**ARTIKEL**

**PENGARUH PARTISIPASI TOTAL, FOKUS PELANGGAN, BUDAYA ORGANISASI**

**DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERBAIKAN BERKELANJUTAN SERTA IMPLIKASINYA PADA KUALITAS PRODUK**

**(Survei Pada Divisi PT. Inalum Batubara-Sumatera Utara)**

**THE EFFECT OF TOTAL PARTICIPATION, CUSTOMER FOCUS, ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP ON CONTINUOUS IMPROVEMENT AND ITS IMPLICATIONS ON PRODUCT QUALITY**

**(Survey at the North Sumatra Batubara Coal Division of PT. Inalum)**

**Oleh:**

**KHOLILUL KHOLIK**

**NPM: 219010060**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2024**

**ABSTRAK**

**Kholilul Kholik, NPM: 219010060** **Analisis Pengaruh Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Perbaikan Berkelanjutan Serta Implikasinya Pada Kualitas Produk (Survei Pada Divisi PT Inalum Kabupaten Batubara Sumatera Utara) dibimbing oleh Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA sebagai Promotor dan Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si., M.M sebagai co promotor.**

Penelitian ini didasarkan pada fenomena yang ada dimana kualitas produk belum optimal sehingga perbaikan berkelanjutan pada saat ini belum optimal. Adapun yang menjadi faktor utama partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan kepemimpinan belum optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji penagruh partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap perbaikan berkelanjutan serta implikasinya pada kualitas produk. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif, metode penelitian yang digunakan descriptive survey dan explanatory survey. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah tenaga kerja pendidik sebanyak 235 responden. Analisis datanya menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan SPSS 23. Analisis deskriptif dan analisis verifikatif yang dihasilkan berdasarkan variabel partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan dan kualitas produk termasuk pada kriteria baik sampai dengan sangat baik

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial dan simultan terhadap perbaikan berkelanjutan dan dapat pengaruh positif dan signifikan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas produk.

**Kata Kunci: Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan, Perbaikan Berkelanjutan, Kualitas Produk.**

**ABSTRACT**

**Kholilul Kholik, Analysis of the Influence of Total Participation, Customer Focus, Organizational Culture and Leadership on Continuous Improvement and Their Implications on Product Quality (Survey on Division of PT Inalum, Batubara Regency, North Sumatra) is guided by Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA as Promoter and Dr. H. Yusuf Arifin, S.Sc., M.M as co-promoter.**

This study is based on the existing phenomenon where product quality is not optimal so that continuous improvement is currently not optimal. The main factors are total participation, customer focus, organizational culture and leadership are not optimal. This study aims to determine and examine the influence of total participation, customer focus, organizational culture and the role of leadership on continuous improvement and its implications on product quality.

This study uses a descriptive and verification approach, the research method used is descriptive survey and explanatory survey. In this study, the sample was 235 educational workers. Data analysis used path analysis with SPSS 23. Descriptive analysis and verification analysis produced based on the variables of total participation, customer focus, organizational culture, leadership, continuous improvement and product quality are included in the criteria of good to very good.

The results of the study concluded that there is a positive and significant influence of total participation, customer focus, organizational culture and leadership partially and simultaneously on continuous improvement and can have a positive and significant influence on continuous improvement on product quality.

**Keywords: Total Participation, Customer Focus, Organizational Culture and Leadership, Continuous Improvement, Product Quality**

**RINGKESAN**

**Kholilul Kholik, NPM: 219010060 Analisis Pangaruh Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi jeung Kapamingpinan Kana Perbaikan Terus-terusan Sarta Implikasina Kana Kualitas Produk (Survei Divisi PT Inalum, Kabupaten Batubara, Sumatera Utara) dibimbing oleh Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA sebagai Promotor dan Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si., M.M sebagai co promotor.**

Panalungtikan ieu didasarkeun kana fenomena anu aya dimana kualitas produk tacan optimal sahingga perbaikan terus-terusan ayeuna henteu optimal. Faktor utama nyaéta partisipasi total, fokus palanggan, budaya organisasi sareng kapamimpinan anu henteu acan optimal.

Panalungtikan ieu boga tujuan pikeun nangtukeun jeung nalungtik pangaruh total partisipasi, fokus palanggan, budaya organisasi jeung peran kapamimpinan dina perbaikan terus-terusan sarta akibatna pikeun kualitas produk. Panalungtikan ieu ngagunakeun pamarekan deskriptif jeung verifikatif, métode panalungtikan anu digunakeun nyaéta survéy deskriptif jeung survéy éksplanasi. Dina panalungtikan ieu nu jadi conto nyaéta tanaga atikan lobana 235 nu ngajawab. Analisis datana ngagunakeun analisis jalur (path analysis) kalawan SPSS 23. Analisis deskriptif jeung analisis verifikatif dumasar kana variabel partisipasi total, fokus palanggan, budaya organisasi, kapamimpinan, perbaikan terus-terusan sarta kualitas produk kaasup kriteria alus nepi ka pohara alusna.

Hasil panalungtikan nyimpulkeun yén aya pangaruh positif jeung penting tina total partisipasi, fokus palanggan, budaya organisasi jeung kapamimpinan sawaréh jeung sakaligus dina perbaikan terus-terusan sarta pangaruh positif jeung penting kana kualitas produk.

**Kecap Konci:** Partisipasi Total, Fokus Palanggan, Budaya Organisasi jeung Kapamingpinan, Perbaikan Terus-terusan, Kualitas Produk.

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Berdasarkan pada hasil pra survey yang menunjukkan bahwa partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan dan kualitas produk dengan kriteria baik. Maka, adapun alasan pemilihan judul pada penelitian ini, yaitu 1) Adanya persaingan antar Perusahaan dalam menghasilkan produk-produk berkualitas di era globalisasi untuk dapat bersaing dalam perdagangan bebas baik di pasar dalam negeri maupun luar negeri yang tak terlepas dari kemampuan SDM dan ini untuk mendukung Indonesia sebagai anggota perdagangan bebas dunia sehingga perlu mengetahui kebutuhan dan tuntutan konsumen secara khusus; 2) Persaingan global tidak hanya tentang keunggulan komparatif tetapi juga kemampuan inovasi dan kreativitas dari SDM yang mampu mendorong adanya perubahan terkait menciptakan produk yang berkualitas; 3) Upaya mempertahankan produk yang berkualitas dalam persaingan global, maka Perusahaan harus dapat meningkatkan mutunya baik produk, jasa dan prosesnya secara total sehingga dapat meningkatkan nilai-nilai kepercayaan yang dapat meningkatkan partisipasi SDM secara optimal dalam mewujudkan visi dan misi dari perusahaan; 4) Penciptaan produk yang berkualitas harus didukung dengan TQM yang berkaitan dengan respon dan kerjasama antar Perusahaan dan sumber daya manusia sehingga dapat mengoptimalkan hasil produk yang berkualitas melalui lingkungan kerja yang nyaman terkait budaya organisasi juga pola kepemimpinan yang dibangun sebuah Perusahaan untuk dapat bersaing pada perdagangan bebas.

Salah satu Perusahaan yang melaksanakan TQM ini adalah PT Inalum yang bergerak di bidang industry peleburan aluminium yang merupakan Perusahaan milik asing (PMA) yang berubah menjadi BUMN berdasarkan kesepakatan antara Pemerintah Indonesia dengan konsorsium Perusahaan asal jepang di tahun 2013. PT Inalum sebagai BUMN Holding di bidang pertambangan yang berhasil dan mampu memberikan kontribusi besar bagi pendapatan negara sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial Masyarakat di sekitar wilayah Perusahaan. Berdirinya Perusahaan ini berdasarkan SK Presiden No.5/1976 yang melandasi terbentuknya Otoritas Pengembangan Proyek Asahan. PT INALUM (Persero) resmi menjadi BUMN ke-141 pada tanggal 21 April 2014. Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2014 tentang Penetapan PT Indonesia Asahan Aluminium Sebagai Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indonesia Asahan Aluminium. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2016 Tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Indonesia Asahan Aluminium. Namun, walaupun PT Inalum adalah Perusahaan yang unggul di bidangnya, masih terus melakulan perbaikan yang berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas produk yang optimal.

Berdasarkan pada uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah penelitian, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Perbaikan Berkelanjutan Serta Implikasinya Pada Kualitas Produk (Survei Pada Divisi PT Inalum Kabupaten Batubara Sumatera Utara)”.**

**Rumusan Masalah**

1. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?
2. Bagaimana perbaikan berkelanjutan pada Divisi PT. Inalum Batubara – Sumatera Utara?
3. Bagaimana kualitas produk pada Divisi PT Inalum Batubara – Sumatera Utara?
4. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?
5. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?
6. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?
7. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?
8. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?
9. Bagaimana partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada Divisi PT. Inalum Batubara –Sumatera Utara?

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

****

**Gambar 1. Landasan Teori Keseluruhan**

****

**Gambar 2. Paradigma Penelitian**

**Keterangan:**

1. David D. Bedworth, 2012:3). Riva’I, 2018:1). Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2013:103), Indra (2020), Eko Sudarmanto (2022:87)
2. Rivai dan Sagala (2019:452), Fandy Tjiptono (2013:77), Sutrisno (2010), Farida Jasfar, 2019:241). (Rivai dan Sagala (2019:452).
3. Sarwono (2011:65), Erni dan Kurniawan (2013:63),
4. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, (2013:19), (Eko Sudarmanto, 2022:87)
5. Miftah Thoha (2010:45), Schein dalam Taliziduhu Ndraha (2017:116), Supriyadi dan Guno (2019:59) Riani (2011:17) Sanusi dan Sutikno (2019:11)
6. Sarwono (2011:12), Hadari Nawawi (2011:29),
7. Sarwono (2011:51), Lesley dan Malcom (2011:27), Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2013:18), Sagala dan Rivai (2019:457),
8. Rivai dan Sagala (2019:468), Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana
9. (2013:84),
10. Sarwono (2011:49) Soewarno (2011), Rivai dan Sagala (2019:466),
11. Moeheriono (2012:350), Sarwono (2011:58), Robert Kreitner dan Kinicki dalam Sopiah (2018:183) Hadar Nawawi (2011:27), Rivai dan Sagala (2019:446),
12. Fandy Tjiptono dan Diana (2013:262) Rivai dan Sagala (2019:449), Leslie dan Malcolm (2011:113), Jay Heizer dan Barry Render (2009:307), Fandy Tjiptono dan Dian (2013:16), Edy Sutrisno (2019:106)

**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada kajian pustaka, penelitian sebelumnya dan kerangka pemikiran, maka peneliti untuk melakukan hipotesis sebagai berikut:

1. Partisipasi total memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan di Divisi PT. Inalum Batubara-sumatera Utara.
2. Fokus pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan di Divisi PT. Inalum Batubara-sumatera Utara.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan di Divisi PT. Inalum Batubara-Sumatera Utara.
4. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan di Divisi PT. Inalum Batubara-Sumatera Utara.
5. Partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan secara simultan terhadap perbaikan berkelanjutan baik di Divisi PT Inalum Batubara - Sumatera Utara.
6. Perbaikan berkelanjutan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas produk di Divisi PT. Inalum Batubara - Sumatera Utara.

**BAB III**

**METODOLOGI PENELITIAN**

**Metode Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan dan kualitas produk. Sifat penelitian verifikatif adalah penelitian yang ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perbaikan berkelanjutan serta implikasinya pada kualitas produk di PT. Inalum Batubara Sumatera Utara. Mengingat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan *descriptive survey* danmetode *explanatory survey.* Dimana metode *explanatory survey* digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang ilmiah, tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data (Sugiyono, 2012:11).Unit analisis adalah mengenai kualitas di PT. Inalum Batubara Provinsi Sumatera Utara.

**Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah kumpulan dari unit sampling yang meliputi satu atau lebih unit unsur (Sekaran, 2000). Dalam penelitian ini populasi adalah manajemen di PT. Inalum Batubara Provinsi Sumatera Utara, yang menjadi objek penelitian, banyaknya populasi 1,920 karyawan dengan jumlah responden sebanyak 236 responden. Untuk kepentingan penarikan sampel dari sebuah populasi, Suharsimi Arikunto (2003:107) berpendapat bahwa: ”Apabila populasi

kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua populasi untuk dijadikan sampel sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika populasinya besar di atas 100 orang, maka diambil 10-15 % atau lebih dari itu”. Ukuran populasi (N) = 236. Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael untuk tingkat kesalahan 5% (Sugiyono 2011) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

|  |  |
| --- | --- |
|  2,706 x 1920.x0,5x0,5  = 236(0,05)2 (1920) + (2,706) x (0,5) x (0,5)*S =* *S =*  |  λ2.N.P.Q\_\_\_\_\_ d2 (N-1) + λ2.P.Q |

Penelitian ini ditetapkan mempergunakan sampel sebanyak 236 orang (berdasarkan hasil pembulatan angka). Sampel tersebut diambil dari di PT. Inalum Batubara Provinsi Sumatera Utara, dengan teknik *Simple Random Sampling* yaitu teknik untuk menentukan sampel dari populasi secara acak (Sugiyono, 2012:77). Teknik *Cluster proportional* *random sampling* ini dipergunakan untuk memperoleh responden penelitian dengan cara undian. *Teknik Cluster proportional* *random sampling* termasuk *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan PT. Inalum**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Lokasi Kerja | Jumlah | Perhitungan | Jumlah Sampel |
| Lokasi  |  31 | 31 /1920 x 236 |  4 |
| Medan |  6 | 6 /1920 x 236 |  1 |
| Kuala Tanjung | 1,665 | 1665/1920 x 236 | 205 |
| Paritohan |  218 | 218/1920 x 236 |  27 |
| **TOTAL** | **1,920** |  | **236** |

 Sumber: Data diolah tahun 2019

**Analisis Deskriptif dan Verifikatif**

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti. Untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti digunakan metode *interval score* dengan pembagian median. Cara perhitungan *interval score* dengan pembagian median adalah sebagai berikut:

1. Menghitung skor nilai dari masing-masing variabel dengan cara: jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x skor item masing-masing pertanyaan
2. Menghitung skor standar (pembanding) untuk setiap variabel independen dengan cara: menghitung kuartil 2 (median) yaitu : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x 3\*

Catatan: \* angka 1,2,3,4,5 adalah skor item pernyataan pada skala likert.

1. Pedoman untuk pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan skor nilai pada poin (1) dan (2), dengan ketentuan sebagai berikut:
	1. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih kecil (rendah) daripada nilai pembanding (median) maka berarti lemah. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki atau tidak digunakan atau tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
	2. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih besar (tinggi) daripada nilai pembanding (median) maka berarti kuat. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki digunakan atau berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

**Uji Kelayakan Model**

Uji kelayakan model penelitian dimaksudkan untuk mengetahui bahwa model yang menjadi kerangka pemikiran atau sebagai konstruksi teoritis penelitian yang dirumuskan dalam bentuk diagram dan atau persamaan matematik sudah fit dengan data. Artinya, bahwa model yang digunakan sudah mampu mengestimasi semua parameter model yang menjadi variabel penelitian yang dituangkan ke dalam hipotesis penelitian (Wirasasmita, 2007). Adapun hasil uji kelayakan model dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. ***Theoretical Plausibility*.**

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji telah sesuai dengan ekspektasinya dari teori manajemen SDM menjadi dasar pemikirannya

**Tabel 2. Hasil Uji Kesesuaian Teori**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Hubungan dan keterkaitan antar variabel | Pra estimasi | Pasca estimasi | Kesesuaian |
| Pengaruh variabel X1, X2, X3 dan X4 terhadap Y | + |  |  |
| Pengaruh variabel Y terhadap Z | + |  |  |

 Sumber: diolah peneliti (2019)

1. ***Accuracy of The Estimate of The Parameters***

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (p-value = 0,05 atau lebih kecil dari lima persen).

1. ***Explanatory ability***

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard error (SE) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalur (SE < ½ bij).

1. ***Forecasting Ability*.**

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50%. Dengan perincian sebagai berikut:

1. Pengaruh partisipasi total (X1), fokus pelanggan (X2) budaya organisasi (X3) dan kepemimpinan (X4) terhadap perbaikan berkelanjutan (Y)
2. Pengaruh perbaikan berkelanjutan (Y) terhadap kualitas produk (Z).

**BAB IV**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan kuesioner. wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap 236 pegawai Penganalisaan dan pengkajian secara mendalam terhadap jawaban responden serta keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku dan fenomena-fenomena yang terjadi pada PT. Inalum Medan Sumatera Utara, maka perlu adanya pembahasan analisis deskriptif tentang situasi/kondisi dalam pelaksanaan dari masing-masing variabel. Pada tabel berikut ini menunjukkan nilai rata-rata dan standar deviasi serta kriteria jawaban responden, dimana kriteria jawaban responden berada pada kriteria sangat tidak baik sampai dengan sangat baik.

**Tabel 3. Nilai Rata-Rata, Standar Deviasi, Kriteria Jawaban Responden**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Nilai Rata-Rata | Standar Deviasi | Rentang Nilai | Kriteria Jawaban |
| Partisipasi Total | 4,12 | 0,67994 | 3,57 – 4,93 | Baik s/d Sangat Baik |
| Fokus Pelanggan | 4,11 | 0,72770 | 3,38 – 4,84 | Baik s/d Sangat Baik |
| Budaya Organisasi  | 3,94 | 0,63698 | 3,50 – 4,78 | Baik s/d Sangat Baik |
| Kepemimpinan | 4,18 | 0,66612 | 3,51 – 4,85 | Baik s/d Sangat Baik |
| Perbaikan Berkelanjutan | 4,21 | 0,59625 | 3,61 – 4,81 | Baik, s/d Sangat Baik |
| Kualitas Produk | 4,41 | 0,57092 | 3,84 – 4,98 | Baik s/d Sangat Baik |

 Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2019

Pada dasarnya responden menjawab dengan antara skor 1, skor 2, skor 3, skor 4, dan skor 5. Hal ini menandakan bahwa responden menjawab dengan kriteria sangat rendah/sangat tidak baik sampai dengan kriteria sangat tinggi/sangat baik. Dengan demikian bahwa rata-rata penilaian dari seluruh responden terhadap seluruh item pernyataan memberikan penilaian lebih besar dari 50% dalam kategori cukup baik dan kategori baik. Berdasarkan analisis verifikatif untuk menguji pengaruh partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perbaikan berkelanjutan serta implikasinya pada kualitas produk baik secara parsial maupun simultan, seperti dijelaskan di bawah ini:

* + - 1. Pengaruh Partisipasi Total Terhadap Perbaikan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengolahan data partisipasi total memiliki pengaruh langsung sebesar 4,08% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan ketiga variabel lainnya sebesar 7,82%, maka total pengaruhnya adalah sebesar 11,90%.

* + - 1. Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Perbaikan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengolahan data fokus pelanggan memiliki pengaruh langsung sebesar 5,15% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan ketiga variabel lainnya sebesar 8,90%, maka total pengaruhnya adalah sebesar 14,05%.

* + - 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perbaikan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengolahan data budaya organisasi memiliki pengaruh langsung sebesar 4,12% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan ketiga variabel lainnya sebesar 8,57%, maka total pengaruhnya adalah sebesar 12,69%.

* + - 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perbaikan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengolahan data kepemimpinan memiliki pengaruh langsung sebesar 11,16% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan ketiga variabel lainnya sebesar 11,61%, maka total pengaruhnya adalah sebesar 22,67%. Kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan terhadap perbaikan berkelanjutan.

* + - 1. Pengaruh Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Perbaikan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengolahan data partisipasi total, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Perbaikan Berkelanjutan dengan total pengaruh 61,41%.

* + - 1. Pengaruh Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kualitas Produk

Berdasarkan hasil pengolahan data perbaikan memiliki pengaruh langsung sebesar 0,800 dengan nilai R2 0,640 atau 64,0%, dengan nilai error (di luar model) 0,360 atau 36,0%.

**Kelayakan Model**

***Theoretical Plausibility*.**

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji telah sesuai dengan ekspektasinya dari teori manajemen SDM menjadi dasar pemikirannya

**Tabel 4. Hasil Uji Kesesuaian Teori**

| **Hubungan antar variabel** | **Pra Estimasi** | **Pasca Estimasi** | **Kesesuaian** |
| --- | --- | --- | --- |
| Pengaruh partisipasi total terhadap perbaikan berkelanjutan  | + | + | sesuai |
| Pengaruh fokus pelanggan terhadap perbaikan berkelanjutan,  | + | + | sesuai |
| Pengaruh budaya organisasi terhadap perbaikan berkelanjutan. | + | + | sesuai |
| Pengaruh kepemimpinan terhadap perbaikan berkelanjutan  | + | + | sesuai |
| Pengaruh partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap perbaikan berkelanjutan | + | + | sesuai |
| Pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas produk. | + | + | sesuai |

 Sumber: diolah peneliti (2019)

1. ***Accuracy of The Estimate of The Parameters***

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p-value* = 0,00), dimana nilainya lebih kecil dari 0,05 (*alpha* 5%).

1. ***Explanatory ability***

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji standar Error (SE) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalurnya (SE < ½ρ).

1. Uji Model 1

Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perbaikan Berkelanjutan:

SE Partisipasi Total = 0,047 < ½ (0,202)

SE Fokus Pelanggan = 0,052 < ½ (0,227)

SE Budaya Organisasi = 0,051< ½ (0,203)

SE Kepemimpinan = 0,056< ½ (0,334)

1. Uji Model 2

Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kualitas Produk

SE Perbaikan Berkelanjutan = 0,038 < ½ (0,800)

1. ***Forecasting Ability*.**

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50 % dengan rincian sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perbaikan Berkelanjutan di PT. Inalum sebesar 6,14%
2. Pengaruh Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kualitas Produk di PT. Inalum sebesar 64,0%.

 Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (the goodness of an econometric) yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

* + - 1. Kondisi Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Perbaikan Berkelanjutan dan Kualitas Produk, sebagai berikut:
1. Kondisi partisipasi total secara keseluruhan berada pada baik sampai dengan sangat Baik. Partisipasi total ini ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah Partisipasi dalam Evaluasi, dan dimensi terkecilnya adalah Partisipasi dalam pelaksanaan, adapun aspek yang tertinggi adalah pimpinan mampu memberikan gagasan terhadap perusahaan dan pada pernyataan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan, sedangkan untuk dimensi terkecilnya adalah kurang mampu mengevaluasi kebutuhan dan kepentingan semua pihak yang terlibat dan pada pernyataan pimpinan dalam menjabarkan program kerja belum optimal.
2. Kondisi fokus pelanggan secara keseluruhan berada pada kategori baik sampai dengan sangat baik. Variabel fokus pelanggan ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah kemauan untuk mengidentifikasikan dan mengatasi permasalahan pelanggan, sedangkan dimensi terkecilnya mendekati para pelanggan, adapun aspek yang tertinggi adalah pimpinan selalu melakukan perubahan ke arah perbaikan dengan rata-rata 4,06 an pada pernyataan pihak perusahaan mampu menilai seberapa puas pelanggan dengan produk yang mereka gunakan, sedangkan untuk aspek terkecil adalah pihak perusahaan membeda-bedakan pelanggan dan lingkungan kerja kurang memiliki suasana harmonis.
3. Kondisi budaya organisasi secara keseluruhan berada pada kategori cukup kuat sampai dengan sangat kuat. Dalam variabel budaya organisasi ini diperoleh dimensi terbesarnya Keterlibatan (involvement) adalah konsisten (*consistency*). Adapun aspek yang tertinggi adalah Setiap karyawan selalu bekerja dengan tingkat ketelitian tinggi dan pada pernyataan pimpinan mampu menilai kemampuan organisasi untuk memperbaiki kinerja di masa depan, sedangkan untuk aspek terkecilnya adalah pimpinan dan karyawan sering tidak konsisten dengan aturan yang berlaku dan pada pernyataan Pimpinan dalam melakukan perubahan ke arah perbaikan belum optimal.
4. Kondisi kepemimpinan secara keseluruhan berada pada kategori baik sampai dengan sangat baik . Dalam variabel kepemimpinan diperoleh dimensi terbesarnya peran yang bersifat interpersonal sedangkan dimensi terkecilnya adalah peran yang bersifat informasional. Adapun aspek yang tertinggi adalah pihak perusahan selalu memberikan informasi yang tepat dan akurat kepada pihak terkait dan pada pernyataan pihak perusahaan membangun hubungan yang kuat dengan pihak eksternal, sedangkan untuk aspek terkecilnya sebagian karyawan masih terdapat yang belum memperlihatkan semangat dan tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan tugas dan pada pernyataan belum optimal dalam mengurangi pemborosan melalui strategi efisiensi.
5. Kondisi perbaikan berkelanjutan secara keseluruhan berada pada kategori baik sampai dengan sangat baik. Adapun aspek yang tertinggi pimpinan selalu melakukan perubahan ke arah perbaikan dan pada pernyataan pihak perusahaan Mampu Menilai seberapa puas pelanggan dengan produk yang mereka gunakan dengan rata-rata 3,92.Dalam perbaikan berkelanjutan diperoleh dimensi terbesarnya komunikasi, sedangkan untuk aspek terkecilnya lingkungan kerja belum memiliki suasana yang harmonis dan pada pernyataan pihak perusahaan kadang-kadang menganggap pelanggan sebagai bukan sebagai mitra.
6. Kondisi kualitas produk secara keseluruhan berada pada kategori baik sampai dengan sangat baik. Dalam kualitas produk diperoleh dimensi terbesarnya adalah *performance* (kinerja) sedangkan dimensi terkecilnya adalah *esthetics* (estetika). Adapun aspek yang tertinggi adalah perusahaan selalu mengutamakan pelayanan yang terbaik dan pada pernyataan dalam menyelesaikan pekerjaan selalu menggunakan peralatan yang modern, untuk aspek terkecilnya produk yang dihasilkan perusahaan beluim spesifik dan pada pernyataan Pelanggan belum puas terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.
	* + 1. Partisipasi total memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan, partisipasi total memiliki pengaruh terkecil dibanding dengan tiga variabel lainnya artinya bahwa perusahaan dalam variabel partisipasi total perlu ditingkatkan, dimana pihak perusahaan dalam memberikan partisipasi terhadap perusahaan dimana pimpinan perlu memberikan gagasan terhadap perusahaan dan lebih mengarahkan karyawan secara terarah yang jelas.
			2. Fokus pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan memiliki pengaruh terbesar kedua setelah kepemimpinan, maka perusahaan lebih diutamakan jangan sampai membeda-bedakan pelanggan dan lingkungan kerja perlu dibuat nyaman dan harmonis.
			3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan, budaya organisasi memiliki pengaruh terkecil setelah partisipasi total, budaya organisasi harus lebih ditingkatkan, sehingga budaya organisasi akan sangat kuat. Penerapan budaya organisasi di PT. Inalum pimpinan dan karyawan perlu menunjukkan konsisten dalam melakukan tugas dan pekerjaanya dan pihak perusahaan harus bisa menanggapi keluhan.
			4. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar dibandingkan dari ketiga variabel lainnya, kepemimpinan di PT. Inalum perlu lebih ditingkatkan, dimana pimpinan perlu menjadi panutan serta suri tauladan karyawannya dan pimpinan dalam mengkomunikasikan yang berhubungan dengan pekerjaan efektif.
			5. Partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi,dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan, artinya bahwa perbaikan berkelanjutan akan meningkat, jika partisipasi total yang dijalankan optimal, fokus pelanggan dijalankan secara optimal, budaya organisasi kuat, dan kepemimpinan optimal, dan setiap variabel satu sama lain harus dijalankan secara sinergis dan berkesinambungan.
			6. Perbaikan berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas produk, perbaikan berkelanjutan dengan cara memantau perubahan dan membuat komunikasi di PT. Inalum baik.

**Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, untuk lebih meningkatkan pengaruh partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, dan kualitas produk, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

Bagi pihak PT. Inalum

Partisipasi Total, Fokus Pelanggan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Perbaikan Berkelanjutan dan Kualitas Produk

1. Partisipasi total perlu ditingkatkan di PT. Inalum yaitu pihak perusahaan perlu mengadakan pertemuan rutin dengan semua pemangku kepentingan untuk mendengarkan dan mengevaluasi kebutuhan dan kepentingan karyawan dan membuat saluran komunikasi terbuka untuk menerima umpan balik dari karyawan dan pihak lain yang terlibat.
2. Fokus pelanggan perlu ditingkatkan di PT. Inalum yaitu Pimpinan perlu lebih proaktif dalam menjelaskan dan menjabarkan program kerja secara jelas dan gunakan alat manajemen proyek yang lebih efisien untuk memastikan program kerja disampaikan dengan baik dan dipantau secara berkala.
3. Budaya organisasi perlu lebih ditingkatkan di PT. Inalum sehingga budaya kerja menjadi kuat, pastikan setiap karyawan memahami dan mengikuti aturan dan kebijakan yang ada melalui pelatihan dan komunikasi yang jelas dan terapkan mekanisme pengawasan yang konsisten untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan.
4. Kepemimpinan perlu ditingkatkan di PT. Inalum, yaitu melakukan beberapa aspek dalam meningkatkan kepemimpinan, pimpinan perlu memotivasi karyawan melalui penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik dan adakan program pengembangan diri dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan tanggung jawab karyawan.
5. Perbaikan berkelanjutan perlu ditingkatkan di PT. Inalum yaitu Buat saluran komunikasi yang lebih efektif dan terbuka antara pimpinan dan karyawan, pastikan informasi penting selalu disampaikan dengan jelas dan tepat waktu dan adakan program kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan suasana kerja.
6. Kualitas Produk Perlu ditingkatkan di PT Inalum yaitu pihak perusahaan perlu melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan spesifik pelanggan dan integrasikan temuan tersebut ke dalam pengembangan produk, terus evaluasi dan tingkatkan spesifikasi produk untuk memenuhi standar kualitas yang lebih tinggi dan gunakan umpan balik tersebut untuk membuat perbaikan yang diperlukan pada produk dan layanan
	1. Partisipasi total mempunyai pengaruh terkecil terhadap perbaikan berkelanjutan, maka PT. Inalum dalam hal ini partisipasi dalam evaluasi yang dilakukan dengan baik dan berkelanjutan, dan dalam pengambilan keputusan perlu lebih bijaksana dan prosedural. Menurut pendapat *expert judgment* untuk meningkatkan partisipasi total karyawan dalam program perbaikan berkelanjutan, PT Inalum dapat mengambil beberapa langkah strategis. Ini termasuk mendukung komunikasi yang efektif tentang pentingnya keberlanjutan, menyediakan pelatihan dan pendidikan yang relevan, mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan insentif dan penghargaan, membangun budaya organisasi yang mendukung, mengukur dan melaporkan kinerja secara berkala, melibatkan pimpinan perusahaan secara aktif, melakukan pemantauan dan evaluasi rutin, serta memastikan komitmen jangka panjang terhadap keberlanjutan sebagai bagian integral dari strategi perusahaan.
	2. Fokus pelanggan mempunyai pengaruh terbesar kedua terhadap perbaikan berkelanjutan, maka PT. Inalum perlu membuat penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus, juga PT. Inalum perlu mendekati para pelanggan. Menurut pendapat expert judgment fokus pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan karena menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan, mendorong inovasi yang relevan, meningkatkan retensi pelanggan, memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih baik, meningkatkan reputasi dan citra perusahaan, serta memungkinkan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan pasar. Dengan mengintegrasikan fokus pelanggan ke dalam strategi dan operasi mereka, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih responsif, inovatif, dan berkelanjutan, yang pada gilirannya akan membawa manfaat jangka panjang bagi kesuksesan dan pertumbuhan mereka.
	3. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terkecil dari partisipasi total, PT. Inalum harus meningkatkan budaya organisasi melalui keterlibatan (involvement) dan konsisten (consistency) artinya bahwa dalam pimpinan dalam mengambil tindakan dan keputusan perlu melibatkan karyawannya dan pimpinan juga perlu konsisten. Menurut pendapat *expert judgment*, bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perbaikan berkelanjutan sangat penting karena budaya organisasi menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi ditentukan. Budaya organisasi menentukan prioritas dan nilai organisasi, mengubah perilaku dan praktik, mendorong inovasi dan pembelajaran, memberdayakan karyawan, dan menciptakan ketahanan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi fondasi yang krusial bagi perbaikan berkelanjutan dalam sebuah organisasi, membentuk landasan yang kokoh untuk pertumbuhan, adaptasi, dan keberhasilan jangka panjang.
	4. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling tinggi terhadap perbaikan berkelanjutan, maka PT. Inalum yaitu pimpinan harus berperan sebagai pengambil keputusan dan peran yang bersifat interpersonal perlu dilakukan sehingga hubungan dalam pekerjaan kondusif, untuk meningkatkan kepemimpinan di PT. Inalum agar dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap perbaikan berkelanjutan antara lain: peningkatan komunikasi, pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pengembangan, pengakuan dan reward, dan Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan. Menurut pendapat expert judgment bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan dalam sebuah organisasi karena pemimpin bertanggung jawab atas menetapkan visi, menciptakan budaya yang mendukung, memberdayakan karyawan, menyediakan sumber daya dan dukungan, mengkomunikasikan pentingnya perbaikan berkelanjutan, dan menjadi teladan dalam praktik-praktik yang mendukung perbaikan tersebut. Melalui peran dan tindakan mereka, pemimpin dapat membentuk lingkungan yang mendorong inovasi, pembelajaran, dan kolaborasi, yang pada gilirannya membantu organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif menjadi kunci bagi keberhasilan jangka panjang organisasi dalam mencapai perbaikan berkelanjutan.
	5. Pengaruh partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perbaikan berkelanjutan, setiap variabel satu sama lain harus saling mendukung, dari keempat variabel di atas, variabel partisipasi total harus mampu meningkatkan perbaikan bagi PT. Inalum, fokus pelanggan perlu ditingkatkan dengan mengutamakan bahwa pelanggan lebih diutamakan, variabel budaya organisasi dimana karyawan diharapkan mampu menumbuhkan sikap percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing. Variabel kepemimpinan, bahwa pimpinan harus menjadi suri tauladan dan pimpinan mampu mengkomunikasikan yang baik terhadap bawahannya. Menurut pendapat *expert judgment* bahwa pengaruh dari partisipasi total, fokus pelanggan, budaya organisasi, dan kepemimpinan secara simultan terhadap perbaikan berkelanjutan sangatlah penting karena masing-masing elemen tersebut memberikan kontribusi yang unik dan saling melengkapi dalam mempengaruhi keseluruhan kemampuan organisasi untuk mencapai perbaikan berkelanjutan.
	6. Pengaruh perbaikan berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas produk, PT. Inalum harus pimpinan dalam hal ini harus mampu menemukan apa yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kualitas produk, dan pimpinan harus mampu melakukan perubahan PT. Inalum itu sendiri. Menurut pendapat expert judgment bahwa perbaikan berkelanjutan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kualitas produk dengan cara mengoptimalkan proses-produksi, meningkatkan pemantauan dan pengendalian kualitas, mendorong inovasi produk, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mengurangi biaya yang terkait dengan ketidaksempurnaan.

Bagi Peneliti Lainnya

Untuk meningkatkan pengembangan keilmuan dan manfaat bagi penelitian, maka peneliti perlu menyarankan hal-hal sebagai berikut:

* + - 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dasar atau landasan pengetahuan bagi para peneliti yang melakukan penelitian sejenis atau penelitian lainnya yang terkait.
			2. Perlu dilakukan kajian penelitian dalam lingkup yang lebih mendalam dan lebih luas bukan pada variabel-variabel yang sudah diteliti, melainkan perlu menambah variabel bebas dan variabel terikat lainya, serta menambah dimensi dari masing-masing variabel.
			3. Dalam penelitian lanjutan perlu menggunakan objek dan daerah penelitian yang lebih luas serta sampel yang lebih banyak dan menggunakan alat analisis yang lainnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Hasan Ali, 2013, Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan, Jakarta: CAPS (Center fr Acadoemic Publishing *Service*)

Allen, N.J. dan J.P Meyer. *Commitment in the Workplace Theory Research and Apllications*, Califonia : Sage Publications.

Ancok, Djamaludin, 2016, Teknik Skala Penyusunan Pengukuran. Pusat Peneltian Kependudukan UGM Yogyakarta.

Anwar dan Amir, 2017, Administrasi Pendidikan Teori, Konsep dan Issue, Bandung: Bumi Siliwangi: Rineka Cipta.

Armstrong, M. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Budihardjo Andreas, 2017 “*OrganisasiMenuju Pencapaian Optimum*” Sistesis Teor iUntuk Mengungkap “Kotak Hitam” Organisasi, Prasetya Mulya Publishing.

Cascio, Wayne F. 2012. *Managing Human Resource; Produktivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc-Graw Hill International Edition, Management Series, Third edition, Singapore.

Colquitt, Jason A. Le Pine, *Jeffery A. & Wesson, Michael J. 2019. Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace* , New York: McGraw-Hill.

Daft, Richard L, 2011, *New Era Of Management*, Salemba Empat, Buku 2 Edisi 9.

Daft, Richard L. &Garcic, Dorothy, 2018, Management: The New Workplace, United Kingdom: South-Western.

Daft, Richard L. *Manajemen* (Jilid 1, Edisike-5), Jakarta: Erlangga, 2012

Dessler, Gary. 2004, *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Didi Turmudzi 2012, *BudayaOrganisasi.* Bandung: Prisma Press

Don Hellriegel dan Jhon W. Slocum, Jr. *Organizational Behaviour*, South-Western : CENGAGE-Learning

103

Fattah, Nanang, 2018, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Garry Yukl, 2017*, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jakarta: PT Index.

Garry Yukl, 2019, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan Edisi ke-5, Jakarta Indeks.

Gomes, Faustino, Cardoso, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua Yogyakarta: Penerbit, Andi

Gouzali Saydam (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources),* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Griffin, Ricky.W. 2010. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.

Handoko, Hani. 2011 2006. *Perilaku Organisasi*. Ed. ke-10. Yogyakarta: Andi.

Handoko, Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta:BPFE.

Hardjosoedarmo, Soewarso, 2011, *Total Quality Management*, Ed-Revisi, Yogyakarta: Penerbit ANDI

Harits, Bunyamin, 2009 “*Teori Organisasi*” Jilid 1, Penerbit Insani Press, Bandung

Heizer, Jay dan Render, Barry, 2019, *Manajemen Operasi*, Ed. Ke-9, Jakarta: Salemba Empat.

J. Salusu (2002), Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Grasindo.

Jones, Gareth R and George, Jennifer R. 2013. *Contemporary Management*. New York: Mc. Graw Hill.

Jones, Gareth R. 2011. *Organizational Theory; Text and Cases*.Third Edition. United States of , America; Wesley Longman Publishing Company, Inc

Juni Priansa, Donni, 2014, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta.

Kanter. D.N, (1997), Men and Women of the corporation, N.Y. Basic Book.

Kotter, Jhon P dan Heskett, James.L 1997, Corporate Culture and Performance, PT. Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd The Free Press.

Krajewski. J lee and P.R. Larry, 2016, *Operations Management Strategy and Analysis.* Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Kusnendi, 2015. Analisi Jalur: Konsep dan Aplikasi Dengan Program SPSS & Lisrel 8, Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Indonesia, Jakarta.

Luthans, Fred S. 2011. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill International Company.

Miftah Thoha, 2017, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Montana, Patrick J. &Charnov Bruce H. *Management (Fourth Edition),* New York: Barron’s, 2008.

Montana, Patrick J. &Charnov Bruce H. *Management (Fourth Edition),* New York: Barron’s, 2018

Nawawi, Hadari, 2011, *Manajemen Sumber Daya, Untuk bisnis yang kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, 2015. Metodologi Penelitian, Cetakan Keenam, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Ndraha, Taliziduhu, 2013, *BudayaOrganisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.

Oemar Husein, 2012, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka-Jakarta.

Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 06/MDAG/PER/1/2015 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan, Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol.

Permendag No 20/M-DAG/PER/2014 yang membolehkan minimarket dan pengecer menjajakan minuman alcohol tipe A.

Priadana, Sidik dan Hedian, Dedi, *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia,* Telaah Tematik Optik Filosopis, Rasional, Kritis, Reflektif, Radikal dan Kontemporer hingga Ki Sunda, STIE Pasundan Press, 2013

Priadana, M. Sidik; Saludin Muis. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Priansa, Juni Donni, 2014. Perencanaan dan Pengembangan SDM. Alfabeta. Bandung.

R. Andi Sularso dan Mudjianto, *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia*, Vol 6 No. 1 Maret 2004: 72:81

Raymond A. Noe, Jhon R.H., Barry G. Patrick M.W., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mencapai Keunggulan Bersaing*. Buku 1. Edisi Keenam. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Render, Barry and Jay Heizer 2014, *Operations Management, International* Edition, Perason Educations Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Riani, Asri Laksmi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, H. Veithzal, *et. al*. 2018. *Performance Appraisal.* Edisike- 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veitzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, dari teori keprakrik, Jakarta: Rajawali Pers.

Rivai, Veitzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.,Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, Stephen P, Coulter, Mary. 2019. Manajemen. Terjemahan, Indeks. Jakarta.

Sarwono Jonathan, 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS,* Yogyakarta: .ANDI.

Schein, E.H. 1990. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review winter.

Schein, E.H. 2019\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Bandung: Aditama.

Sedarmayanti. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.

Sopiah, 2008 , *PerilakuOrganisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Stoner, James, A.F (2016), *Manajemen. Jilid 1, Ed.ke-6*, Jakarta: Erlangga.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sudarmanto, 2019, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alphabeta.

Sugiono, 2012, *Memahami Penetian Kualitatif*, Bandung: Afabeta.

Sugiyono, 2015, Statistik Penelitian, Cetakan ke-5, Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* (cetakan. ke12)*,* Bandung: Alfabeta, 2011

Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen Ed.ke-1,* Jakarta: Kencana

Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2018. *Pengantar Manajemen.* Cetke- 3. Jakarta: Kencana

Sunyoto, Danang dan Burhanudin, 2011. *Perilaku organisasi,* Yogyakarta: Caps,

Supriyadi, Gering dan Tri Guno, 2019, *Budaya Kerja Organisasi, Budaya Organisasi Pemerintah*, Ed. Revisi III, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Sutrisno,,Edy 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Kencana PRENADAMEDA GROUP.

Kencana PRENADAMEDA GROUP

Terry, George R. & S.G. Frankin. 2019. *Principles of Management.* 8th ed., Homewood: Richad Irwin, Inc.

Tika, H. Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja.* Jakarta: Bumi Aksara

Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregotius, 2017, *Service Quality Satisfaction*, Ed. Ke-2, Yogyakarta, Penerbit ANDI.

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia, 2013, *Total Quality Management,* Ed. Revisi, Yogyakarta: Penerbit ANDI

Undang-undang Ketenaga kerjaan No 13 tahun 2003, pasal 1ayat 10

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang KetenagaKerjaan,

Wibowo, 2011, Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja jangka Panjang. PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo, J. 2010. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raya GrasindoPersada.

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi, 2010, Kepemimpinan dan Manajemen, Jakarta: PT. Rineka Cipta

Winardi. 2006. *Asas-Asas Manajemen. Bandung*: Alumni.

Wirasasmita, Yuyun, Komunikasi Bisnis dan Profesional, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Wirasasmita, Yuyun. 2009. Uji Kelayakan Model: *Extended Hand-Out* Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Bandung: UNPAD.

Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi ke- 5. Jakarta: Indeks

Wirasasmita, Yuyun, 2007, *Kajian dan Bahasan Metodologi Penelitian*, Bandung, Universitas Padjadjaran.

Mamang Sangadji, Etta dan Sopiah. 2013, Perilaku Konsumen, Pendekatan Praktis, Yogyakarta:ANDI.