

**Transformasi Budaya, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan,
Kinerja Karyawan dan Image Perusahaan
(Studi Kasus Bank BPD Bali)**

I Gede Widya Saputra

PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Pusat

igedewidyasaputra@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of cultural transformation, total quality management, employee productive behavior on employee performance and corporate image. The design of this research is quantitative, is the relationship of causality between variables. Research conducted at PT. Bali Regional Development Bank. Data collection techniques used questionnaires to 123 employees. Data were analyzed by data analysis technique Structure Equation Modeling with AMOS program. The results show that the direct influence of cultural transformation, total quality management and employee productive behavior on employee performance is significant positive. This means that the better the cultural transformation, the total quality management and employee productive behavior, the higher the employee's performance. In addition there is also a positive and significant influence between cultural transformation, total quality management, employee productive behavior and employee performance of corporate image. Employee performance changes influenced by 52.5% by cultural transformation variables, total quality management and employee productive behavior. While the change of corporate image is affected by 80.1% by cultural transformation, total quality management, employee productive behavior and employee performance.

Keywords: total quality management; employee productive behavior; employee performance and corporate image

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh transformasi budaya, manajemen kualitas total, perilaku produktif karyawan terhadap kinerja karyawan dan citra perusahaan. Desain penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu hubungan kausalitas antar variabel. Penelitian yang dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 123 karyawan. Data dianalisis dengan teknik analisis data Structure Equation Modeling dengan program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung transformasi budaya, manajemen kualitas total dan perilaku produktif karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif signifikan. Ini berarti bahwa semakin baik transformasi budaya, manajemen kualitas total dan perilaku produktif karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan. Selain itu ada juga pengaruh positif dan signifikan antara transformasi budaya, manajemen kualitas total, perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan terhadap citra perusahaan. Perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh 52,5% oleh variabel transformasi budaya, manajemen kualitas total dan perilaku produktif karyawan. Sementara perubahan citra perusahaan dipengaruhi oleh 80,1% oleh transformasi budaya, manajemen kualitas total, perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan.

Kata kunci: *total quality management*; perilaku produktif karyawan; kinerja karyawan dan citra perusahaan

PENDAHULUAN

Dalam dunia persaingan global yang tajam saat ini, orang banyak berbicara tentang “mutu” terutama berhubungan dengan pekerjaan yang menghasilkan produk dan/atau jasa. Suatu produk dibuat karena ada yang membutuhkan, dan kebutuhan tersebut berkembang seiring dengan tuntutan mutu penggunanya (Darma, 2018). Menurut Dale (2013:2), “Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa yang semakin tinggi. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara dengan biaya tenaga kerja rendah seperti halnya negara-negara di kawasan timur: China, Vietnam, dan India”.

Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam seperti ini, perusahaan dituntut untuk menggunakan sistem manajemen yang baik di mana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management (TQM)*. TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh organisasi baik yang bergerak di bidang jasa maupun manufaktur dalam rangka membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, dan produktifitas (Ibrahim, 2015:88; Wiandari dan Darma, 2017).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yaitu dengan mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Perilaku yang mengarah pada peningkatan produktivitas tersebut menurut Dale dalam Ambar dan Rosidah (2014:12) meliputi : (1). Cerdas dan dapat belajar dengan relative cepat, (2). Kompeten secara professional, (3). Kreatif dan inovatif, (4). Memahami pekerjaan, (5). Belajar dengan cerdas menggunakan logika, tidak mudah macet dalam pekerjaan, (6).Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, (7). Dianggap bernilai oleh atasannya, (8). Memiliki catatan prestasi yang baik, dan (9). Selalu meningkatkan diri.

Penelitian yang dilakukan oleh Purba dan Hutami (2014) menemukan menemukan bahwa *total quaity management* berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan dan *total quaity management* mempengaruhi kinerja perusahaan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh Chairany dan Lestari (2011) Dalam penelitian ini telah dibuktikan bahwa implementasi TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Selain itu hasil penelitiannya juga menemukan *total quality management* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku produktif karyawan. Ini

artinya bahawa semakin baik penerapan TQM dalam suatu perusahaan semakin baik pula perilaku produktif karyawan.

Hardjosoedarmo (2014:95) berpendapat bahwa budaya perilaku produktif karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri sehingga tercapai sasaran yang harus dicapai demi kualitas, produktivitas, serta daya kompetitif organisasi. Budaya perilaku produktif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan hal-hal berikut, yaitu filosofi operasi, tujuan, pendekatan manajemen, sikap terhadap pelanggan, pendekatan pemecahan masalah, hubungan dengan pemasok, serta pendekatan perbaikan kinerja (Goetsch and Davis, 2006:191)

Transformasi Budaya

Transformasi diperlukan dalam rangka menuju modernisasi, yang merupakan serangkaian perubahan nilai-nilai dasar yang meliputi nilai teori, nilai sosial, nilai ekonomi, nilai politik (kuasa), nilai estetika, dan nilai agama (Ismawati, 2012:100). Lebih lanjut masyarakat Ismawati (2012:100) persoalan utama bagi kita bukanlah menggalakkan pertumbuhan ekonomi melainkan transformasi sosial seluruh masyarakat, yang akan membawa serta transformasi dalam semua sektor kehidupan anggota. Artinya bahwa transformasi dalam hal ini tidak hanya mengarah pada perubahan budaya itu sendiri namun lebih kepada perubahan sosial seluruh masyarakat yang dapat membawahi kehidupan manusia lebih baik. Namun perubahan juga tidak selalu mengarah kepada hal-hal yang baik tapi dapat mengarah kepada hal-hal yang buruk, dan itu tentunya di pengaruhi oleh manusia itu sendiri.

Moeljono (2010) menyatakan bahwa indikator-indikator budaya organisasi adalah :

1. Dalam organisasi memiliki budaya kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan oleh karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan formal.
2. Dampak budaya yang kuat terhadap perilaku para anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan yang pindah berkarya diorganisasi lain.
3. Budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterikatan pada norma-norma dan sistem nilai organisasi yang berlaku, dan makin banyak meningkatkan pula komitmen terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen. Menurut Hashmi (2014:1), TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi.

Tjiptono dan Diana (2015:4), TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat. Dale (2013: 26) mendefinisikan TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen.

Lebih lanjut Bhat dan Cozzolino (2013: 106-107) berpendapat TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan berdasarkan Direktorat Bina Produktivitas (2012: 3) merumuskan TQM sebagai suatu sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dengan menggunakan pengendalian kualitas dalam pemecahan masalah, mengikut sertakan seluruh karyawan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Perilaku Produktif Karyawan

Seorang karyawan harus memiliki tanggung jawab sosial, untuk itu ia harus senang berinteraksi, bergaul, toleransi, terbuka sesama teman. Dia harus memiliki rasa empati, menolong orang lain yang membutuhkan pertolongannya. Perilaku produktif ialah seseorang yang memberikan kontribusi kepada lingkungannya, dia imajinatif, dan inovatif, bertanggung jawab dan responsif dalam berhubungan dengan orang lain (Alma, 2014:55).

Perilaku manusia merupakan hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan. Dengan kata lain, perilaku merupakan respon/reaksi seorang individu terhadap stimulus yang

berasal dari luar maupun dari dalam dirinya. Respon ini dapat bersifat pasif (tanpa tindakan : berpikir, berpendapat, bersikap) maupun aktif (melakukan tindakan). Sesuai dengan batasan ini, perilaku kesehatan dapat di rumuskan sebagai bentuk pengalaman dan interaksi individu dengan lingkungannya, khususnya yang menyangkut pengetahuan dan sikap tentang kesehatan. Perilaku aktif dapat dilihat, sedangkan perilaku pasif tidak tampak, seperti pengetahuan, persepsi, atau motivasi. Beberapa ahli membedakan bentuk-bentuk perilaku ke dalam tiga domain yaitu pengetahuan, sikap, dan tindakan atau sering kita dengar dengan istilah *knowledge, attitude, practice* (Sarwono, 2014:77).

Notoatmodjo (2013:102), perilaku produktif adalah tindakan atau perilaku seseorang yang dapat di amati dan bahkan dapat di pelajari. Pada umumnya perilaku manusia pada hakekatnya adalah proses interaksi individu dengan lingkungannya sebagai manifestasi hayati bahwa dia adalah makhluk hidup.

Kinerja Pegawai

Menurut Veithzal (2005:150) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Menurut Ruky (2001:201) Kinerja adalah sejumlah faktor atau karakteristik yang diberlakukan secara umum untuk semua pekerjaan terdiri dari kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan, dan inisiatif serta kecerdasan. Mathis dan Jackson (2002:150), menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : kuantitas *output*, kualitas *ouput*, jangkauan waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Pendapat di atas dipertegas pula oleh Mangkunegara (2006:97) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu dan akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi, karena itu menjadi tugas penting bagi

pihak manajemen untuk merumuskan untuk kerja lebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan dari perilaku pegawai yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. (didukung juga penelitian dari Dewi dan Darma, 2017).

Bernadine Russel (2008:101) menyatakan bahwa perhatian masalah kinerja adalah berkaitan dengan hal-hal mengenai :

- 1) Keahlian dan keterampilan yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.
- 2) Sumber-sumber yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Kesadaran masalah pegawai tentang prestasi.
- 4) Kapan masalah prestasi akan terjadi.
- 5) Reaksi pegawai atas masalah prestasi.
- 6) Tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi masalah prestasi.

Image Perusahaan

Menurut terjemahan *Collins English Dictionary* yang dikutip dalam buku *Strategi Public Relations* memberikan definisi citra sebagai suatu gambaran tentang mental ide yang dihasilkan oleh imaginasi atau kepribadian yang ditunjukkan kepada publik oleh seseorang, organisasi, dan sebagainya (Oliver,2007:50).

Menurut Ardianto (2011:62) menyatakan pengertian lain citra adalah perasaan, gambaran diri publik terhadap perusahaan, organisasi, atau lembaga; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi. Jadi dapat disimpulkan citra adalah gambaran diri baik personal, organisasi maupun perusahaan yang sengaja dibentuk untuk menunjukkan kepribadian atau ciri khas. Menurut Siswanto Sutojo yang dikutip dalam buku *Handbook of Public Relation* (2011:63) citra perusahaan dianggap sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri perusahaan atau organisasi.

Menurut Siswanto Sutojo yang dikutip Ardianto (2011:63) manfaat citra perusahaan yang baik dan kuat yakni :

1. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap
Perusahaan berusaha memenangkan persaingan pasar dengan menyusun strategi pemasaran taktis.
2. Menjadi perisai selama krisis
Sebagian besar masyarakat dapat memahami atau memaafkan kesalahan yang dibuat perusahaan dengan citra baik, yang menyebabkan mereka mengalami krisis.
3. Menjadi daya tarik eksekutif handal, yang mana eksekutif handal adalah aset perusahaan.

4. Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran
5. Menghemat biaya operasional karena citranya yang baik.

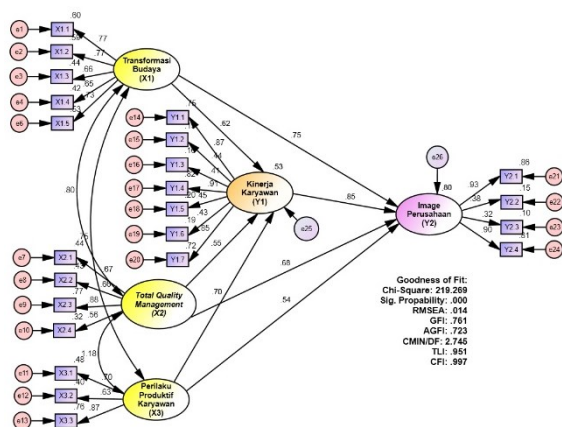
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 123 seluruh karyawan tetap dan tidak tetap (KKWT) PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Pusat. Data dianalisis dengan Structural Equation Modelling (SEM) dengan program AMOS.

PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Proses pengujian data telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang umum berlaku. Analisis validitas, reliabilitas, dan normalitas data, seluruhnya telah memenuhi syarat. Untuk selanjutnya dilakukan pengolahan data. hasil pengolahan *Structural Equation Modelling (SEM)* seperti gambar berikut ini.



Gambar 1

Hasil Analisis Full Model Transformasi Budaya, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan Dan Image Perusahaan

Tabel 1 *Regression Weights*

		Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1	<--- X1	1.000	.773				Valid
X1.2	<--- X1	.910	.770	.114	7.953	***	Valid
X1.3	<--- X1	.727	.663	.117	6.220	***	Valid
X1.4	<--- X1	.782	.651	.111	7.013	***	Valid
X2.1	<--- X2	1.000	.666				Valid
X2.2	<--- X2	.910	.655	.119	7.631	***	Valid
X2.3	<--- X2	1.211	.879	.132	9.201	***	Valid
X2.4	<--- X2	.939	.561	.139	6.764	***	Valid
X3.1	<--- X3	1.000	.695				Valid
X3.2	<--- X3	.906	.633	.119	7.626	***	Valid
X3.3	<--- X3	1.152	.874	.118	9.722	***	Valid
Y1.1	<--- Y1	1.000	.865				Valid
Y1.2	<--- Y1	.448	.435	.091	4.949	***	Valid
Y1.3	<--- Y1	.447	.405	.097	4.585	***	Valid
Y1.4	<--- Y1	.975	.907	.071	13.674	***	Valid
Y2.4	<--- Y2	1.000	.903				Valid
Y2.3	<--- Y2	.334	.324	.095	3.522	***	Valid
Y2.2	<--- Y2	.435	.383	.103	4.233	***	Valid
Y2.1	<--- Y2	1.001	.927	.062	16.047	***	Valid
X1.5	<--- X1	1.073	.728	.130	8.280	***	Valid
Y1.5	<--- Y1	.469	.452	.091	5.155	***	Valid
Y1.6	<--- Y1	.410	.431	.084	4.899	***	Valid
Y1.7	<--- Y1	.923	.850	.075	12.341	***	Valid

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas terlihat bahwa tidak ada indikator yang memiliki *standardized estimate (regression weights)* berupa *loading factor* atau lamda (λ) < 0.5. Semua indikator memiliki nilai kritis C.R. > 2,00 dan memiliki probabilitas lebih kecil dari 0,05 (***). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator adalah valid membentuk variabel laten.

Tabel 2 Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (χ^2)	Diharapkan kecil	219,269	Kurang Baik
Relative Chi-square (χ^2/df)	$\leq 3,00$	2,745 ^{*)}	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,014	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,761	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,723	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel 2 di atas, dari delapan kriteria yang dipakai 4 (empat kriteria) sudah memenuhi syarat *goodness of fit* yaitu RMSEA, CMIN/DF, TLI dan CFI, 2 (dua) kriteria marginal yaitu GFI dan AGFI dan hanya dua kriteria yang kurang baik.

Tabel 3 *Regression Weights* Transformasi Budaya, *Total Quality Management*, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan Dan Image Perusahaan

		<i>Unstandardized Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	Ket
Y1	<--- X3	.717	.703	.350	2.048	.043	Signifikan
Y1	<--- X1	.547	.620	.231	2.365	.038	Signifikan
Y1	<--- X2	.389	.555	.566	2.687	.022	Signifikan
Y2	<--- X3	.141	.543	.266	2.029	.044	Signifikan
Y2	<--- X1	.211	.749	.183	2.156	.048	Signifikan
Y2	<--- Y1	.815	.847	.212	3.845	***	Signifikan
Y2	<--- X2	.184	.680	.443	2.190	.040	Signifikan

Dari tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa seluruh nilai CR > 2,000 dan *probability* < 0,05, ini berarti pengaruh seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan.

Analisis Model Pengukuran Determinasi

Tabel 4 *Squared Multiple Correlations*

	Estimate
Kinerja karyawan (Y1)	.525
Image perusahaan (Y2)	.801

Berdasarkan data pada tabel 4 di atas tampak bahwa besarnya nilai *Squared Multiple Correlations* untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,525 dan untuk variabel image perusahaan 0,801. Menurut Ferdinand (2014:114) nilai *Squared Multiple Correlations* identik dengan R² pada SPSS. Besarnya nilai determinasi (D) adalah *Squared Multiple Correlations* x 100%. Sehingga besarnya koefisien determinasi (D) variabel kinerja karyawan adalah 0,525 x 100% = 52,5%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh transformasi budaya, *total quality management* dan perilaku produktif karyawan sebesar 52,5%. Sedangkan sisanya sebesar 100% - 52,5% = 47,5% dipengaruhi oleh faktor di luar model penelitian ini.

Besarnya koefisien determinasi (D) variabel image perusahaan adalah sebesar 0,801 x 100% = 80,1%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan image perusahaan dipengaruhi oleh transformasi budaya, *total quality management*, perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan sebesar 80,1%. Sedangkan sisanya sebesar 100% - 80,1% = 19,9% dipengaruhi oleh faktor di luar model penelitian ini.

Pengaruh Transformasi Budaya Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung (*direct effects*) variabel transformasi budaya (X1) terhadap kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,620, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,365 dan probability = 0,038. Nilai C.R = 2,365 > 2,000 dan probability = 0,038 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh transformasi budaya terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik transformasi budaya, maka semakin baik kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan pendapat Nasucha, (2004: 86) yang menyatakan bahwa budaya didefinisikan sebagai sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Selain itu hasil penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurfarhati (2009) menunjukkan bahwa tiga variabel budaya yang berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan adalah Inovasi, Kemantapan, dan Kepedulian. Temuan penelitian Nurfarhati telah didukung dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Yaqin (2003) tentang pengaruh variabel-variabel budaya terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung (*direct effects*) variabel *total quality management* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,555, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,687 dan probability = 0,022. Nilai C.R = 2,687 > 2,000 dan probability = 0,022 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu semakin baik total quality management, maka semakin baik kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2014) yang dipublikasikan pada Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 8 No.1/Maret 2014 menemukan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana bila penerapan TQM meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan

sebaliknya. Ibrahim (2010) menyatakan bahwa menanamkan budaya TQM dalam suatu organisasi memang tidak mudah karena heterogenitas latar belakang anggota organisasi dari segi pendidikan, pengalaman, budaya dan tradisi nilai yang dibawa serta. Namun demikian hal ini adalah sasaran yang harus dicapai dari peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam era persaingan lokal, regional dan global.

Pengaruh Perilaku Produktif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung (*direct effects*) variabel perilaku produktif karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,703, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,048 dan probability = 0,043. Nilai C.R = 2,048 > 2,000 dan probability = 0,043 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh perilaku produktif karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik perilaku produktif karyawan, maka semakin baik kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hardjosoedarmo (2014:95) bahwa budaya perilaku produktif karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri sehingga tercapai sasaran yang harus dicapai demi kualitas, produktivitas, serta daya kompetitif organisasi. Budaya perilaku produktif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan hal-hal berikut, yaitu filosofi operasi, tujuan, pendekatan manajemen, sikap terhadap pelanggan, pendekatan pemecahan masalah, hubungan dengan pemasok, serta pendekatan perbaikan kinerja (Goetsch and Davis, 2006:191).

Pengaruh Transformasi Budaya Terhadap Image Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel transformasi budaya (X1) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,749, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,156 dan probability = 0,048. Nilai C.R = 2,156 > 2,000 dan probability = 0,048 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh transformasi budaya terhadap image perusahaan adalah signifikan. Sehingga hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik transformasi budaya, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah diterima atau teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Nawawi (2013:64) menyatakan budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi serta berdampak positif terhadap citra perusahaan, oleh karena itu budaya organisasi perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan yang dihadapi organisasi. Lebih jauh menurut Nawawi, langkah-langkah menuju perubahan organisasi dengan cara : (1) menetapkan visi yang jelas dan arah strategis, (2) mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas, (3) tindak lanjut pada pencapaian tujuan, (4) menghargai kinerja atas dasar keadilan, (5) menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan transparan, (6) menghapus politik dalam perusahaan, dan (7) mengembangkan *team spirit* yang kuat melalui sejumlah *core values*.

Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Image Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel *total quality management* (X2) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,680, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,190 dan probability = 0,040. Nilai C.R = 2,190 > 2,000 dan probability = 0,040 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh *total quality management* terhadap image perusahaan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini yaitu semakin baik total quality management, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah bisa diterima atau teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Chairany dan Lestari (2011) meneliti tentang *total quality management* terhadap *image* perusahaan melalui kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan. Hasil penelitiannya menemukan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap image perusahaan. Pelaksanaan prinsip-prinsip TQM dengan baik pada sebuah perusahaan, akan berpengaruh terhadap semakin baiknya kinerja perusahaan pada perusahaan tersebut. Rahmiawati (2010) melakukan penelitian mengenai implikasi praktek TQM terhadap daya saing, kepuasan konsumen, dan image perusahaan pada perusahaan manufaktur di kota Makassar. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktek TQM yang baik dapat meningkatkan daya saing, kepuasan konsumen, dan image perusahaan. Meskipun daya saing secara langsung tidak memiliki pengaruh yang nyata terhadap image perusahaan, akan tetapi daya saing mampu meningkatkan image perusahaan melalui kepuasan konsumen.

Pengaruh Perilaku Produktif Karyawan Terhadap Image Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel perilaku produktif karyawan (X3) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,543, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,029 dan probability = 0,044. Nilai C.R = 2,029 > 2,000 dan probability = 0,044 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh perilaku produktif karyawan terhadap image perusahaan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini yaitu semakin baik perilaku produktif karyawan, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliana dkk. (2012) yang meneliti tentang pengaruh penerapan total quality management terhadap image perusahaan dengan budaya organisasi dan perilaku produktif karyawan sebagai variabel moderating. Hasil penelitiannya menemukan bahwa secara langsung perilaku produktif karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap image perusahaan. Semakin baik perilaku karyawan kepada konsumen, maka semakin baik pula image perusahaan.

Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Image Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ppengaruh langsung (*direct effects*) variabel kinerja karyawan (Y1) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,847, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,845 dan probability = ***. Nilai C.R = 3,845 > 2,000 dan probability = *** < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh kinerja karyawan terhadap image perusahaan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik kinerja pegawai, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau

pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat meningkatkan citra perusahaan.

PENUTUP

Dari hasil penelitian diatas diperoleh kesimpulan sebagai berikut : Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung (*direct effects*) variabel transformasi budaya (X1) terhadap kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,620, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,365 dan probability = 0,038. Nilai C.R = 2,365 > 2,000 dan probability = 0,038 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh transformasi budaya terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik transformasi budaya, maka semakin baik kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung (*direct effects*) variabel *total quality management* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,555, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,687 dan probability = 0,022. Nilai C.R = 2,687 > 2,000 dan probability = 0,022 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu semakin baik total quality management, maka semakin baik kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung (*direct effects*) variabel perilaku produktif karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y1) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,703, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,048 dan probability = 0,043. Nilai C.R = 2,048 > 2,000 dan probability = 0,043 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh perilaku produktif karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik perilaku produktif karyawan, maka semakin baik kinerja pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel transformasi budaya (X1) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,749, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,156 dan probability = 0,048. Nilai C.R = 2,156 > 2,000 dan probability = 0,048 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh transformasi budaya terhadap image perusahaan adalah signifikan. Sehingga hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini,

yaitu semakin baik transformasi budaya, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah diterima atau teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel *total quality management* (X2) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,680, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,190 dan *probability* = 0,040. Nilai C.R = 2,190 > 2,000 dan *probability* = 0,040 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh *total quality management* terhadap image perusahaan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini yaitu semakin baik total quality management, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah bisa diterima atau teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel perilaku produktif karyawan (X3) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,543, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,029 dan *probability* = 0,044. Nilai C.R = 2,029 > 2,000 dan *probability* = 0,044 < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh perilaku produktif karyawan terhadap image perusahaan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini yaitu semakin baik perilaku produktif karyawan, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) variabel kinerja karyawan (Y1) terhadap image perusahaan (Y2) memiliki nilai *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,847, dengan C.R. (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,845 dan *probability* = ***. Nilai C.R = 3,845 > 2,000 dan *probability* = *** < 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh kinerja karyawan terhadap image perusahaan adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu semakin baik kinerja pegawai, maka semakin baik image perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali adalah teruji kebenarannya.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat tergantung dari peran sumber daya manusia. Karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki organisasi begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif pegawai tidak diikuti sertakan. Mengatur pegawai adalah sangat sulit dan kompleks,

karena mereka mempunyai pikiran, perasaan status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang di bawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal dan gedung.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka setiap instansi atau organisasi sangat penting memiliki pegawai yang memiliki kinerja karyawan yang baik. Karena kinerja karyawan akan berdampak pada peningkatan image perusahaan. Untuk itulah maka instansi atau organisasi perlu mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan pegawai harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai, agar image perusahaannya baik dan mencapai hasil yang optimal

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S. (2003). *Sikap Teori Manusia dan pengukurannya*, Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Alwani, A. (2007). *Pengaruh Prilaku produktif karyawan terhadap kinerja auditor pada kantor Akuntan Publik di Kota Semarang*. Tesis, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Brahmasari, I.A. (2008). Pengaruh Motivasi Kinerja , Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, **10** (2).
- Boyatzis, R.E., Ron, S. (2007). *Unleashing the Power of Self Directed Learning*. Case Westem Reserve University, Cleveland, Ohio, USA.
- Cahyono, D., Lestari, E., dan Yusuf, S. (2007). *Simposium Nasional Akuntansi X NHAS*, Makasar.
- Darma, G.S. (2018). *Seuntai Pesan, Menjawab Zaman*. Indonesia: Pustaka Larasan Press.
- Dewi, A.A.I.S., and Darma, G.S. (2017). Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 1-18.
- Dulbert, B. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja, *Jurnal Standardisasi*, **9** (3).
- Esti, I. (2012). *Ilmu Sosial Budaya Dasar*. Yogyakarta: Ombak.
- Ferdinand, A. (2012). *Structural Eguation Modeling dalam Penelitian manajemen*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural :Konsep & aplikasi dengan program AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson. (2006). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I (Alih Bahasa: Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gorda, I.G.N. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama.
- (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Astabrata Bali.
- Goleman, D. (2008). *Kecerdasan Emosi : Mengapa Emosional Intellience Lebih Tinggi Dari pada IQ*, Alih Bahasa : T. Hermay. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hardiningtyas, D., (2004). *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai PT. (persero) Indonesia III*, Universitas Airlangga, Surabaya.

- Malayu, H.H. (2005). *Manajemen Suber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Manfaluthy, A. (2010). *Tingkat Prilaku produktif karyawan, Sikap Pada Budaya Organisasi, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Cabang Perum Pegadaian SE-Provinsi Bali*, Tesis, Undiknas, Denpasar
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektot Publik*, Edisi I. Yogyakarta: BPFPE.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- (2006). *Evaluasi Kerja SDM*, Cetak Kedua. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Masram. (2008). *Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi, Komitmen Dan kinerja Paramedis Rumah Sakit Di Kabupaten Lamungan Jawa Timur*.
- Mustofa, B. (2010). *Kompensasi, Kompetensi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai (Moderasi Kantor Pelayanan Pajak)*, Tesis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Nitisemito, A.S. (2006). *Manajemen Personalialia*, Edisi kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Predangga, N. (2010). *Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Pasar Kabupaten Badung*, Tesis, Program Pascasarjana, Undiknas, Denpasar.
- Puspita, D. (2004) *Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Faktor- Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yaitu Altruis, Conscientiousness, Sportmansip, Courtesy, Dan Civic Virtue Pada Karyawan Bank Antar Derah di Surabaya*, Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Phoa, E.P. (2013). *Budaya Organisasi, Social Involvement, Total quality management, Kinerja Karyawan dan Citra Perusahaan*, Tesis, Program Magister Manajemen, Prgram Pascasarjana Undiknas, Denpasar
- Patton, P. (2005). *Prilaku Produktif Karyawan di Tempat Kerja*, Alih Bahasa: Zaini Dhlan. Jakarta: Pustaka Delaprata.
- Putra, G.A. (2013). *Transformasi Budaya, Kompetensi, Prilaku produktif karyawan, Motivasi Dan Kinerja Pegawai Pada Pegadaian Wilayah Denpasar*, Tesis, Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Undiknas, Denpasar
- Rivai, H.V., Sagala, E.J. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Aditama.
- Rampersad, H.K. (2006). *Total Performance Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Sutama I.M.B. (2005). *Pengaruh Disiplin dan Karir terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gianyar*, Tesis, Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Undiknas, Denpasar
- Suardana, I.B.R. (2016). Budaya Perusahaan, Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, **6** (2): 1-15.
- Solimun. (2004). *Pengukuran variabel dan Permodelan Statistik : Aplikasi SEM-AMOS dalam WaSol*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Soejono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kinerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, **7** (1).
- Sala, F. (2004). Do Programs Designed to Increase Emosional Intelligence at Work, Emotional Intelligence, *Consortium Research Journal Boston*.
- Supardi dan Anwar, S. (2002). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: UII Press.
- Shoflandy, M. (2007). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Dukungan Organisasional Terhadap motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai negeri Sipil Dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara*. Tesis, Universitas Jember, Jember
- Tondok, M.S., dan Andarika, R. (2004). Hubungan antar Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasi dan transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal PSYCHE*, **1**.
- Wardani. (2008). *Pengaruh Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Di Indonesia*, Skripsi, UII, Yogyakarta.
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Yuniningsih. (2005). Membangun Komitmen dan menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan, *Fokus Ekonomi*, **1** (1).