



Postgraduate Bosowa University Publishing (PBUP)

Indonesian Journal of Business and Management

e-ISSN: 2460-3767 p-ISSN: 2656-6885

<https://postgraduate.universitasbosowa.ac.id/index.php/jbm>



PENGARUH PENERAPAN PENGENDALIAN MUTU TERPADU TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI INOVASI DAN KUALITAS SDM PADA PT PERIKANAN NUSANTARA CABANG MAKASSAR

Effect of Implementation of Integrated Quality Control on Employee Performance Through Innovation and Quality of Human Resources in PT Perikanan Nusantara Makassar Branch

Adi Juliansyah¹, Chahyono², Thamrin Abduh²

¹Magister Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Bosowa

²Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Bosowa

Email: adijuliansyah@gmail.com

Diterima: 22 Januari 2022/Disetujui: 30 Juni 2022

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengendalian mutu terpadu secara langsung terhadap kinerja dan tidak langsung melalui inovasi dan kualitas sumberdaya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan pada PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar. Populasi adalah seluruh karyawan PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar sebanyak 95 Orang dengan menggunakan tehnik non-probability sampling (total sampling). Tehnik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi sedangkan analisis data menggunakan path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pengendalian mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan PT Perikanan Nusantara, penerapan pengendalian mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas SDM PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, penerapan pengendalian mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penerapan pengendalian mutu terpadu berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui inovasi, penerapan pengendalian mutu terpadu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kualitas sumberdaya manusia.

Kata Kunci: *Total Quality Management, Inovasi, Kualitas SDM, Kinerja*

ABSTRACT

The study aims to determine and analyze the effect of integrated quality control directly on performance and indirectly through innovation and the quality of human resources. It uses a quantitative approach which was carried out at PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar. The population is all employees of PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar as many as 95 people using non-probability sampling technique (total sampling). Data collection techniques are through observation, interviews, questionnaires and documentation, while data analysis uses path analysis. The results showed that integrated quality control had a positive and significant effect on employee innovation at PT Perikanan Nusantara, integrated quality control had a positive and significant impact on the quality of human resources at PT Perikanan Nusantara, integrated quality control had a positive and significant effect on employee performance at PT Perikanan Nusantara, innovation had a positive and significant effect on employee performance at PT Perikanan Nusantara, quality of human resources had a positive and significant effect on employee performance at PT Perikanan Nusantara, integrated quality control had a positive and insignificant effect on performance through innovation at PT Perikanan Nusantara, integrated quality control had a positive and significant effect on performance through the quality of human resources at PT Perikanan Nusantara.

Keywords: *Integrated Quality Control, Innovation, Quality of Human Resources, Performances*



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

1. PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan dalam menghasilkan kualitas produk di era globalisasi ini ditunjukkan dengan perbaikan secara berkesinambungan baik pada kemampuan manusia, proses, maupun lingkungan. Kinerja perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan di mana kinerja karyawan menjadi faktor paling penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Hasibuan (2007:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Perbaikan secara menyeluruh dan berkesinambungan dilakukan dengan pendekatan *integrated quality control*. Melalui pendekatan ini dapat diidentifikasi apa saja bagian dari perusahaan yang mesti diperbaiki dan harus diganti. *Integrated quality control* dengan baik dapat mempengaruhi perilaku produktif karyawan (Hasibuan, 2007:32). *Integrated quality control* adalah pendekatan peningkatan mutu produk dan jasa yang berorientasi pada berbagai proses, salah satunya adalah peningkatan mutu produk berbasis pelanggan guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin kompleks dan beragam. Untuk mencapai keberhasilan penerapan *integrated quality control* dalam organisasi atau perusahaan dibutuhkan beragam dukungan internal seperti peran manajer dalam pengambilan keputusan, keikutsertaan karyawan dalam menyelesaikan masalah organisasi atau perusahaan sebagai bagian dari peningkatan mutu serta visi misi organisasi ataupun perusahaan.

Selain itu, cara yang umumnya dipakai dalam memperbaiki kinerja pegawai adalah inovasi. Inovasi sifatnya bermacam-macam, seperti inovasi dengan gaya kepemimpinan, inovasi dalam hal teknologi, inovasi pada organisasi, dan lain-lain. Pada hakekatnya, tujuan adanya inovasi yang diimplementasikan oleh organisasi adalah peningkatan manfaat dan reputasi bagi organisasi dalam periode jangka panjang. Martinette dkk (2014) mengemukakan di mana inovasi sebagai bentuk penerapan kemampuan gagasan-gagasan baru yang mempunyai fungsi dalam merespon lingkungan demi pencapaian keberhasilan.

Secara spesifik peran kualitas SDM juga berperan dalam mendorong kinerja karyawan. SDM dapat dikelola dengan baik dan profesional sehingga ada keseimbangan di antara kebutuhan akan SDM dan juga tuntutan atas pekerjaan. Kualitas SDM tiap pegawai berbeda-beda bergantung hasil dalam sebuah proses rekrutmen yang dilakukan oleh instansi/organisasi. Jika sistem rekrutmen baik dilakukan maka dapat memperoleh pegawai yang memiliki kualitas SDM. Kualitas SDM sendiri mempengaruhi kinerja dan bisa dikatakan di mana kinerja pegawai adalah gambaran tentang kualitas SDM yang dimiliki dari tiap pegawai. Kinerja pegawai yang handal

merupakan harapan bagi setiap instansi dalam mencapai target yang diharapkan.

PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan dan juga sebagai perusahaan ekspor produk-produk perikanan. Berdasarkan hasil observasi, karyawan di lingkungan kantor PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar mengalami hambatan-hambatan di dalam penyelenggaraan organisasi yang tidak lain diakibatkan oleh pegawai yang belum melakukan tugasnya secara optimal dikarenakan beberapa hal. Dalam hal ini peneliti menilai bahwa kualitas SDM dan peran manajerial yang kurang optimal dalam mengimplementasikan *integrated quality control* secara berkelanjutan. Ketersediaan SDM masih rendah baik dalam hal pengetahuan, skill, dan kemampuan yang dibutuhkan. Banyaknya keluhan diantara pegawai yang muncul dari dalam seperti pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai fungsi ataupun tugas, penempatan pegawai yang tidak sesuai dari aspek pendidikan dan keahlian yang dimilikinya serta pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan secara tepat waktu. Pengembangan kualitas SDM tidak sejalan dengan keinginan pegawai karena mereka yang dilibatkan terbatas hanya pada kedudukan manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengendalian mutu terpadu secara langsung terhadap kinerja dan tidak langsung melalui inovasi dan kualitas sumberdaya manusia

2. METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang melakukan pengujian pada teori tertentu melalui pengkajian hubungan diantara variabel. Variabel ini diukur melalui pemanfaatan instrumen-instrumen penelitian hingga data yang meliputi angka-angka tersebut bisa dianalisa sesuai dengan prosedural statistik. Pada penelitian ini, variabel yang digunakan adalah:

- a. Pengendalian mutu terpadu (X) – Pengendalian mutu terpadu yang dimaksud pada penelitian ini adalah pendekatan proses dalam meningkatkan kualitas dan mutu guna untuk meningkatkan daya saing perusahaan sehingga meningkatkan profit perusahaan secara berkelanjutan. Variabel ini diukur dengan indikator yakni: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, analisis dan informasi, manajemen SDM dan manajemen proses.
- b. Inovasi (Y1) – Inovasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah tingkat temuan dan kemampuan karyawan menerapkan ide-ide kreatif untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaannya dengan menggunakan pikiran, metode, teknik dan cara-cara kreatif. Variabel ini diukur dengan indikator yakni: invensi, ekstensi, duplikasi, dan sintesis.
- c. Kualitas sumberdaya manusia (Y2) – Kualitas sumber daya manusia yang dimaksud pada

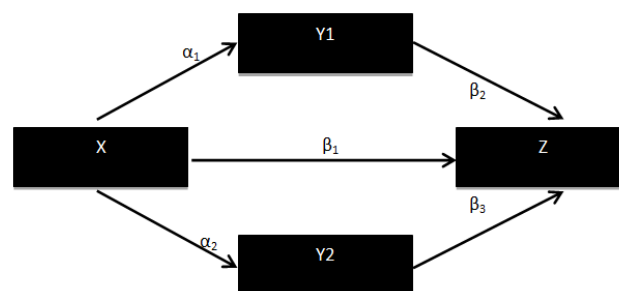
penelitian ini adalah tingkat di mana pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dapat digunakan untuk menghasilkan layanan secara profesional. Variabel ini diukur dengan indikator yakni: kemampuan teoritis, kemampuan metode, kemampuan konseptual, kemampuan moral, dan keterampilan teknis.

- d. Kinerja Karyawan (Z) - Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian karyawan ataupun hasil kerja yang maksimal dengan kualitas yang tinggi. Variabel ini menggunakan indikator, yakni: kualitas, kuantitas, waktu dan penekanan biaya.

Dalam penelitian ini hubungan variabel yang diteliti adalah $X \rightarrow Y1$, $X \rightarrow Y2$, $X \rightarrow Z$, $Y1 \rightarrow Z$, $Y2 \rightarrow Z$. Penelitian ini dilakukan di PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar yang berlangsung selama kurang lebih 2 (dua) bulan, yakni dari Juli sampai dengan Agustus 2021. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perikanan Nusantara Cabang Makassar sebanyak 95 Orang. Dengan teknik sampling menggunakan total sampling, artinya seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian ini, sehingga sampel akhir yang digunakan adalah 95 orang.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi. Observasi adalah kegiatan penelitian dengan terjun langsung melakukan pengamatan di lapangan sesuai dengan obyek yang amati. Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka langsung dengan responden (informan) dengan cara tanya jawab langsung. Data yang diperoleh langsung dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis. Kuisisioner (daftar pertanyaan) diberikan secara personal (*personally administered questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang pemasaran, pelayanan dan persaingan usaha. Dokumentasi adalah suatu pengumpulan data dengan cara melihat langsung sumber-sumber dokumen yang terkait. Dengan arti lain bahwa dokumentasi sebagai pengambilan data melalui dokumen tertulis maupun elektronik. Digunakan sebagai pendukung kelengkapan data yang lain. Dokumentasi yang dilakukan melalui penelusuran terhadap dokumen yang telah tersedia pada PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.

Agar data yang dikumpulkan bisa bermanfaat, dibutuhkan adanya analisis data. Analisis data yang dipakai adalah *path analysis* dengan memanfaatkan SPSS 25 for windows. Analisis jalur ditujukan untuk menentukan hubungan sebab akibat antar beberapa. Model persamaannya adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Persamaan antar Variabel Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

- a. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Inovasi Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap inovasi adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin mendorong inovasi karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis sebagai indikator paling penting dari penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang mempengaruhi inovasi dengan perencanaan strategis para karyawan semakin baik dalam menemukan, mencari cara dan strategi baru yang menguntungkan perusahaan. Hasil uji empiris dalam penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung seperti penelitian yang dilakukan oleh Prajogo dan Sohal (2003) dan Mardani dkk (2018.) yang memperkuat temuan penelitian ini bahwa praktek Pengendalian Mutu Terpadu dalam sebuah perusahaan akan berdampak positif signifikan pada inovasi karyawan.

PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar sebagai perusahaan multinasional memiliki banyak tingkat persaingan bisnis, baik dalam skala nasional maupun internasional. Namun upaya perencanaan strategis sebagai bagian penting dari penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang dapat memaksimalkan pencapaian inovasi-inovasi strategis karyawannya. Tingkat kompetisi bisnis yang sangat tinggi di dalam bisnis perikanan dicirikan oleh peningkatan jumlah pesaing di pasar dan di berbagai area. Oleh karenanya sebagai pelaku atau aktor usaha, harus ada upaya untuk terus menerus meningkatkan mutu dan melakukan inovasi dengan memberikan keyakinan bagi konsumen serta memperluas jaringan usahanya, menemukan cara-cara strategis (inovasi) untuk dapat memenangkan kompetisi yang ada. Melakukan penilaian seberapa baik proses dan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan adalah hal yang paling mendasar di dalam meningkatkan bentuk profitabilitas karenanya perlu dimanfaatkan ukuran kinerja yang didesain dalam menilai seberapa baik capaian akhir yang didapatkan.

Diakui bahwa saat ini perusahaan aktif mendorong karyawan-karyawan agar dapat berinovasi dalam pekerjaannya. Inovasi adalah aspek kultur organisasi yang merefleksikan tingkat transparansi atas ide-ide baru. Di

sisi lain kemampuan dalam inovasi adalah bentuk kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan dan mengadopsi ide-ide baru, proses serta produk yang baru (Lupiyoadi, 2004). Jenis inovasi yang umumnya digunakan oleh perusahaan ini yakni inovasi atas barang dan juga proses. Inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan mengarah pada keuntungan kompetitif dan ini sangat penting dalam memacu persaingan yang sehat. Menurut Kotler (2008) bahwa makin tinggi daya *competitive advantage*, maka semakin bernilai positif hubungan diantara praktik Pengendalian Mutu Terpadu dengan desain produk dan kinerja organisasi.

b. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kualitas SDM PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kualitas SDM adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan kualitas SDM PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya penerapan TQM adalah konstan. Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya oleh Pristiyono & Sahputra (2019) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kualitas SDM. Juga, menurut Zusrony (2013) bahwa salah satu upaya perusahaan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) adalah melalui implementasi peran Pengendalian Mutu Terpadu atau lebih dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu.

Juga, sebuah penelitian lain oleh Melissa (2009) menyimpulkan bahwa adanya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang efektif meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Penelitian Putriama dkk (2013) membuktikan hasil penelitian kepada perusahaan yang telah memiliki sertifikasi ISO 9000-2008 bahwa pelaksanaan Pengendalian Mutu Terpadu dan penilaian produktivitas karyawan dinilai sudah baik.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan teoritis karyawan pada variabel kualitas SDM semakin baik dengan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu perusahaan. Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Zusrony (2013). Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dalam sebuah perusahaan memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan.

Selama ini, PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar mengedepankan kemampuan karyawan untuk bisa berdaya saing tinggi dengan pendekatan Pengendalian Mutu Terpadu menjadi sebuah strategi efektif yang memungkinkan karyawan bisa mencapai level tertinggi dalam pekerjaannya. Konsep ini dinilai

mampu mengembangkan kualitas karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar dan dianggap sebagai konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Hal ini, PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar memegang prinsip utama bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui penerapan Pengendalian Mutu Terpadu bisa memaksimalkan fungsi karyawan dengan mendorong kepuasan yang tinggi terhadap pelanggan, peka terhadap perubahan, dan perbaikan secara berkesinambungan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Nasution (2010) bahwa prinsip utama Pengendalian Mutu Terpadu adalah kepuasan pelanggan, kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Selanjutnya PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar menilai bahwa sebagai perusahaan yang maju, tiap karyawan dianggap sebagai individu yang mempunyai kreativitas dan talenta tersendiri yang sifatnya unik. Oleh karena itu mereka adalah sumber daya organisasi penting yang paling memiliki nilai. Begitupun tiap orang di dalam organisasi diperlakukan sebaik mungkin dan diberi peluang untuk berprestasi dan terlibat di dalam tim untuk pengambilan keputusan. Begitupun, pemulihan secara berkesinambungan bahwa PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar menanamkan prinsip kerja yang *sustainable*, bahwa pekerjaan saat ini harus mencerminkan pekerjaan yang akan datang. Prinsip kesinambungan di mana perusahaan melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep ini merupakan konsep PDCA (*plan, do, check, act*), yang terdiri dari langkah langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

c. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan TQM maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, dengan mengasumsikan bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar dan kecilnya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu adalah konstan. Semakin meningkatnya Pengendalian Mutu Terpadu maka berpengaruh positif

pada perbaikan kinerja manajerial, sebab pada unsur-unsur Pengendalian Mutu Terpadu terbukti bisa memperbaiki kinerja. Bila semua unsur atau faktor-faktor yang ada ada Pengendalian Mutu Terpadu dilakukan secara seimbang maka tujuan dalam mendapatkan laba oleh perusahaan bisa tercapai dengan baik. Penelitian ini didukung oleh penelitian Pratama & Maghfiroh (2016) yang menyimpulkan dalam penelitiannya pengaruh positif dan signifikan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar semakin baik setelah penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dilakukan. Indikator ketepatan waktu adalah yang paling dipengaruhi oleh penerapan Pengendalian Mutu Terpadu, artinya Pengendalian Mutu Terpadu sebagai sarana yang sangat efektif mendorong karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar untuk selalu bekerja dengan mengedepankan waktu. Pengendalian Mutu Terpadu sebagai alat manajemen kualitas (Chairany dan Wahyuni, 2001:2). Pengendalian Mutu Terpadu sebagai dalam konsep manajemen modern yang berupaya memberikan responsivitas secara tepat atas tiap perubahan yang terjadi, baik yang didorong dengan kekuatan secara eksternal maupun internal didalam organisasi. Pengendalian Mutu Terpadu lebih memfokuskan pada tujuan perusahaan dalam melayani kebutuhan konsumen dengan mensuplai barang dan jasa yang memiliki mutu setinggi mungkin (Tjiptono dan Diana, 2003: 4). Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar sangat memahami peran waktu sebagai cara terbaik dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan. Hal yang paling penting ditegaskan didalam Pengendalian Mutu Terpadu yakni tentang mutu yang meliputi produksi, pelayanan, dan karyawan perusahaan tersebut. Terkait dalam hal melaksanakan Pengendalian Mutu Terpadu, manajemen melakukan berbagai aktivitas dan juga perbaikan secara terus menerus yang memfokuskan pada konsumen dalam menghasilkan produk secara berkualitas. Pada dasarnya tujuan bisnis yakni untuk mempertahankan serta memperhatikan para konsumen. Karena konsumen adalah merupakan orang yang mendapatkan hasil dari pekerjaanyang dilakukan, sehingga menjadi hal sangat penting dalam memberikan produk secara berkualitas dan sesuai dengan keinginan konsumen. Oleh sebab itu kepuasan konsumen adalah prioritas didalam penerapan Pengendalian Mutu Terpadu, sehingga selayaknya perusahaan dapat berfokus pada konsumen. Pengendalian Mutu Terpadu hanya bisa dicapai dengan menekankan sepuluh karakteristik Pengendalian Mutu Terpadu, yakni: fokus pada konsumen, obsesi atas mutu, pendekatan ilmiah didalam mengambil keputusan dan dalam pemecahan masalah, komitmen periode jangka panjang, kerjasama dalam tim (*teamwork*), proses secara kontinyu, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkontrol, kesatuan atas tujuan, keterlibatan serta pemberdayaan bagi karyawan.

Pada hakekatnya, kinerja organisasi sebagai prestasi yang organisasai telah capai yang dapat ditunjukkan dari

hasil capaiannya. Hasil dari kinerja ini sendiri kurang tepat jika hanya dapat ditunjukkan pada satu dimensi saja. Para peneliti sepakat dimana pengukuran atas kinerja bisnis tidaklah cukup dengan hanya menggunakan ukuran personal (Krajewski, 2006). Sebuah upaya dalam mewujudkan kinerja yang tepat juga perlu dilakukan dengan berbagai proses manajemen yang tepat. Praktek Pengendalian Mutu Terpadu telah berkontribusi penting didalam mengembangkan praktek manajemen didalam organisasi, bahwa sebuah konsep yang diterapkan terkait dengan kualitas saat ini hanya sebagai faktor yang strategis didalam mencapai keberhasilan organisasi/bisnis. Untuk mendorong posisi daya saing dan meningkatkan kinerja bisnis tersebut, maka perusahaan baik yang skala besar dan ataupun kecil, manufaktur dan ataupun jasa, harus memaikan prinsip-prinsip yang dikenal dengan Pengendalian Mutu Terpadu (Prajogo dan Sohal, 2003). PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar yang menerapkan Pengendalian Mutu Terpadu memiliki kemampuan menelusuri dan mencari strategi dalam melayani konsumen dari kebutuhan dan harapannya dengan sebaik mungkin. Hal tersebut memberikan motivasi bagi organisais agar menjadi lebih inovatif didalam meluncurkan dan mengembangkan produk ataupun jasa baru untuk menyesuaikan kebutuhan dari konsumen.

d. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel inovasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik inovasi maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, dengan mengasumsikan bahwa faktor lain yang mempengaruhinya besar dan kecilnya inovasi adalah konstan. Hasil ini didukung oleh penelitian Dama dan Ogi (2018) yang menyimpulkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Hafizah dkk (2017) menyimpulkan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan, di mana gagasan atau ide baru di dalam menyelesaikan masalah yang ada bisa mendorong kinerja semakin baik. Sementara penelitian Putra dan Bayu (2017) bahwa inovasi memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Bila karyawan memiliki inovasi tinggi maka bisa berdampak positif serta mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja adalah capaian aktivitas karyawan dari pekerjaan yang diberikan padanya sesuai keahlian yang dimilikinya (Robbins, 2016). Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi dengan faktor internal saja atau dari dalam diri saja. Faktor organisasi dapat dipengaruhi dengan kompensasi yang diberi, kejelasan atas tujuan, dan kepemimpinan didalam organisasi. Sementara faktor sosial mencakup kualitas dukungan, keamanan dalam bekerja, kepercayaan pada tim dan juga organisasinya, serta semangat di dalam bekerja. Cara yang umumnya digunakan dalam meningkatkan kinerja salah satunya adalah inovasi. Inovasi dapat memiliki beragam bentuk.

Ada inovasi dari aspek gaya kepemimpinan, inovasi dalam hal teknologi, inovasi dalam organisasi, dan berbagai inovasi lainnya. Tujuan inovasi tersebut dalam organisasi pada umumnya adalah mendorong adanya capaian reputasi serta manfaat bagi organisasi dalam periode jangka panjangnya (Ndraha, 2012) bahwa bila perusahaan mengimplementasikan inovasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, maka pada dasarnya peningkatan kinerja itu akan seiring dan sejalan dengan keuntungan yang tinggi yang dapat diperoleh oleh organisasi.

Di sebuah perusahaan seperti PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar pengembangan pengendalian mutu yang terintegrasi, bahkan di perusahaan besar sekalipun, inovasi sangat penting, bahkan sangat krusial bagi keberlangsungan perusahaan itu. Hanya perusahaan inovatif yang memiliki kemampuan untuk bertahan, berkembang, dan terus tumbuh di saat berbagai guncangan bisnis. Mendengar bentuk “inovasi” biasanya akan terfokus pada banyak upaya dalam menemukan hal-hal baru, hal berbeda dari yang sudah ada sebelumnya, hal-hal yang lebih berharga atau bagaimana membuat sebuah penemuan, lompatan yang berbeda dari itu dalam satu tindakan yang tidak pernah dilakukan sebelumnya. Secara negatif, inovasi juga bisa diasosiasikan sebagai bentuk ketidaknyamanan dengan perubahan. Namun demikian, bila lebih dekat diamati, maka inovasi tidak selalu datang dalam bentuk penemuan besar yang mengejutkan. Bahkan temuan kecil yang tampaknya tidak signifikan dapat berdampak besar pada kinerja perusahaan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, konsisten dan mempunyai nilai tambah dengan inovasi-inovasi yang dimiliki. Inovasi tidak berarti menghasilkan sesuatu yang lebih efisien dan canggih, melainkan menghasilkan solusi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan membantunya dengan solusi tersebut. Hal ini sesuai pendapat Sedarmayanti (2009) bahwa tanpa kinerja tidak akan ada inovasi dan tanpa inovasi tidak ada pembangunan dalam ekonomi. Hal ini juga berlaku dalam riset ini. Inovasi karyawan menunjukkan kualitas yang menggambarkan keberanian, kecerdasan, inisiatif dan kreativitas yang penerapannya mengikuti prinsip-prinsip perusahaan (Siswanto, 2015).

PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar selalu berupaya berinovasi dengan melibatkan seluruh karyawannya, bahwa pengembangan bisnis dan perbaikan kinerja tidak terlepas dari adanya inovasi-inovasi yang dilakukan. Selain inovasi/fitur produk, inovasi yang diterapkan pada aset tidak berwujud khususnya sumber daya manusia perusahaan juga perlu dioptimalkan, misalnya pelatihan penjualan menjadi salah satu cara yang tepat untuk melakukan hal tersebut. Pelatihan pemasaran produk kepada calon konsumen. Mengingat ini adalah cara terbaik untuk melakukan proses pemasaran

produk baru dan bentuk inovasi, strategi promosi juga dapat diterapkan melalui berbagai saluran. Dari proses desain hingga proses produksi hingga proses penjualan, inovasi produk akan membawa hasil yang baik. Inovasi dalam desain yang lebih artistik dan inovatif dapat membantu produk mengungguli pesaingnya.

e. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel kualitas SDM terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik kualitas SDM maka semakin meningkatkan kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, dengan asumsi bahwa faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas SDM adalah konstan. Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Aisyah (2017) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kualitas SDM terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan upaya untuk mengembangkan keterampilan teknis, keterampilan teoritis, keterampilan konseptual, pengembangan moral dan keterampilan teknis lewat pendidikan dan pelatihan (Martoyo, 2000). Peningkatan kualitas sumber daya manusia terukur melalui peningkatan keterampilan teoritis berupa kemampuan individu untuk melakukan berbagai tugas di tempat kerja, peningkatan keterampilan teknis berupa metode atau sistem kerja, dan peningkatan konseptual sebagai keterampilan dalam meningkatkan kapasitas konseptual berupa memprediksi segala sesuatu tentang tujuan yang akan dicapai, meningkatkan kapasitas konseptual seperti memprediksi segala sesuatu tentang tujuan yang akan dicapai, meningkatkan kapasitas konseptual mampu mengantisipasi segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, mampu mendorong semangat kerja dalam bentuk koordinasi, mampu bekerja sama, selalu menghindari penyimpangan-penyimpangan kecil dan siap berkembang dan meningkat. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa sumber daya manusia dengan kemampuan teknis terbaik tidak akan bersusah payah untuk melakukan semua pekerjaan terutama yang sulit, akan berani mengambil resiko tanpa menghindari tanggung jawab dan tidak akan ragu-ragu dalam menghadapi kegagalan mencapai tujuan bersama (Zusrony, 2013: 52).

Penelitian dapat dikatakan berkualitas apabila sumber daya manusianya memiliki kapasitas untuk memenuhi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Keterampilan ini paling terlihat dalam keterampilan teoritis pekerja, yang dapat diterapkan dengan baik di lapangan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Kasanudin (2011) dan Sitohang (2009) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun penelitian ini memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian Sibagariang (2008) yang menyatakan bahwa kualitas mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Sumber

daya manusia tidak mempengaruhi kinerja pegawai, karena penempatannya tidak sesuai dengan lingkungan pendidikannya, yang tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Kualitas sumber daya manusia diwujudkan dengan adanya pegawai yang berusaha semaksimal mungkin untuk memajukan organisasi, serta memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap organisasi untuk melindungi nilai-nilai etika di dalam perusahaan dan terhadap pengguna jasa.

Karyawan yang berkerja di PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar memiliki hubungan baik dengan karyawan lainnya. Hubungan baik yang ada diharuskan tetap terjaga oleh setiap karyawannya baik terhadap rekan kerja maupun terhadap pengguna jasa. Karyawan juga dituntut lebih fleksibel didalam berkomunikasi, baik komunikasi formal maupun informal atau secara langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya hubungan baik yang ditunjang dengan komunikasi yang fleksibel maka kegiatan kerja didalam lingkungan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar hal ini dapat diterapkan dengan baik sebagai perencanaan bisnis dan operasi anggaran di sektor jasa. Komunikasi antara karyawan dapat terjalin dengan menghargai pendapat orang lain, baik dalam diskusi, rapat maupun dalam kegiatan informal. Komunikasi menjadi penting karena dengan komunikasi kualitas SDM akan semakin terlihat dan dapat dialihkan kepada karyawan lain sehingga kualitas SDM semakin meningkat.

f. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Melalui Inovasi Karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan melalui inovasi adalah positif dan tidak signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka dapat meningkatkan kinerja melalui inovasi karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar namun tidak signifikan, artinya peran inovasi sebagai variabel moderasi tidak cukup efektif membangun kinerja karyawan pada PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Pengendalian Mutu Terpadu telah banyak dijadikan sebagai riset manajemen strategik. Sejak 1960-an, kerangka yang dipakai dalam mencapai kinerja adalah melalui penerapan standar Pengendalian Mutu Terpadu yang memaksimalkan pemanfaatan potensi internal. Pengendalian Mutu Terpadu bisa memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan selama penerapan yang baik dalam sistemnya (berbasis pada teknologi yang terus ditingkatkan) pada tiap kegiatan dalam hal ini adalah inovasi. Hasil tidak signifikan pada penelitian ini ditunjukkan oleh tingkat kemampuan karyawan yang cenderung tidak sama dalam menerapkan metode kerja, terlebih pada PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar memiliki sistem kerja yang memperhitungkan waktu sehingga dengan semakin banyaknya metode, cara dan

strategi yang dimunculkan oleh karyawan memakan banyak waktu. Namun demikian, tanpa inovasi pun sebagai variabel moderasi, penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dapat memaksimalkan kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar. PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar menjadi perusahaan dengan sistem yang dikembangkan dengan melakukan perbaikan terus-menerus, hasil pencapaian target tahun berjalan akan menjadi penilaian terhadap target tahun berikutnya. Perusahaan memiliki konsep untuk mengembangkan strategi seperti mengganti desain yang ada dengan metode pembayaran lebih menarik, yang memberi kesempatan kepada konsumen untuk membeli produk mereka.

g. Pengaruh Pengendalian Mutu Terpadu terhadap Kinerja Melalui Kualitas SDM PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar

Pengaruh variabel Pengendalian Mutu Terpadu terhadap kinerja karyawan melalui kualitas SDM adalah positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka dapat meningkatkan kualitas SDM sekaligus kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, artinya peran kualitas SDM sebagai variabel moderasi cukup efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar. PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar dengan Pengendalian Mutu Terpadu telah dimanfaatkan dengan baik dan dikelola. Proses pengelolaan sumberdaya dalam penerapan Pengendalian Mutu Terpadu dapat meningkatkan kinerja.

Pengendalian Mutu Terpadu telah mengadopsi prinsip pengorganisasian dan memimpin seluruh organisasi, setiap departemen, setiap kegiatan dan setiap orang di setiap tingkat untuk mencapai kualitas. Kinerja adalah ukuran kinerja tempat kerja karyawan dan manajemen. Tidak dapat dipungkiri bahwa pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus dihadapi. Salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan fungsi Pengendalian Mutu Terpadu. Pengendalian mutu terpadu adalah suatu pendekatan dalam manajemen perusahaan untuk memaksimalkan daya saing suatu organisasi dengan terus meningkatkan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan. Agar suatu organisasi menjadi sangat kompetitif dalam skala global, organisasi harus mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang kompetitif, kita tidak lagi hanya mengandalkan keunggulan komparatif di masa depan, tetapi meningkatkan keunggulan kompetitif kita. Pengelolaan sumber daya alam akan memiliki keunggulan kompetitif jika potensi sumber daya manusia untuk mengelolanya tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran variabel kualitas SDM sebagai variabel intervening memiliki pengaruh parsial (*partial mediation*), artinya tanpa adanya variabel ini, kinerja

karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar tetap akan meningkat dengan penerapan Pengendalian Mutu Terpadu yang tepat.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif signifikan pada inovasi karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan inovasi karyawan, kemampuan karyawan dalam menemukan cara dan strategi sebagai output dari adanya penerapan Pengendalian Mutu Terpadu. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu berpengaruh positif signifikan pada kualitas SDM PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar, semakin baik penerapan Pengendalian Mutu Terpadu maka semakin meningkatkan kualitas SDM, karyawan memiliki kemampuan teoritis lebih baik dengan pemahaman dan konsep-konsep yang diberikan sesuai prinsip pengendalian Mutu Terpadu

DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, S., & Heriyanto, M. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *JOM FISIP*, 2 (2), 1–14
- Aisyah, M. F. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember.
- Chairrany, Nurul dan Wahyuni C Lestari. (2001). Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan manufaktur dan Jasa di Kota Makasar).” Tugas Akhir.Makasar: Universitas Hasanudin
- Dama, J., & Ogi, I. W. (2018). Pengaruh Inovasi Terhadap Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1).
- Hafizah, Rudi, Anggo, dan Panjaitan, Fery. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Inovasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Area Bangka. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis*. Vol.21 No.2, November 2017. ISSN: 2354-5682
- Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Kasanudin, Mukhamad. (2011). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Koperasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren Di Kabupaten Demak. Skripsi. Semarang: Institute Agama Islam Negeri Walisongo Semarang
- Krajewski, Lee. J Dan Larry P. Ritzman. (2006). *Operations Management: Strategy. And Analysis*. Fourth Edition . Addison Wesley Publishing Co
- Kotler, Philip; Armstrong, Garry. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1,. Erlangga, Jakarta
- Laili, M. D. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4 (4), 1140–1150.
- Lupiyoadi. (2004). *Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Salemba Empat
- Martinette, L. A., & Obenchain-Leeson, A. (2012). The relationship between learning orientation and business performance and the moderating effect of competitive advantage: A service organization perspective. *Journal of Service Science (JSS)*, 5(1), 43-58.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. and Doustar, M. (2018.) The Relationship between Knowledge Management and Innovation Performance, The Journal of High Technology Management Research, Vol. 29(1), pp. 12–26
- Melissa, P.R. (2009). Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Giant Hypermart Botani Square Bogor. Tugas Akhir. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Ndraha. (2012). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nasution, MN. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Prajogo, D.I., dan Sohal, A.S.(2003). The Relationship between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Quality andReliability Management*, Vol.20(8), pp.901-918.
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93-117.
- Pristiyono, P., & Sahputra, R. (2019). Studi Komparatif Tentang Implementasi Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kepemimpinan Sebagai Variable Moderating. *Informatika*, 7(1), 32-43.
- Putra, Wira Mahardika dan Bayu, Kartib. (2017). Pengaruh Kreativitas, Inovasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM*. Vol.2 No.2, Tahun 2017. ISSN: 2460-089X
- Putriama, Arina, Ekawati. (2013). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Melalui Produktivitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Metode Structural Equation Modeling. *Jurnal Teknik Industri*, Vol.1, No.3, September 2013, pp.251-257 ISSN 2302-495X

- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. (2016). Human Resources Management,. Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta*
- Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar Maju.*
- Sibagariang, Arisonaldi. (2013). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komunikasi, Sarana Pendukung Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Sibolga)". Skripsi. Padang: Universitas Negeri Padang*
- Sitohang, Sonang. (2009). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat". Jurnal: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surabaya*
- Siswanto Bedjo. (2015). Manajemen Tenaga Kerja, Bandung: Sinar Baru*
- Susanto, B. (2016). Total Quality Management, Performance Measurement System, Rewards and Organizational Commitment To Performance Of Employees". Jurnal Bisnis & Ekonomi, 14(1), 76–83*
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). Total Quality Management, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta*
- Zusrony, Edwin. (2013). Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia (Studi Kasus Pada Pt. Bfi Finance Tbk.). BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 17, Nomor 1, Juni 2013, hlm. 51- 57*