

RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY CONTROL AND CUSTOMER SATISFACTION

Shinta Wulan¹ and Fahril Azizah²

Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, Faculty of Islamic Economics and Business

shinta.wulan@gmail.com

ABSTRACT

The use of Total Quality Management (TQM) in a company or organization is one of the actions taken by a company or organization to achieve customer satisfaction. This is usually done by the company by adding quality to the internal company. If the internal can be well, it is expected that the external will also be good. In its aim Total Quality Management (TQM) has a long term, Total Quality Management (TQM) focuses on quality, based on the participation of all its members. Total Quality Management (TQM) uses effective strategies, data and communication to integrate quality discipline into the culture and activities of the company. The basic philosophy of Total Quality Management (TQM) is as an effect of customer satisfaction, a company or organization can experience success. Total Quality Management (TQM) can be widely used in manufacturing, education, government and service industries. So Total Quality Management (TQM) is used by companies to improve internal company in customer satisfaction.

Keywords: Total Quality Management, Customer satisfaction, Management

Article History:

Received : 12 November 2021

Revised : 15 November 2021

Accepted : 12 Desember 2021

Available online : 26 Desember 2021

I. PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang dijalankan oleh orang-orang yang berada didalamnya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Persaingan antar perusahaan membuat perusahaan perlu meningkatkan kualitas peusahaannya, upaya peningkatan kualitas perusahaan atau organisasi dilaksanakan dengan menggunakan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu dalam proses pengelolaan perusahaan atau organisasi. Hal ini diterapkan untuk menjaga mutu secara berkelanjutan dengan dilaksanakannya penjaminan mutu dalam pengelolaan organisasi dalam menghadapi persaingan dan mulai meninggalkan sistem manajemen tradisional. Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang makin ketat. Total Quality Management (TQM) mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur, tujuan, peran manajer, dan peran karyawan. Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam organisasi perusahaan ternyata mempunyai dampak positif terhadap karakteristik kerja (Manu, 2013).

Selain bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawannya. Efektifitas penerapan Total Quality Management (TQM) juga dapat mendorong perasaan afektif seorang dalam pekerjaannya. Dalam hal ini, Total Quality Management (TQM) sebagai system manajemen mutu yang berorientasi pada kualitas produk dan jasa, mempunyai tujuan akhir yakni mencapai kepuasan pelanggan. Hal tersebut memberikan implikasi bahwa kepuasan pelanggan sebagai tujuan dari manajemen mutu dapat dicapai melalui kepuasan kerja karyawan.

I.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari pembuatan jurnal ini adalah untuk mengetahui dan memahami arti penting manajemen mutu yaitu Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan serta memahami penggunaan Total Quality Management (TQM) di perusahaan dalam menghadapi persaingan antar perusahaan. Secara spesifik, jurnal ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui arti dari Total Quality Management (TQM)
- b. Mengetahui peran Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan
- c. Mengetahui apakah meningkatkan kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan konsumen
- d. Mengetahui manfaat dari Total Quality Management (TQM)

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teoretis

2.1.1. Total Quality Manajement (TQM)

Kualitas atau "quality" berasal dari istilah latin yakni "qualitas" yang berarti karakteristik, sifat, fitur (Hakim dan Eko, 2018). Kualitas dapat ditemukan dengan membandingkan jumlah karakteristik yang melekat dengan kebutuhan atau persyaratan tertentu (Todnem, 2007). Wadel, et al (1998) menjelaskan bahwa TQM merupakan pendekatan terpadu yang bertujuan untuk mendapatkan serta mempertahankan output kualitas tinggi, kemudian focus atas pemeliharaan dan perbaikan berkelanjutan dan pencegahan kegagalan disemua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi dan atau melampaui harapan konsumen. Disisi lain, menurut Mulyadi (1997) menjelaskan bahwa TQM dapat dipahami sebagai filosofi manajemen holistic yang mendorong perbaikan dan pengembangan kontinyu dalam semua fungsi organisasi,

dan dapat diraih jika konsep kualitas total digunakan dari penggunaan sumber daya pada layanan pura jual pelanggan.

Berdasarkan pengertian pra ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerjasama di dalam meningkatkan prosuk,jasa, manusia,proses, dan lingkungan sehingga dapat engoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. Unsur-unsur utama TQM (Todd dan Kinthi, 2017) :

- a. Focus pada pelanggan
- b. Obsesi terhadap kualitas
- c. Pendekatan ilmiah
- d. Komitmen jangka panjang
- e. Kejasama tim
- f. Perbaikan system secara berkesinambungan
- g. Pendidikan dan pelatihan
- h. Kebebasan yang terkendali
- i. Kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawaan

2.1.2. Metode W. Edward Deming

Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses sttistik (Statstical process control = SPC) (Yaqun et al, 2017). Salah satu metode Deming yang terkenal adalah siklus deming (deming cycle). Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembngkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas empat komponen utama secara berurutan yaitu dikenal dengan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut adalah sebagai berikut (Josh et al, 2012):

- a. Mengembangkan rencana perbaikan (Plan)
Ini merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana ini disusun berdasarkan prinsip 5W (what,why,who,when) dan IH (how) yang dibuat secara jelas dan terperinci serta mementapkan sasaran dan target yang harus dcapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus dengan memperhatikan prinsip SMART (specific, measure, attainable, reasonable, dan time).
- b. Melaksanakan rencana (Do)
Rencana yag telah disusun diimplementasikan secara bertahap mulai ari skala kecil yang pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan setiap personill. Slama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian yaitu mengupayakan agar seluruh rencana ilaksanakan dengan sebaik mungkin sasaran dapat dicapai.
- c. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (check)
Memeriksa atau meneliti hasil merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau piranti yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram, dan diagram control.

- d. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperluka (Action)
 Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu yang didasarkan hasil analisis diatas. Penesuaian beraitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kebalik masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Manfaat penerapan Total Quality Management (TQM) pada perusahaan khususnya dalam operasionalnya, sebagai berikut (Stanleigh, 2008):

- TQM membuat perusahaan berfokus pada keinginn pasar.
- TQM menginspirasi pekerja untuk memberikn mutu teraik dalam setiap aktifitas.
- TQM mendukung perusahaan untuk benar-enar mengerti persaingan yang ada dan untuk membaangun strategi perang yang efektif
- TQM membantu untuk membangun prosedur yang baik untuk kounikasi dan menmghargai kerja yang baik.
- TQM membantu untuk mengulas proses apa yang iperlukan untuk membangun strategi perkembangan secara kontinyu.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.
 Penelitian Terdahulu

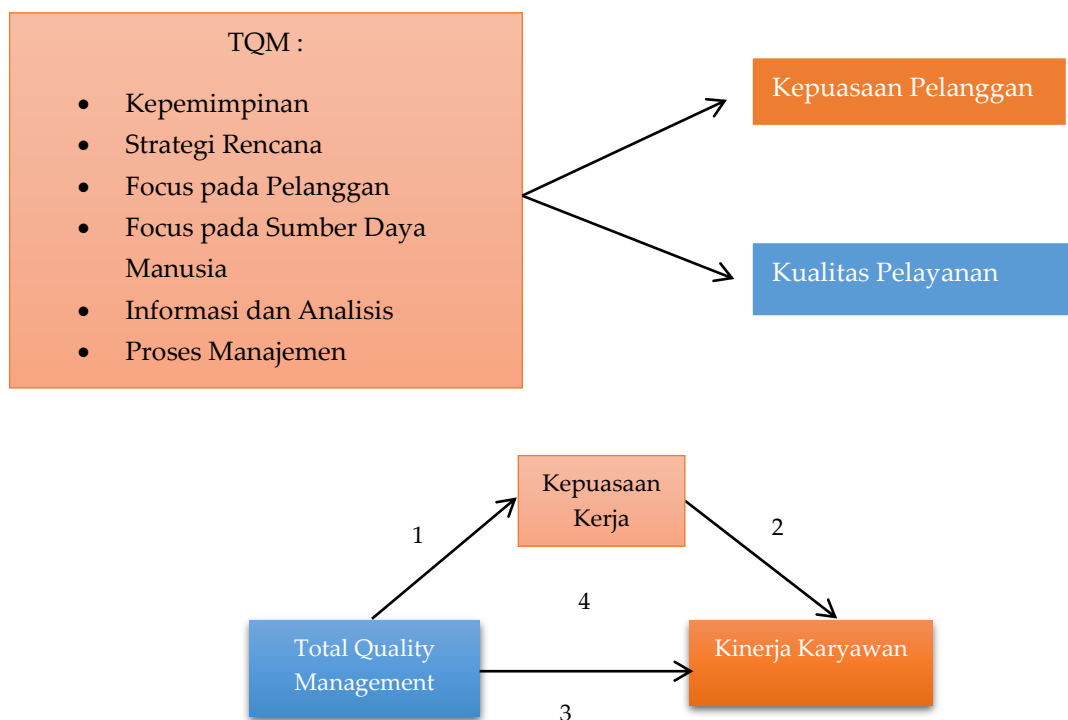
Judul	Nama	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
Analisis <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. ASEGAR MURNI JAYA DESA TUMALUNTUNG KAB. MINAHASA UTARA	Brian	Menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial	Kuantitatif	TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial
Aplikasi Total Quality Mangement (TQM) Pendidikan Tinggi dalam Rangka Pelayanan Mahasiswa Asing di Internasional Islamic Universuty Malaysia (IIUM)	Ahmad	Mengetahui peran aplikasi TQM dilingkungan mahasiswa	Kualitatif	TQM berpengaruh terhadap pelayanan mahasiswa
The realionship between strategic purchasing and customer satisfaction within a total quality management environment	Terry	Meneliti hubungan antara strategi pembelian dan kepuasan pelanggan dengn TQM	Kulitatif	TQM berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan

Sumber: Data yang diolah, 2019

2.3. Kerangka Teoretis

Pencapaian kinerja perusahaan yang optimal bisa ditingkatkan melalui peningkatan produktivitas perusahaan. salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia secara tepat, sehingga mendorong perusahaan untuk lebih focus pada aspek perencanaan dan pengendalian pada faktor manusia. Efektivitas organisasi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang mereka miliki. Semakin besar partisipasi dari karyawan dapat memberikan pengaruh pada kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan itu sendiri (Bamford dan Forrester, 2003). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan dapat tercapai melalui kinerja karyawannya. Salah satu system manajemen kualitas yang banyak digunakan adalah Total Quality Management (TQM). Konsep TQM merupakan suatu pendekatan manajemen yang difokuskan pada perbaikan kualitas produk atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya secara berkesinambungan.

Implementasi efektif dari TQM dapat mendorong baik dalam pengembangan kinerja organisasional maupun peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan (Jeff, 1992). Perbaikan system manajemen mutu organisasi merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian peningkatan kepuasan kerja pegawai (Mulyadi, 1997). Dalam pelaksanaan perbaikan sistem manajemen mutu organisasi, diperlukan adanya perubahan organisasi dan kaaryawannya. Setiap karyawan mungkin akan bereaksi berbeda dengan perubahan tersebut, sebagian karyawan akan melihat perubahan sebagai kesempatan untuk pengembangan diri yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, namun disisi lain beberapa karyawan mungkin meolak bahkan untuk perubahan kecil sekalipun



Sumber: Data yang diolah, 2019

Gambar 1
Kerangka Teoretis Penelitian

Hipotesis Penelitian:

H1 : Terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) engan kepuasan kerja

H2: Terdapat pengaruh signifikan anatara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H3: Terdapat pengaruh signifikan anatara TQM terhadap kinerja karyawan

H4: Terdapat pengaruh signifikan antara TQM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

III. METODOLOGI

Untuk menemukan strategi manajemen mutu dengan TQM Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Di dalam penelitian ini, peneliti meneliti strategi manajemen mutu yang digunakan diperusahaan-perusahaan. Peneliti melakukan observasi terhadap 115 perusahaan, dimana sasaran penelitian adalah karyawan setingkat *middle manager*. Dengan pendekatan path analysis data diolah agar dapat menjawab hipotesis penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**4.1. Hasil**

Pengujian hipotesis dalam analisis PLS bisa dilakukan dengan melihat hasil nilai uji t-statistik maupun nilai probabilitasnya. Hipotesis bisa diterima apabila nilai probabilitasnya kurang dari 0,05 (tingkat signifikansi 0,05) atau nilai t-statistic lebih besar dari t-tabel (1,96). Hasil pengujian data melalui path analysis ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2
Hasil Path Analysis

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur	t-Statistic	Cut-off	Keterangan
TQM -> Kepuasan Kerja	0,805	27,5176	1,96	Signifikan
TQM -> Kinerja Karyawan	0,772	16,8728	1,96	Signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,398	3,7983	1,96	Signifikan

Sumber: Data yang diolah, 2019

Berdasarkan data pada Tabel di atas, maka hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh signifikan antara *Total Quality Manajement* (TQM) terhadap *Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil diketahui bahwa pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja memiliki nilai t-statistik lebih besar dari nilai t- tabel ($27,5176 > 1,96$). Dapat disimpulkan bahwa variabel *Total Quality Manajement* (TQM) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, secara statistik hipotesis 1 dapat dinyatakan diterima. Lebih lanjut, bisa dilihat bahwa pengaruh tersebut bersifat positif (koefisien jalur positif sebesar 0,805), yang artinya

semakin baik penerapan praktik TQM akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

H2: Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh hasil analisis dan diketahui bahwa nilai t -statistik lebih besar dari nilai t -tabel ($3,7983 > 1,96$). Dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, secara statistik hipotesis 2 dapat dinyatakan diterima. Lebih lanjut, hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif (koefisien jalur positif sebesar 0,398), yang artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

H3: Terdapat pengaruh signifikan antara TQM terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis pada Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t -statistik lebih besar dari nilai t -tabel ($16,8728 > 1,96$). Dapat disimpulkan bahwa variabel Total Quality Management (TQM) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, secara statistik hipotesis 3 dapat dinyatakan diterima. Lebih lanjut, bisa dilihat bahwa pengaruh tersebut bersifat positif (koefisien jalur positif sebesar 0,772), yang artinya semakin baik penerapan praktik TQM akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung.

H4: TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

Pengujian hipotesis yang keempat bertujuan untuk melihat peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa pengaruh langsung pada masing-masing jalur hubungan (pengujian hipotesis 1, 2, dan 3) menunjukkan hasil yang signifikan. Selain itu, dari hasil uji mediasi juga diketahui bahwa kepuasan kerja memberikan peran mediasi sebagian (partial mediation) pada pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dinyatakan diterima.

4.2. Pembahasan

TQM merupakan sebuah konsep yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan. Penerapan TQM dilakukan sebagai salah satu strategi perusahaan dalam menghasilkan kinerja pelayanan yang baik, sehingga pelaksanaannya berorientasi pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota perusahaan termasuk karyawan. Dari sini, dapat dikatakan bahwa praktik TQM ditujukan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap produk atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, sehingga bisa menghasilkan kualitas yang terbaik dan unggul dalam persaingan. Selain bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawannya, efektivitas penerapan TQM juga dapat mendorong perasaan afektif seseorang dalam pekerjaannya. Dalam hal ini, TQM sebagai sistem manajemen mutu yang berorientasi pada kualitas produk dan jasa, mempunyai tujuan akhir yakni mencapai kepuasan pelanggan. Bahwa hubungan positif yang kuat antara kepuasan pelanggan dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini memberikan implikasi bahwa kepuasan pelanggan, sebagai tujuan dari manajemen mutu, dapat dicapai melalui kepuasan kerja karyawan.

Kualitas atau "quality" berasal dari istilah latin yakni "qualitas" yang berarti karakteristik, sifat, fitur. Kualitas dapat ditemukan dengan membandingkan jumlah karakteristik yang melekat dengan kebutuhan atau persyaratan tertentu. Bahwa TQM merupakan pendekatan terpadu yang bertujuan untuk mendapatkan serta mempertahankan output berkualitas tinggi,

kemudian fokus atas pemeliharaan dan perbaikan berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi dan atau melampaui harapan konsumen. Di sisi lain, TQM dapat dipahami sebagai filosofi manajemen holistik yang mendorong perbaikan dan pengembangan kontinyu dalam semua fungsi organisasi, dan dapat diraih jika konsep kualitas total digunakan dari penggunaan sumber daya pada layanan purna jual pelanggan. Berdasarkan pengertian para ahli di atas, Total Quality Management (TQM) secara garis besar dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut.

Fokus pada Pelanggan Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.

Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Total Quality Management (TQM) adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, walaupun kedua konsep ini saling berkaitan namun kedua konsep ini adalah dua hal yang sangat berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan. Dari sini, dapat dikatakan bahwa praktik TQM ditujukan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap produk atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, sehingga bisa menghasilkan kualitas yang terbaik dan unggul dalam persaingan.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Total Quality Management (TQM) dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerjasama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. TQM merupakan pendekatan terpadu yang bertujuan untuk mendapatkan serta mempertahankan output kualitas tinggi, kemudian fokus atas pemeliharaan dan perbaikan berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi dan atau melampaui harapan konsumen. Manfaat dari TQM adalah mendukung perusahaan untuk benar-benar mengerti persaingan yang ada dan untuk membangun strategi perang yang efektif dan menginspirasi pekerja untuk memberikan mutu terbaik dalam setiap aktifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Vora, Manu K. (2013). "Business Excellence Through Sustainable Change Management". Journal Vol. 25 No. 6. Business Excellence Inc, Naperville, Illinois, USA. pp. 625-640.
- Todnem, Rune. (2007). "Organisational change management: A critical Review". Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, pp. 369 –380.
- Waddell, Dianne & Amrik S. Sohal, (1998),"Resistance: a constructive tool for change management". Journal of Management Decision, Vol. 36 Iss 8 pp. 543 - 548.
- William J. Kettinger & Varun Grover. (1995). "Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management". Journal of Management Information Systems, 12:1, 9-30.
- Mulyadi. (1997). "Manajemen Perubahan". Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol 12, No.3.
- Gafar, T. Fahrul. (tt). "Manajemen Perubahan Dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (tik) Pemerintahan di indonesia Sebuah Pemikiran Dalam Menyongsong Peralihan e Government Menjadi e-Governance" Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol.3 No.2.
- Hakim, Lukman & Eko Sugiyanto. (2018). "Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta". Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 3, Nomor 2, 49-63.
- Todd D. Jick, Kinthi D. M. Sturtevant. (2017). "Taking Stock of 30 Years of Change Management: Is It Time for a Reboot?". In Research in Organizational Change and Development. Volume 25, 33-79.
- Yaqun Yi, Meng Gu, Zelong Wei. (2017)."Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change". Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 Issue: 2, pp.161-183.
- Jeff Hearn. (1992). "Changing Men and Changing Managements: A Review of Issues and Actions". Journal of Women in Management Review, Vol. 7 Iss 1 pp.
- Jos H. Pieterse, Marjolein C.J. Caniels, Thijs Homan. (2012). "Professional discourses and resistance to change". Journal of Organizational Change Management, Vol. 25.
- Dewi, Rosma Rosmala & Teguh Kurniawan. (2019). "Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan". Jurnal Natapraja Kajian Ilmu Administrasi Negara, Vol. 7, No. 1, pp. 53-72.
- Stanleigh, Michael. (2008). "Effecting Successful Change Management Initiatives". Journal of Industrial and Commercial Training, Vol. 40 No. 1, pp. 34-37.
- Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003) 'Managing planned and emergent change within an operations management environment', International Journal of Operations & Production Management, 23(5), pp. 546 –564.