasa perusahaan, sedangkan pemasok eksternal adalah orang diluar organisasi yang menjual bahan mentah/bahan baku, informasi, atau jasa

kepada organisasi. Selain dari pada itu di dalam organisasi terdapat pelanggan internal dan pemasok internal. Misalnya dalam suatu perusahaan penerbitan surat kabar, tugas A melakukan pemeriksaan naskah, yang kemudian hasilnya akan diserahkan kepada karyawan B yang menanganai tata letak surat kabar. Karyawan A merupakan pemasok bagi karyawan B yang mengatur tata letak surat kabar, sedangkan karyawan B merupakan pelanggan bagi karyawan A, karyawan B tidak dapat melakukan pekerjaan dengan benar apabila karyawan A tidak melakukan pekerjaan dengan benar pula hal ini menunjukkan kualitas karyawan A mempengaruhi kualitas karyawan B.

Usman (2014: 608), menyatakan bahwa pelanggan sekolah terdiri dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal orang tua, pemerintah, dan masyarakat, sedangkan pelanggan internal terdiri dari siswa, guru dan karyawan.

Pelanggan eksternal dalam kaitannya dengan perguruan tinggi adalah orang tua/wali, pemerintah, dan masyarakat, sedangkan pelanggan internal terdiri dari mahasiswa, dosen, dan pegawai. Begitu juga halnya dengan fakultas, pelanggan eksternal terdiri dari orang tua/wali, pemerintah, dan masyarakat, sedangkan pelanggan internal mahasiswa, dosen, dan pegawai di lingkungan fakultas.

Hakekat dari pada tujuan organisasi menciptakan dan mempertahankan para pelanggan, oleh sebab itu pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau

organisasi. Menurut Tjiptono (2003: 104) kepuasan pelanggan dapat diukur dengan cara: (1) sistem keluhan dan saran. Organisasi yang berpusat pada pelanggan memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan; (2) mempekerjakan orang. Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai pembeli potensial; (3) Menghubungi pelanggan . Perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli produk perusahaan agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi; dan (4) survai kepuasan pelanggan. Umumnya penilaian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survai, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara langsung.

4. Kerja tim

Kerja tim sangat diperlukan guna meningkatkan efiseinsi kerja organisasi. Jika organisasi tidak memiliki kerja tim yang kuat antar individu atau antar bagian dalam organisasi, maka hasil dari kerjanya tidak akan memuaskan dan tidak efisien (tepat waktu), karena organisasi terdiri dari berbagai macam individu yang dituntut untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan kerja tim guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya mengatakan bahwa untuk melaksanakan pekerjaan dibagian pelayanan perlu dibentuk tim kerja, karena bekerja dalam tim lebih nyaman daripada secara individu, sehingga keputusan ditempat kerja dapat dibuat melalui konsesnsus bersama.

Allen (2004: 21), menyatakan bahwa kerja tim adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas. Sedangkan menurut Sopiah (2008: 30) kerja tim akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkannya, karena dengan melakukan kerja tim, maka pekerjaan yang dihasilkan akan lebih cepat, sehingga membina kerja tim yang efektif dalam organisasi adalah suatu keharusan. Kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

Kerja tim merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dan memiliki pendidikan, nilai dan kepribadian yang berbeda berinteraksi dan bersama-sama menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi. Penggunaan tim menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak atau kurang ada peningkatan dalam input. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

Penataan organisasi dalam kelompok kerja tim akan menyederhanakan rantai komunikasi, oleh sebab itu diperlukan pembagian tim dalam organisasi.

Menurut Daft (2006: 466) kerja tim dibagi 6 bagian, antara lain:

a. Tim Formal

Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.

b. Tim Vertikal

Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

c. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

d. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.

e. Tim Mandiri

Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

f. Tim Pemecah Masalah

Tim pemecah masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

Wibowo (2013: 34), menyatakan bahwa dalam melaksanakan kerja tim perlu memperhatikan efektivitas dari tim. Efektivitas tim antara lain: (1) *clear purpose*. Melakukan kerjasama tim harus memiliki tujuan yang jelas dan

semua anggota tim tahu benar tujuan yang hendak dicapai organisasi; (2) *civilized disagreement*. Setiap kerjasama pasti akan mengalami ketidaksepakatan atau konflik. Jika terjadi konflik, perlu segera dikendalikan, bukan dihindari; (3) *open communication*. Anggota tim bebas menyatakan pendapat dan perasaannya terhadap tugas maupun kegiatan tim; dan (4) *clear roles and work assignment*. Setiap anggota tim harus memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing yang jelas. Tujuannya adalah agar anggota tim tahu kontribusi apa yang bisa mereka berikan untuk menunjang tercapainya tujuan bersama yang telah disepakati. Pembagian peran dalam tim adalah salah satu faktor kunci dalam proses pencapaian tujuan, sehingga setiap anggota tim dapat lebih fokus dalam bidang maupun tugasnya masing-masing, dan dapat meningkatkan kinerja tim kerja tersebut.

Sopiah (2008: 43), menyatakan bahwa ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:

a. Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama

Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi.

b. Menegakkan tujuan spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat

spesifik. Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

c. Kepemimpinan dan struktur

Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan

d. Menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab

Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam kemalasan sosial dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim.

5. Mengembangkan kepercayaan timbal balik yang tinggi

Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

5. Budaya organisasi

Setiap organisasi mempunyai ciri khas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, ciri khas tersebut dapat dilihat dari budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Organisasi yang

memiliki budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Arumugam, *et al* (2008) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pencapaian implementasi budaya organisasi melalui budaya mendukung dan meningkatkan karyawan agar bekerja lebih efektif dalam proses kerja tim, pemberdayaan karyawan untuk mengambil tindakan langsung apabila menghadapi masalah yang berdampak pada kualitas pelayanan, biaya dan output, merayakan secara formal hasil dari prestasi yang dicapai melalui peningkatan yang berkelanjutan dan upaya-upaya pemberdayaan, serta mendokumentasikan hasil yang dipetik dari upaya pemberdayaan dan perubahan, dan diintegrasikan ke dalam perencanaan pengembangan institusi yang akan datang.

Dauhan (2013: 98), menyatakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan dalam menerapkan manajemen mutu terpadu berkaitan erat dengan budaya organisasi. Dimana budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengelola dan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal. Sedangkan menurut Susanto (2006: 109) untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi, maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda, namun budaya organisasi bisa saja memiliki ciri-ciri, sifat dan karakteristik yang sama. Karakteristik budaya organisasi diharapkan dapat menjadi pendorong dalam mengembangkan organisasi. Menurut Robbins (2002: 279) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauhmana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko dari pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

b. Perhatian terhadap detail

Sejauhmana karyawan diharapkan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal rinci

c. Berorientasi pada hasil

Sejauhmana manajemen memusatkan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

d. Berorientasi kepada manusia

Sejauhmana manajemen memperhitungkan efek dari hasil keputusan terhadap orang-orang dalam organisasi itu.

e. Berorientasi tim

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

f. Keagresifan

Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi kreatif menciptakan ide-ide baru untuk kemajuan organisasi.

g. Kemantapan

Sejauhmana tingkat dimana aktivitas organisasi mempertahankan status quo pada pertumbuhan yang berbeda.

2.1.4 Hambatan, dan Faktor Sukses Implementasi Manajemen Mutu Terpadu

Keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu sangat bergantung pada perubahan sikap dan kegiatan karyawan. Para karyawan yang terkena dampak langsung adalah mereka yang menjadi bagian dari perubahan dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu, dan sering mengalami hambatan-hambatan dalam melaksanakan manajemen mutu terpadu.

Tjiptono (2003: 19), menyatakan bahwa yang menyebabkan manajemen mutu terpadu tidak dapat diterapkan, karena usaha yang dilakukan setengah hati dan kesalahan yang sering dilakukan, meliputi:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dari pihak manajemen, dimana pihak manajemen harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkesinambungan, bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain, maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Tim mania

Perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua pegawai dalam organisasi.

3. Proses penyebarluasan

Organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya kedalam seluruh elemen organisasi.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing,

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realists

Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka.

6. *Empowerment* yang bersipat prematur

Perusahaan kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para pegawai, mereka mengira bila para karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para pegawai tersebut akan memberikan hasil positif.

Implementasi manajemen mutu terpadu akan mengalami hambatan-hambatan. Hambatan-hambatan tersebut diakibatkan pimpinan merasa cemas dengan ketidakpastian menerapkan sesuatu yang masih baru, sedangkan pegawai tidak berusaha berbuat yang terbaik, karena mereka merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Selain faktor hambatan terdapat beberapa faktor sukses atau keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu. Menurut Usman (2014: 628) jika pimpinan melakukan SAL (Seharusnya yang Anda Lakukan), yaitu: (1) pahami: filosofi, visi, misi, aksi, kebutuhan pelanggan, dan keunikan karyawan; (2) ciptakan: proses yang efisien, budaya kerja yang kondusif, dan tim kerja yang solid; (3) galakkan: pencatatan data, usaha perbaikan dan semangat kerja; (4) kembangkan: diri sendiri, bawahan dan rekanan; (5) dapatkan: kesamaan persepsi, komitmen atasan, teman selevel, dan bawahan; dan (6) terapkan: gaya kepemimpinan partisipatif. Sebaliknya Jangan Anda Lakukan (JAL): (1) berpikir negatif, berperilaku bos; (2) statis; (3) resisten terhadap perubahan; (4) mengabaikan pendapat/kritik; (5) beranggapan hasil kerja adalah hasil anda sendiri; (6) sanga subjektif; (7) tidak adil; dan (8) tidak jujur.

2.1.5 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015

Website www.iso.org dijelaskan bahwa ISO berasal dari kata Yunani *ISOS* yang berarti sama. ISO beberapa kali mengalami revisi. Hal ini dilakukan agar standar yang ditetapkan dalam ISO dapat terus digunakan seiring perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Lingkup dunia usaha yang semakin luas juga menjadi salah satu alasan agar ISO terus direvisi. Dengan melakukan revisi pada standar yang ditetapkan, sistem manajemen mutu ISO akan dapat diterapkan pada berbagai lingkup industri baik pada industri manufaktur maupun industri jasa.

Wibowo (2016: 132), menyatakan bahwa ISO 9000 standar yang terdiri dari lima dokumen antara lain ISO 9000 merupakan penjelasan menyeluruh dalam garis besar yang memberi pedoman untuk seleksi dan menggunakan standar lainnya, ISO 9001 standar yang memfokus pada 20 aspek program kualitas perusahaan yang mendesain, menghasilkan, merakit dan melayani produk. Aspek ini mencakup tanggung jawab manajemen, dokumentasi sistem kualitas, pembelian desain produk, inspeksi, pelatihan dan tindakan koreksi. ISO 9002 mencakup bidang yang sama bagi perusahaan yang mempunyai aktivitas di lokasi lain. ISO 9003 mempunyai lingkup terbatas dan ditujukan hanya untuk proses produksi. ISO 9004 terdiri dari pedoman untuk menginterpretasikan standar lainnya.

Tukiran (2016: 14), menyatakan bahwa standar ISO 9001 adalah suatu standar yang berisi persyaratan terkait sistem manajemen mutu yang diterbitkan oleh *International Organization for Standardization (IOS)*. IOS merupakan organisasi dunia yang mengelola standar yang berlaku di negara-negara anggotanya dari seluruh dunia.

Tukiran (2016: 35), menyatakan bahwa SMM ISO 9001: 2015 adalah salah satu dari tiga standar inti dalam portofolio standar sistem manajemen mutu ISO. Tiga standar inti tersebut: (1) sistem manajemen mutu ISO 9000 yang merupakan fundamental dari kosakata yang memberikan latar belakang penting untuk pemahaman yang tepat dan pelaksanaan standar ISO 9001: 2015; (2) ISO 9001 berisikan persyaratan yang ditujukan terutama untuk memberikan kepercayaan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi untuk

peningkatan kepuasan pelanggan. ISO 9004 merupakan pedoman untuk kesuksesan pengelolaan berkelanjutan dari suatu organisasi; dan (3) ISO 9004 merupakan pedoman untuk kesuksesan pengelolaan berkelanjutan dari suatu organisasi.

SMM ISO 9001: 2015 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2015. SMM ISO 9001: 2015 merupakan turunan ISO 9001 yang mengatur tentang persyaratan sistem manajemen mutu (SMM), dan ketentuan ISO mengarah pada pengaturan sistem mutu organisasi yang berorientasi pada persyaratan pelanggan dengan tujuan mewujudkan kepuasan pelanggan.

Perubahan yang penting dalam SMM ISO 9001: 2015 adalah membangun pendekatan sistematis dengan mempertimbangkan risiko yang melekat dalam semua aspek sistem manajemen mutu. Hal ini sesuai dengan pendapat Tukiran (2006: 37) bahwa hal yang baru dalam ISO 9001: 2015 adalah persyaratan eksplisit tentang berpikir berbasis risiko (*risk based thinking*) untuk mendukung dan meningkatkan pemahaman dan aplikasi dalam pendekatan proses yang sudah ada pada versi standar ISO 9001 sebelumnya. Perubahan yang terjadi dalam SMM ISO 9001: 2015 adalah membangun pendekatan sistematis dengan mempertimbangkan risiko yang melekat dalam semua aspek sistem manajemen mutu. Pada SMM ISO 9001: 2015, risiko menjadi bagian yang terintegrasi dengan sistem secara keseluruhan, sehingga sistem menjadi proaktif daripada reaktif dalam mencegah atau mengurangi efek yang tidak diinginkan melalui identifikasi awal dan tindakan.

Implementasi manajemen mutu terpadu merupakan suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi dan dapat membantu organisasi meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan termasuk kinerja dan kreativitas pegawai. Sedangkan implementasi SMM ISO 9001: 2015 dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kreativitas pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi termasuk kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Hal tersebut dapat tercapai apabila dalam implementasinya keduanya diintegrasikan dan memenuhi persyaratan-persyaratan atau klausul-klaussul yang telah ditentukan dalam SMM ISO 9001: 2015.

Tukiran (2016: 78), menyatakan bahwa terdapat 10 klausul atau persyaratan dalam SMM ISO 9001: 2015, klausul 1 s.d. 3 merupakan klausul penjelasan untuk memahami SMM ISO 9001: 2015, sedangkan klausul 4 s.d. 10 merupakan klausul yang perlu dilaksanakan. 10 klausul tersebut, antara lain:

1. Ruang lingkup
2. Refrensi *normative*
3. Terminologi dan definisi
4. Kontek organisasi
5. Kepemimpinan
6. Perencanaan
7. Pendukung/dukungan
8. Operasional
9. Evaluasi kerja
 - a. Pemantauan, dan pengukuran
 - b. Audit

c. Tinjauan manajemen

10. Perbaikan

a. Ketidak sesuaian dan tindakan korektif

b. Peningkatan terus-menerus

2.1.6 Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2006: 67), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Karahan, *et al* (2012) kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas mereka dalam tanggung jawab sesuai yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2007: 105) kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kadirun (2012), dalam penelitiannya mengatakan bahwa pegawai merupakan salah satu unsur yang penting dalam organisasi. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai saling berinteraksi serta bergantung satu dengan yang lain, artinya pegawai merupakan seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan oleh kinerja pegawainya. Kinerja merupakan hal yang penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Sedangkan menurut

Semuel (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, tidak bertentangan dengan etika dan dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, lingkungan, kesempatan.

Rivai (2009: 548), menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Wibowo (2016: 7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang dalam melakukan tugas yang telah diberikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.1 Penilaian Kinerja

Organisasi dalam mencapai tujuannya melibatkan pegawai, dan pegawai yang bekerja didalam organisasi tersebut perlu diadakan penilaian kinerja, karena dengan penilaian kinerja dapat diketahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan sehingga dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini. Menurut Alhudri (2015) pegawai menginginkan umpan balik

berkenaan dengan kinerja mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk meninjau kembali kemajuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja.

Siagian (2003: 223), menyatakan bahwa apabila dilihat dari sudut pandang kegunaan kinerja, maka bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi pengembangan pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program, promosi serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Simamora (2004: 458), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik karyawan bekerja. Sedangkan menurut Bintoro (2017: 127) penilaian kinerja adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat.

2.1.6.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan menilai seberapa baik pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dan memberikan umpan balik kepada pegawainya.

Sulistiyani (2018: 327), tujuan penilaian kinerja antara lain: (1) untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai; (2) memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya; (3) mendistribusikan penghargaan dari organisasi yang dapat berupa tambahan gaji/upah dan promisi yang adil; dan (4) mengadakan penelitian manajemen personalia. Tujuan penilaian kinerja tersebut menginformasikan bahwa dengan penilaian kinerja dapat memberikan manfaat yang besar bagi pegawai, dan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Menurut Sulistiyani (2018: 328) kontribusi hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi perencanaan, dan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi tersebut dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun manfaat penilaian kinerja: (1) penyesuaian-penyesuaian kompensasi; (2) perbaikan kinerja; (3) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (4) pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja; (5) untuk kepentingan penelitian kepegawaian; dan (6) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.1.6.3 Prosedur dan Metode Penilaian Kinerja

Sulistiyani (2018: 329), menyatakan bahwa penilaian kinerja yang baik mengikuti prosedur-prosedur sebagai berikut: (1) keputusan dibidang kepegawaian berdasarkan sistem penilaian yang formal dan terstandar; (2) proses penilaian hendaknya seragam untuk semua pegawai dalam suatu pegawai; (3) standar penilaian dikomunikasikan kepada pegawai; (4) pegawai harus dapat melihat hasil penilaian; (5) pegawai diberi kesempatan untuk tidak menyetujui; (6) penilai diberi petunjuk bagaimana melakkan penilaian secara tepat, sistematis dan tidak bias; dan (7) membuat keputusan kepegawaian diberi informasi tentang hasil-hasil penilaian.

Sistem penilaian kinerja yang dikembangkan hendaknya transparan, sehingga pegawai dapat mengetahui bagaimana hasil penilaian untuk dirinya. Data-data penilaian perlu dinformasikan kepada pegawai secara terbuka, dan pegawai diberi ruang untuk menyampaikan umpan balik atas hasil penilaian tersebut. Menurut Bintoro (2017: 131) metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja antara lain: (1) penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorang secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya; (2) penilaian kinerja pada sekelompok orang. Penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja pegawai lain.

Bintoro (2017: 128), menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia dalam organisasi telah memenuhi sasaran/target sebagaimana yang dikehendaki oleh organisasi, baik secara

kuantitas maupun kualitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerjanya sudah efektif dan efisien, serta penggunaan waktu kerjanya.

2.1.6.4 Indikator Kinerja

Wibowo (2016: 85), menyatakan bahwa penilaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya, sedangkan dari organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjaannya, dan bagaimana pemimpin memberikan penghargaan pada pekerja, serta membantu meningkatkan kemampuan kinerja. Menurut Wilson (2012: 234) penilaian kinerja pegawai harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Pasolong (2008: 178) mengemukakan bahwa dalam menetapkan suatu indikator kinerja perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu: (1) spesifik dan jelas; (2) dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif; (3) dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat, dan dampak; (4) harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan; dan (5) efektif, yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Wibowo (2016: 86), menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja antara lain:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Antara tujuan dan standar, dan umpan balik saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.

5. Kompensasi

Kompensasi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompensasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan.

7. Peluang

Perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Dua faktor yang menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan memenuhi syarat.

Ofori, *et al* (2015) dalam penelitiannya menggunakan indikator kinerja antara lain: kuantitas hasil kerja yang dicapai, kualitas hasil kerja yang dicapai, ketepatan waktu, kehadiran di tempat kerja dan kemampuan kerja sama.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara kuantitatif dalam bentuk satuan hasil kerja, sedangkan atas dasar kualitatif dalam bentuk perilaku yang dapat diamati.

2.1.7 Kreativitas Pegawai

Jain, *et al* (2017) dalam penelitiannya mengatakan bahwa individu yang kreatif memiliki karakteristik kesadaran dan kepekaan terhadap masalah, memori yang baik, dan tingkat kemampuan beradaptasi yang tinggi dalam konteks pekerjaan dan kompleksitasnya. Kesadaran ini juga didukung oleh sikap terus mengembangkan diri karyawan dalam mengembangkan solusi baru dan

berguna untuk memenuhi tantangan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi secara individu diharapkan mampu lebih kreatif dalam berpikir dan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dengan memberikan ide-ide atau gagasan baru untuk pemecahan masalah. Sedangkan menurut Munandar (2012: 31) kreativitas atau berfikir kreatif merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian, seperti penerimaan pengetahuan, ingatan, dan penalaran (berfikir logis).

Akib (2004), menyatakan bahwa kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Kreativitas juga merupakan ramuan utama dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru. Menurut Hadiyati (2011) kreativitas adalah inisiatif terhadap suatu produk atau proses yang bermanfaat, benar, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang lebih bersifat heuristic yaitu sesuatu yang merupakan pedoman, petunjuk, atau panduan yang tidak lengkap yang akan menuntun kita untuk mengerti, mempelajari atau menemukan sesuatu hal baru. Sedangkan menurut Anderson, *et al* (2014) kreativitas sebagai produksi ide baru dan tata kerja yang berguna dan dapat menjadi bagian dari persyaratan kerja karyawan.

Rachmawati (2010: 14), menyatakan bahwa kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah. Sedangkan menurut Shin, *et al* (2012) kreativitas adalah sebagai produksi ide-ide baru dan berguna tentang produk, jasa, proses, dan prosedur oleh seorang karyawan.

Kreativitas adalah kemampuan untuk memberikan ide-ide atau gagasan baru dan menerapkannya dalam pemecahan masalah. Pekerjaan menjadi lebih fleksibel, sehingga pegawai dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi melalui kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide atau gagasan baru dan menggunakan ini untuk meningkatkan layanan yang lebih baik.

Penilaian terhadap kreativitas pegawai harus dapat diukur dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas pegawai. Menurut Shalley, *et al* (2004) membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas pegawai ke dalam dua faktor utama yaitu faktor personal dan faktor kontekstual. Faktor personal meliputi dimensi kepribadian, pengetahuan, dan gaya kognitif yang bersumber dari dalam diri pribadi pegawai dan dapat mempengaruhi kreativitas pegawai secara langsung. Faktor kontekstual merupakan dimensi yang berada di luar diri pegawai seperti kompleksitas pekerjaan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, dan imbalan, yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kreativitas pegawai. Menurut Lee dan Tan (2012) pengukuran kreativitas yaitu keahlian berpikir kreatif, keterampilan,

dan motivasi. Sedangkan Farmer, *et al* (2003) dalam penelitiannya menggunakan indikator kreativitas pegawai antara lain: peran identitas sebagai karyawan kreatif, harapan dirasakan kreativitas rekan kerja, pandangan perilaku kreatif, dan paparan budaya AS.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dan dapat dijadikan sebagai sumber informasi serta bahan acuan yang sangat berguna untuk penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Syailendra <i>et al</i> (2016).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Karyawan	155 responden sebagai sampel media massa di Kota Palembang Analisis: Regresi	MMT memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Zameri <i>et al</i> (2017).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Pegawai	Sampel sebanyak 102 karyawan di perusahaan produsen mobil di Malaysia Analisis: Regresi	MMT berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3.	Zahari, <i>et al</i> (2015).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Karyawan	Sampel sebanyak 294 karyawan di 10 perusahaan manufaktur di Malaysia Analisis: Regresi	MMT memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Karahan, <i>et al</i> (2012).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Pegawai	Sampel sebanyak 352 karyawan Industri Manufaktur Usaha di Turki Analisis: analisis	MMT berdampak positif pada kinerja pegawai

			Korelasi Pearson	
--	--	--	------------------	--

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
5.	Vathsala, <i>et al</i> (2012).	Independen: MMT Dependen: Manajemen Sumber Daya Manusia	Sampel 77 perusahaan berbasis ekspor dengan sertifikasi ISO 9001 yang telah menerapkan program MMT Analisis: analisis faktor, korelasi dan regresi	MMT berpengaruh positif terhadap praktek manajemen sumber daya manusia.
6.	Lakhal, <i>et al</i> (2005).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Organisasi	Sampel 92 perusahaan di industri transformasi plastik Analisis: Metode analisis jalur	Terdapat hubungan positif antara praktek manajemen mutu (MMT) dengan kinerja organisasi
7.	Zehir, <i>et al</i> , (2012).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Pegawai dan Kreativitas Pegawai	Sampel 104 perusahaan di wilayah Marmara Analisis: Analisis Regresi liner berganda,	MMT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kreativitas pegawai.
8.	Enny W, <i>et al</i> , (2015).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Karyawan	Sampel 175 responden yang merupakan karyawan dari staf PT Gunung Mimpi Indonesia di Gresik. Analisis: metode penghitungan SEM (struktur persamaan modeling) dengan program AMOS (saat analisis struktur).	MMT memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Alhudri, (2015).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Karyawan	Sampel 48 Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang Analisis: Regresi Linier Sederhana	MMT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Sampel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
10.	Kartiko, (2018).	Independen: MMT Dependen: Kinerja Karyawan	Sampel sebanyak 111 karyawan Puskesmas Ungaran di Kecamatan Ungaran Barat Analisis: Regresi	MMT memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada obyek yang diteliti, dan indikator yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja dan kreativitas pegawai. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi yang tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

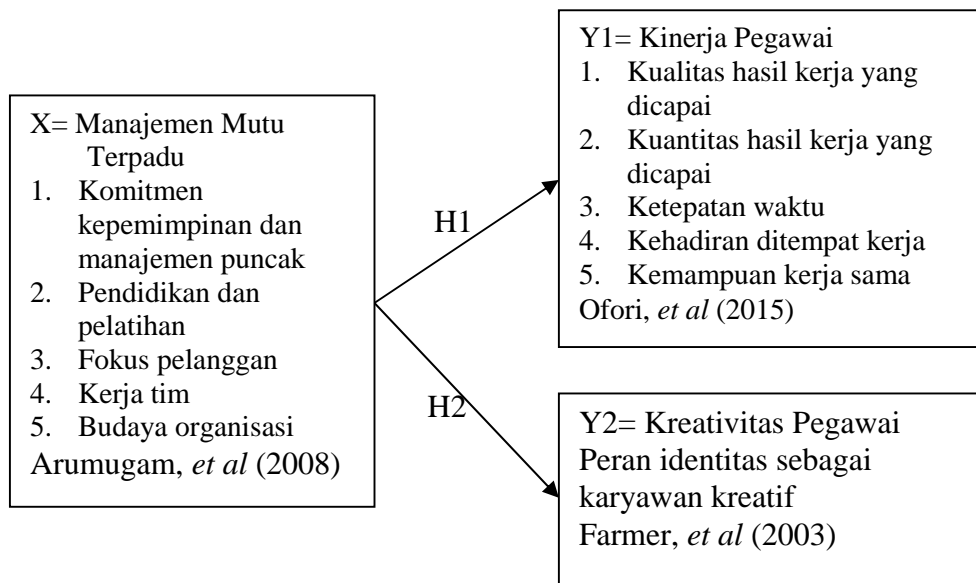
2.2 Rerangka Pemikiran dan Hipotesis

Mar'ah (2016), menyatakan bahwa dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, organisasi hendaknya menggunakan sistem manajemen mutu yang baik, karena sistem manajemen mutu dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja dan kreativitas pegawainya. Salah satu alat manajemen mutu yang dapat digunakan adalah manajemen mutu terpadu. Manajemen mutu terpadu dapat diterapkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar mengarahkan pegawai ke arah yang lebih produktif. Perilaku produktif pegawai dapat ditingkatkan dengan menerapkan manajemen mutu terpadu, dan berhasil atau tidaknya usaha meningkatkan mutu produk suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh sumber daya manusia.

Syailendra, *et al* (2016), menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu dimaksudkan untuk melakukan perbaikan di semua bidang pekerjaan dengan orientasi pada kepuasan pelanggan. Menurut Karia, *et al* (2006) manajemen mutu terpadu pada dasarnya adalah sebuah filosofi manajemen, dan telah menjadi pendekatan yang lebih disukai untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dalam organisasi. Menurut Enny W, *et al* (2015) manajemen mutu terpadu adalah untuk mengelola kinerja karyawan dalam melakukan bisnis dengan cara: berfokus pada perilaku konsumen, keterlibatan semua karyawan, dan sumber daya manusia, serta proses dan lingkungan organisasi. Sedangkan menurut Zehir, *et al* (2012) manajemen mutu terpadu adalah holistik pendekatan peningkatan kualitas untuk perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dalam hal kualitas dan kreativitas pegawai.

Penelitian mengenai manajemen mutu terpadu, kinerja pegawai dan kreativitas pegawai telah banyak dilakukan pada berbagai jenis perusahaan dan memberikan hasil yang beragam. Hasil penelitian Arumugam, *et al*, 2008, Syailendra, *et al*, 2006, Zameri, *et al*, 2016, Lakhali, *et al*, 2005, Karahan, *et al*, 2012, dan Zahari, *et al*, 2015 menunjukkan hasil bahwa manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Zehir, *et al* (2012) menunjukkan hasil bahwa manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kreativitas pegawai.

Rerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting. Berdasarkan kajian teori serta diperkuat dengan penelitian terdahulu diduga bahwa manajemen mutu terpadu berpengaruh terhadap kinerja dan kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015, maka dapat digambarkan sebuah rerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian tersebut dapat dikembangkan hipotesis untuk penelitian ini:

H1. Ada pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

H2. Ada pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Tempat Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013: 11) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Selanjutnya Sugiyono (2013: 62) mengatakan penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat, menggunakan variabel independen (variabel yang mempengaruhi), dan variabel dependen (dipengaruhi). Pendekatan tersebut digunakan untuk mendeskripsikan tentang implementasi Manajemen Mutu Terpadu, dan menjelaskan tentang pengaruh Manajemen Mutu Terpadu terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi yang tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

3.1.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di tiga perguruan tinggi di Bandarlampung yang telah mengimplementasikan SMM ISO 9001: 2015.

Perguruan tinggi tersebut adalah Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia. 8 fakultas di Universitas Lampung, adalah: (1) Fakultas Pertanian; (2) Fakultas Hukum; (3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis; (4) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan; (5) Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam; (6) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; (7) Fakultas Teknik; dan (8) Fakultas Kedokteran. Pada IIB Darmajaya, adalah: (1) Fakultas Ilmu Komputer; dan (2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Pada Universitas Teknokrat Indonesia, adalah: (1) Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer; (2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis; dan (3) Fakultas Sastra dan Ilmu Pendidikan. Fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia dipilih menjadi lokasi penelitian karena:

1. Merupakan unit kerja yang bertugas melaksanakan proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi).
2. Fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia sudah mengimplementasikan SMM ISO 9001: 2015 sejak tahun 2017.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data skunder.

1. Data Primer

Sugiyono (2013: 34), menyatakan bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh peneliti dengan cara melakukan wawancara dan penyebaran

kuesioner di fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia. Kuesioner bersifat tertutup karena seluruh jawaban sudah tersedia, dan dirancang untuk menjawab pertanyaan menyangkut pemahaman responden tentang implementasi Manajemen Mutu Terpadu dan kinerja pegawai. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada seluruh pegawai fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia.

2. Data Sekunder

Sugiyono (2013: 36), menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung untuk mendapatkan informasi dari objek yang diteliti. Data skunder pada umumnya berupa bukti yang diperoleh dari dokumen-dokumen di tempat penelitian. Oleh sebab itu teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik dokumentasi. Data ini sebagai penunjang untuk memberikan informasi pelengkap terhadap hasil penelitian yang diperoleh di lokasi penelitian. Dokumen-dokumen yang diperoleh antara lain buku panduan, manual mutu, kebijakan mutu, sasaran mutu, proses bisnis, SOP, instruksi kerja, analisis risiko, struktur organisasi, uraian tugas fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini ada tiga cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, antara lain:

1. Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu penelitian dengan mempelajari buku-buku literatur, karya ilmiah, artikel-artikel, dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan teori-teori mengenai manajemen mutu terpadu, SMM ISO 9001: 2015, dan kinerja pegawai serta data-data fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia.

2. Wawancara

Wawancara langsung dilakukan dengan pihak terkait dengan penelitian ini yaitu pimpinan, Wakil Manajemen Mutu (WMM) fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia. Selain itu mengadakan pencatatan dan pengamatan secara langsung terhadap data yang akan diteliti.

3. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dipergunakan untuk memperoleh data primer tentang implementasi manajemen mutu terpadu, kinerja, dan kreativitas pegawai di fakultas di lingkungan Universitas Lampung, IIB Darmajaya, dan Universitas Teknokrat Indonesia.

Kuesioner yang digunakan adalah gabungan dari tiga jurnal yang telah dipatenkan dan telah terpublikasi pada jurnal internasional. Pengukuran variabel independen manajemen mutu terpadu menggunakan kuesioner jurnal internasional yang ditulis oleh Arumugam, *et al* (2008), dan pengukuran variabel dependen kinerja pegawai menggunakan jurnal internasional yang ditulis oleh Ofori, *et al* (2015), sedangkan pengukuran variabel dependen kreativitas pegawai menggunakan jurnal internasional yang ditulis oleh Farmer, *et al* (2003), dan hanya menggunakan 1 indikator yaitu peran identitas sebagai karyawan kreatif.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik penarikan sampel yang di pergunakan dalam penelitian ini adalah *disproportionate stratified random sampling* (sampel acak berstrata tidak/kurang proporsional). Teknik ini adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan apabila populasi tidak proporsional. Teknik ini digunakan dengan pertimbangan bahwa populasi dari perguruan tinggi IIB Darmajaya dan Universitas Teknokrat Indonesia jumlahnya lebih sedikit daripada Universitas Lampung, dimana IIB Darmajaya populasinya sebanyak 19 pegawai, dan Universitas Teknokrat Indonesia sebanyak 12 pegawai, sedangkan populasi Universitas Lampung sebanyak 633 pegawai. Dengan menggunakan *disproportionate stratified random sampling* populasi IIB Darmajaya dan Universitas Teknokrat Indonesia diambil semua untuk dijadikan sampel.

Pengambilan sampel untuk Universitas Lampung menggunakan rumus Slovin (2007: 78), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

dimana:

n= Ukuran Sampel

N=Ukuran Populasi

e= Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih di tolerir (0,05% - 0,10%).

Pengambilan sampel di fakultas di lingkungan Universitas Lampung di *stratified* lagi sebagaimana terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Sampel Penelitian

No.	Universitas	Fakultas	Populasi	Sampel
1.	Universitas Lampung	Ekonomi dan Bisnis	78	27
		Pertanian	132	46
		Keguruan dan Ilmu Pendidikan	56	19
		Hukum	89	31
		Teknik	68	24
		Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	70	24
		Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	67	23
		Kedokteran	73	25
2.	IIB Darmajaya	Ilmu Komputer	10	10
		Ekonomi dan Bisnis	9	9
3.	Universitas Teknokrat Indonesia	Teknik dan Ilmu Komputer	5	5
		Ekonomi dan Bisnis	4	4
		Sastra dan Ilmu Pendidikan	3	3
Jumlah			664	250

Sumber: Data diolah, 2019.

3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

3.5.1 Identifikasi Variabel

Penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel independen atau bebas (X) manajemen mutu terpadu, dan variabel dependen atau terikat (Y1) kinerja pegawai, dan (Y2) kreativitas pegawai. Variabel manajemen mutu terpadu menggunakan indikator berdasarkan penelitian Arumugam, *et al* (2008), yaitu: komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak, pendidikan dan pelatihan, fokus pelanggan, kerja tim, dan budaya organisasi. Variabel dependen (Y1) kinerja pegawai, menggunakan indikator berdasarkan penelitian Ofori, *et al* (2015), yaitu: kuantitas hasil kerja yang dicapai, kualitas hasil kerja yang dicapai, ketepatan waktu, kehadiran di tempat kerja, dan kemampuan kerja sama. Sedangkan variabel devenden (Y2) kreativitas pegawai menggunakan indikator berdasarkan penelitian Farmer, *et al* (2003), yaitu: peran identitas sebagai karyawan kreatif.

3.5.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah suatu persyaratan yang dapat memberikan makna untuk istilah atau konsep tertentu sehingga persyaratan tersebut dapat dimengerti. Definisi operasional variabel mengubah konsep yang abstrak dengan kata-kata yang menggambarkan tingkah laku atau gejala yang diamati serta dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.

Definisi operasional dalam penelitian ini mengacu kepada dua variabel, yaitu variabel independen (X) manajemen mutu terpadu, variabel devenden (Y1) kinerja pegawai, dan variabel dependen (Y2) kreativitas pegawai. Berikut adalah definisi operasional dalam penelitian ini.

Tabel 3.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Total Quality Management</i> (TQM) (X)	<i>Total Quality Management</i> (TQM) adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan seara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional, Wibowo (2015:123).	1. Komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak 2. Pendidikan dan latihan 3. Fokus pelanggan 4. Kerja tim 5. Budaya organisasi Arumugam <i>et al</i> , (2008)	Skala Likert
Kinerja Pegawai (Y1)	Kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas mereka dalam tanggung jawab sesuai yang diberikan kepadanya, Syailendra, <i>et al</i> , (2016).	1. Kuantitas hasil kerja yang dicapai 2. Kualitas hasil kerja yang dicapai 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran di tempat kerja 5. Kemampuan kerja sama Ofori, <i>et al</i> , (2015)	Skala Likert
Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kreativitas Pegawai (Y2)	Kreativitas adalah sebagai produksi ide-ide baru dan berguna tentang produk, jasa, proses, dan prosedur oleh seorang karyawan, Shin, <i>et al</i> (2012)	Peran identitas sebagai karyawan kreatif Farmer, <i>et al</i> (2003)	Skala Likert

Untuk mengukur variabel penelitian ini digunakan angket berskala Likert yang akan diisi oleh responden. Menurut Sugiyono (2009: 132) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel independen dan dependen yang diukur menjadi indikator, dan dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur.

Kemudian dijadikan titik tolak untuk penyusunan item kuesioner yang berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Ciri khas dari skala Likert adalah bahwa makin tinggi skor yang diperoleh oleh seorang responden merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya makin positif terhadap obyek yang diteliti oleh peneliti, kecuali untuk item pertanyaan menggunakan kalimat negatif. Berikut contoh skala likert:

Tabel 3.3 Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013: 168)

3.6 Pengujian Data

Untuk mendapatkan data yang handal digunakan dalam penelitian perlu diuji cobakan terlebih dahulu. Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji normalitas, uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.1 Uji Normalitas Data

Ghozali (2015: 156), menyatakan bahwa uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan Analisis Grafik *Histogram* dan Grafik *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif

dengan distribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sebenarnya akan mengikuti garis normalnya. Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas adalah:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.2 Uji Validitas Data

Azwar (2014: 8), menyatakan bahwa validitas mempunyai arti sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukuran. Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila dihasilkan data secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur. Uji ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sedangkan menurut Ghazali (2005: 40) suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Untuk menguji validitas kuesioner digunakan perhitungan korelasi product moment dari person dengan bantuan SPSS ver. 17 for Windows, nilai r_{hitung} dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} dengan signifikan 0,05 (95%), dan derajat kebebasan ($n - 2$), maka item-item

tersebut dinyatakan valid, sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari nilai r_{tabel} , maka item-item tersebut dinyatakan tidak valid.

3.6.3 Uji Reliabilitas

Siregar (2015: 39), menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Maka semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat pengukur maka semakin stabil pula alat pengukur tersebut.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran data dapat memberikan hasil relative konsisten atau tidak berbeda jika diukur ulang pada subjek yang sama, sehingga dapat diketahui konsistensi atau keterhandalan alat ukur (kuesioner). Untuk menentukan apakah suatu indikator/item reliabel atau tidak, maka dilihat dari koefisien alpha, yaitu jika koefisien alpha nilainya lebih besar dari alpha standart (Cronbach >0.60), berarti bahwa variabel atau indikator dinyatakan reliabel. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghozali (2015:48) suatu variabel di katakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* >0.60 . Uji Reliabilitas dilakukan dengan uji Alpha Cronbach. Rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

dimana :

= koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

K = jumlah item pertanyaan yang diuji

s_i^2 = jumlah varian skor item

s_x^2 = varian skor-skor tes (seluruh item K)

Berdasarkan hasil uji jika:

1. Nilai alpha > 0,60 artinya reliabilitas mencukupi
2. Nilai alpha > 0,70 ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten secara internal karena memiliki reliabilitas yang kuat, atau ada pula yang memaknakananya sebagai berikut:
 - a. Jika alpha > 0,90 maka reliabilitas sempurna
 - b. Jika alpha antara 0,70 –0,89 maka reliabilitas tinggi
 - c. Jika alpha antara 0,50 – 0,69 maka reliabilitas mencukupi
 - d. Jika alpha < 0,50 maka reliabilitas rendah

Reliabilitas keseluruhan item variabel penelitian ini menggunakan analisis dengan SPSS ver. 17 for Windows. Nilai masing-masing item variabel sebaiknya 0.60, sehingga membuktikan bahwa item variabel tersebut dapat dikatakan punya reliabilitas tinggi atau mencukupi.

3.7 Alat Analisis Data

Sugiyono (2009: 149), menyatakan bahwa analisis regresi digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan/diturunkan. Analisis regresi digunakan untuk menganalisis nilai variabel independen (X) manajemen mutu terpadu terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y1), dan variabel dependen kreativitas pegawai (Y2).

Metode statistik yang digunakan adalah regresi sederhana dengan bantuan perangkat lunak SPSS ver. 17 for Windows. Persamaan regresi sederhana dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X$$

Dimana:

Y1 = Variabel dependen kinerja pegawai

Y2 = Variabel dependen kreativitas pegawai

α = Konstanta

β = Koefisien regresi variabel dependen

X = Variabel independen manajemen mutu terpadu

Uji hipotesis dilakukan melalui uji t_{test} (uji secara individu/parsial). Menurut Ghozali (2011: 98) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel independen yaitu manajemen mutu terpadu yang secara individual terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y1), dan variabel kreativitas pegawai (Y2).

Pengujian menggunakan rumus:

$$t = r \frac{\sqrt{n-n^2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber : Sugiyono, (2013)

Keterangan :

r = korelasi parsial yang ditemukan

n = jumlah sampel

t = thitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan ttabel

Hipotesis nol (Ho) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (ρ) sama dengan nol, atau:

a. Ho : $\rho = 0$, artinya suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Hal tersebut menunjukkan bahwa apakah variabel independen manajemen mutu terpadu (X) tidak berpengaruh atau bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y1), dan variabel dependen kreativitas pegawai (Y2).

b. Ha : $\rho \neq 0$, artinya suatu variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Hal tersebut menunjukkan bahwa apakah variabel independen manajemen mutu terpadu berpengaruh atau merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y1), dan variabel dependen kreativitas pegawai (Y2).

Cara melakukan uji adalah sebagai berikut:

- a. Taraf signifikan ($\alpha = 0,05$)
- b. Distribusi t dengan derajat kebebasan ($n - k$)
- c. Membandingkan nilai statistik t_{hitung} dengan titik kritis berdasarkan t_{tabel} .

Apabila nilai statistik t_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai t_{tabel} , menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen. Ghazali, (2011: 97). Hal ini menunjukkan apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan kata lain bahwa dengan membandingkan nilai t_{hitung} yang dihasilkan dari perhitungan dengan nilai t_{tabel} dapat diketahui H_0 ditolak atau diterima. Perhitungan untuk keperluan uji hipotesis dilakukan dengan bantuan program SPSS ver. 17 for Windows.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Simpulan dari hasil penelitian dengan judul “Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Kinerja dan Kreativitas Pegawai (Studi Pada Perguruan Tinggi Tersertifikasi ISO 9001: 2015)”, dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Hasil uji regresi sederhana menunjukkan bahwa variabel manajemen mutu terpadu (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y1) pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015, dengan nilai koefisien sebesar 0,262, dan tingkat signifikan 0,000 ($0.000 < 0,05$). Sedangkan hasil uji t secara parsial diperoleh nilai t_{hitung} (4,169) > t_{tabel} (1,971), dengan tingkat signifikan 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hasil uji ini menunjukkan bahwa manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.
2. Hasil uji regresi sederhana menunjukkan variabel manajemen mutu terpadu (X) berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai (Y2) pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015, dengan nilai koefisien sebesar 0,806, dan tingkat signifikan 0,000 ($0.000 < 0,05$). Sedangkan hasil uji t secara parsial diperoleh nilai t_{hitung} (20,924) > t_{tabel} (1,971), dengan tingkat signifikan 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hasil uji ini menunjukkan bahwa

manajemen mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai pada perguruan tinggi tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, disarankan:

1. Pimpinan fakultas agar meninjau kembali implementasi manajemen mutu terpadu secara menyeluruh, dan konsisten dengan implementasi komitmen kepemimpinan dan manajemen puncak, pendidikan dan pelatihan, fokus pelanggan, dan kerja tim, yang akan berpengaruh positif dan signifikan serta efektif terhadap peningkatan kinerja dan kreativitas pegawai secara maksimal, dengan cara: (1) menyediakan sumber daya yang memadai agar dapat menunjang kegiatan pelatihan baik pemateri, modul pelatihan, waktu, dan tempat pelatihan, serta mensosialisasikan komitmen pimpinan mengejar kesuksesan institusi dalam jangka panjang kepada semua pegawai, melalui rapat rutin setiap bulan, sehingga pegawai mengetahui dan memahaminya, dan akan mendukung pimpinan untuk mencapai tujuan institusi tersebut; (2) mengoptimalkan dan mengidentifikasi kembali kebutuhan pegawai terhadap pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan setiap pegawai, seperti pelatihan bagaimana cara menggunakan metode manajemen mutu, dan pelatihan keterampilan kerja khusus, serta dilakukan perbaikan secara berkesinambungan; (3) mengoptimalkan penggunaan informasi dari pelanggan, seperti informasi keluhan/kebutuhan, dan kepuasan dari pelanggan, serta menempatkan survey kepuasan

pelanggan di website fakultas, dan hasilnya dilakukan perbaikan secara berkesinambungan agar informasi dari pelanggan terukur dan terarah; dan (4) memotivasi pegawai dibagian pelayanan untuk bekerja dalam tim, baik kerja tim antar individu maupun antar bagian, karena hasil kerja dalam tim akan lebih memuaskan dan lebih efisien (tepat waktu). Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan adalah membentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK) dibagian pelayanan terutama pelayanan kebersihan, dan absensi dosen mengajar, serta dilakukan perbaikan secara berkesinambungan agar kegiatan tersebut terukur dan terarah.

2. Pimpinan fakultas hendaknya memotivasi pegawai untuk menetapkan standar kerja yang tinggi dalam pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan memberikan peringatan kepada pegawai yang selalu meninggalkan tugas pada saat jam kerja.
3. Pada saat rapat bulanan, hendaknya pimpinan fakultas memberikan motivasi atau masukan bagaimana pegawai memiliki konsep yang jelas sebagai karyawan yang kreatif.
4. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang harus dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, yaitu (1) meskipun hasil survey berasal dari tiga perguruan tinggi besar di Bandarlampung, tetapi sampel yang diperoleh kurang proporsional, penelitian selanjutnya hendaknya mempertimbangkan sampel secara substansial lebih besar dan lebih proporsional termasuk representasi yang lebih besar dari perguruan tinggi negeri dan swasta lainnya di Bandarlampung yang tersertifikasi SMM ISO 9001: 2015, sehingga sampel yang digunakan akan lebih proporsional, dan (2) penelitian

selanjutnya hendaknya mempertimbangkan 5 indikator manajemen mutu terpadu dalam penelitian ini menjadi variabel penelitian, dan dapat mengkaitkan kajian variabel manajemen mutu terpadu yang dilihat dari konstruksi manajemen mutu terpadu utama lainnya (termasuk tingkat obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, pemberdayaan pegawai, dan perbaikan terus menerus) yang berpengaruh terhadap kinerja dan kreativitas pegawai, dan penambahan variabel-variabel lainnya yang belum dikaji didalam penelitian ini, sehingga diharapkan dapat menjadi penelitian yang lebih baik kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarabi, M., Saman. M.Z.M., Wong, K.W. Azadnia, A.H. and Zakuan, N. 2012. *A Comparative Study on Critical Success Factors (CSF) of ERP Systems Implementation Among SMEs and Large Firms in Developing Countries*. International Journal of Advancements in Computing Technology 4(9). pp. 226-239.
- Allen, Alexander. Jean 2004. *Strategi Membangun Tim Tangguh*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Alhudri, Said dan Meyzi Heriyanto. 2015. *Pengaruh Penerapan Total Quality Mangement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (Persero) Ranting Bangkinang*. Jom Fisip vol.2 No.2.
- Akib, H. Dharma, S (2004). *Kreativitas Sebagai Esensi dan Orientasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jurnal Usahawan.
- Anderson, N., Poto nik, K., & Zhou, J. 2014. *Innovation and Creativity in Organizations*. Journal of Management, 40(5), 1297-1333.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *prosedur penelitian, suatu pendekatan praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Artiningrum, Widiastuti. 2017. *Pengaruh TQM, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan pada Assalaam Hypermarket Kartasura*. Tesis.
- Arumugam, Veeri, Ooi, Keng-Boon. And Teh, Pei-Lee. 2008. *Total Quality Management Practices and Its Association With Production Workers*. International Journal of Industrial Management & Data Systems Vol. 108 No. 7, 2008 pp. 909-927.
- Azwar, Saifuddin. 2014. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bawono, Anton. 2006. *Multivariate Analysis Dengan SPSS*, Salatiga STAIN Press.
- Bintoro. Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.

- Chowdhury, Mesbahuddin. And Paul, Himangshu. 2007. *The Impact of Top Management Commitment on Total Quality Management Practice: An Exploratory Study in the Thai Garment Industry*. Global Journal of Flexible Systems Management. Vol. 8 Nos. 1 & 2, pp 17-29.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dauhan, Jevon. 2013. *Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN Area Suluttenggo Manado*. Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4.
- Dharma, S dan Akib, H. 2004. *Kreativitas Sebagai Esensi dan Orientasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jurnal Usahawan: 29-36.
- Dwyer, G. 2002. *Business Excellence versus ISO 9000 in an Irish Context-which Delivers*. Managerial Auditing Journal, Vol. 17 No. 7, pp. 404-11.
- Enny, W, Mahmudah. 2015. *Effect of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at Pt Mount Dreams Indonesia in Gresik*. The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321 –8916). Vol 3 Issue 4.
- E H Schein. 2001. *Culture: The Missing Concept in Organizational Studies*. Administrative Science Quarterly.
- Farmer, M, Steven. Tierney, Pamela. Mcintyre, Kate Kung. 2003. *Employee Creativity in Taiwan*. International Journal Academy of Management, Vol. 46, No. 5, 618–630.
- Ferry, Vinh, Jie. 2017. *The Impact of Total Quality Management and Supply Chain Integration on Firm Performance of Container Shipping Companies in Singapore*. International Journal of Marketing dan Logistics.
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gungor, P. 2011. *The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance With the Mediating Role of Motivation: a Quantitative Study on Global Banks. 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioural Sciences*, Vol. 24, pp. 1510-1520.
- Golnessa, Galyani. Moballeghi, Mostafa. 2008. *Manajemen Kualitas Total di Perpustakaan dan Informasi Sektor*. The Electronic Library Vol. 26 No 6, 2008 pp. 912-922. Emerald Grup.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hadiyati, Ernani 2011. *Kreativitas dan Inovasi berpengaruh terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 13 No. 1. pp. 8-16.
- Ibrahim. 2000. *Total Quality Management-Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan.
- Jain, R., & Jain, C. 2017. *Employee Creativity: A conceptual framework. Management and Labour Studies*, 41(4), 294-313.
- Kadirun. 2012. *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank rakyat Indonesia (Persero) TBK. Cabang Dago Bandung*. Universitas Komputer Indonesia.
- Karahan, Mehmet. And Tetik, Nevzat. 2012. *The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3 No. 7.
- Karia, Noorliza. And Hasmi, Muhamad A.H. 2006. *The Effects of Total Quality Management Practices on Employees Work-Related Attitudes*. The Total Quality Management Magazine Vol. 18 No. 1. pp. 30-43.
- Kartiko,Hapsoro, Aji. Dan Denny, Erman, Arfianto. 2018. *Analisis Pengaruh TQM dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Puskesmas Ungaran di Kecamatan Ungaran Barat)*. Dipenegoro Journal of Management, Volume 7, Nomor 4, Halaman 1-12.
- Khan, Jamshed H, 2003. *Impact of Total Quality Management on Productivity*. The Total Quality Management Magazine. Volume 15. pp. 374-380.
- Lakhal, Lassaad., Pasin, F. and Limam, M. 2005. *Quality Management Practice and Their Impact on Performance*. International Journal of Quality & Reliability Management. 23(6), pp. 625-646.

- Lee, L. Y. dan Tan, E. 2012. *The Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance: A Meta Analytic Review*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4 (2): 984-996.
- Mangkunegara, A A Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Mar'ah, Dwi. 2016. *Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harlis Tata tahta di Bontang*. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2016, 4 (4) : 1140 – 1150.
- Munandar, S.C. Utami. 2012. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: RinekaCipta.
- Monomimbar, Chrisye N. 2013. *Total Quality Management Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayan dan Kepuasan Konsumen pada PT. Taspen Manado*. ISSN 2303- 1174. *Jurnal EMBA* vol.1 no.3.
- Mosadeghrad, Ali, Mohammad. 2014. *Essentials of Total Quality Management: a Meta Analysis*. *Journal of Health Care Quality Assurance*, 27, 544–558.
- Narimawati, UMI., Anggadini, S.D., & Ismawati, L. 2010. *Penulisan Karya Ilmiah*. Band: Genesis.
- Nasution, M. Nur. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesi
- Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi kedua. Bogor: Galia Indonesia.
- Ofori, Damoah, John. And Ntsiful, Alex. 2015. *Childcare demands and Employee Performance The Moderating Influence of Team Support*. *International Journal of Team Performance Management* Vol. 22 No. 1/2, 2016 pp. 36-50
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, Y. 2010. *Strategi Pengembangan Kreativitas Pada Anak*. Jakarta: Kencana.
- Rivai, Zainal, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Zainal, Veithzal dan Ella, Jauvani, Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Santoso, Singgih. 2002. *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Semuel.Hatane. dan Zulkarnain, Joni. 2011. *Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 13, No2. 162-176
- Shalley, C. E., J. Zhou and GR. Oldham. 2004. *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here*. Journal of Management. 30 (6): 933958.
- Shin, S.J., TY. Kim, JL. Lee and L. Bian. 2012. *Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-lever interaction*. Academy of Management Journal. 55 (1): 197212.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siregar, Sofyan. 2015. *Statistika Terapan Untuk Perguruan Tinggi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiyono, 2013. *Metode penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitati, Kualitatif dan R dan D)*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Teguh, Ambar. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Supriadi, Dedi. 2001. *Kreativitas, Kebudayaan, & Perkembangan Iptek*. Bandung: Alfabeta
- Susanto A B Gede Prama . 2006. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: PT. Andi Offset.
- Syailendra, Siera, and Fatimah, and Adjeng, Trisniarty. 2016. *The Impact of Total Quality Management Practice on Employees' Satisfaction and Performance: The Case of Mass Media's Employees*. International Journal of Human Resource Studies. ISSN 2162-3058. Vol. 6, No. 2

- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: C.V Andi Offset 2
- Tobari. 2015. *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Tukiran, Martinus. 2016. *Pembangunan Sistem Manajemen Mutu Berdasarkan ISO 9001:2015*. Yogyakarta: Leutika Nouvalitera.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Vathsala, Wickramasinghe. 2012. *Influence of Total Quality Management on Human Resource Management Practices An Exploratory Study*. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 29 No. 8, 2012 pp. 836-850.
- Zahari, Khairulnizam. and Zakuan, Norhayati. 2015. *The Effects of Total Quality Management on The Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry*. International Journal 1 Faculty of Business Management, University Malaysia Perlis.
- Zameri, Muhamad. Nadia, Aimie, Dedy. Zakuan, Norhayaty. And Zaleha, Siti, Omain. 2016. *An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation*. International Journal Faculty of Mechanical Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skudai, Johor, Malaysia.
- Zehir, Cemal. Ertosun, Gulen, Oznur, Zehir, Songul. Muceldilli. 2012. *Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, 273 – 280