

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)  
DAN KINERJA BISNIS PERUSAHAAN :  
STUDI KASUS DI INDUSTRI PESAWAT TERBANG BANDUNG**

**<sup>1</sup>Sri Widodo Soedarso**

*<sup>1</sup>Program Study Magister of Management Postgraduate Program University of Islamic Bandung.  
Jl. Purnawarman No.59. Bandung.  
E-mail : [sriwidodo1@yahoo.com](mailto:sriwidodo1@yahoo.com)*

**Abstract.** *This research examines the implementation of TQM extension practices and business performance company: a case study at Indonesian aerospace industries Bandung comply with the criteria of performance excellence international quality standard which using ten variables. The result of the reliability test was extremely reliable. The variance was explained by extraction factor sums squared loadings of the information yielded was total 81% in the business firms and founded four variables are less influenced the business performance. The novelty of this research study are the understanding the excellent level of capability and which have significant positive effect towards business performance aerospace industry.*

**Keywords :** *TQM and Business Performance Aerospace*

## **1. Pendahuluan**

Industri pesawat terbang (kedirgantaraan) di Indonesia diharapkan dapat memperluas dan mempunyai signifikansi yang berguna untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan dan pengembangan industri yang berteknologi tinggi dan canggih. Industri ini sangat strategis dan penting bagi perekonomian dunia usaha dan sebagai penentu utama pertumbuhan ekonomi nasional yang diatur dan diarahkan untuk menghasilkan keuntungan secara finansial dan non finansial di era globalisasi ini.

Implementasi ekstensi TQM adalah merupakan filosofi manajemen untuk mencari keunggulan kinerja bisnis, pangsa pasar dan profitabilitas melalui peningkatan mutu organisasi secara kontinyu dan berkesinambungan (Dale, 2004; Omachonu & Ross, 2004) dan harus sesuai dengan spesifikasi engineering yang dipersyaratkan oleh design (processes and products), aman untuk dioperasikan, serta aman untuk diterbangkan (Dreikorn, 2001; Boeing, 2009; Airbus, 2009).

Penerapan dan pelaksanaan TQM secara efektif harus dilaksanakan oleh produsen (Airbus, 2009; Boeing, 2009; Dreikorn, 2001). Berdasarkan studi sebelumnya, telah ditemukan bahwa level manajemen model kinerja tinggi berstandar mutu internasional (BEM, MBNQA, EFQM, dan model lainnya) sangat tergantung pada penerapan TQM, dimana elemen intinya adalah kepemimpinan, kebijakan dan strategi, perencanaan strategis, hasil dan kinerja karyawan, kemitraan dan sumber daya, proses dan manajemen informasi, analisa dan kualitas, fokus pada pelanggan dan pasar, hasil penilaian masyarakat, terfokus pada sumber daya manusia, persyaratan dan kepuasan pelanggan serta kinerja bisnis manajemen perusahaan.

Mereferensi pada pernyataan di atas, implementasi dan penerapan TQM terhadap kinerja bisnis industri pesawat terbang Indonesia memiliki hubungan emosional yang positif, berpengaruh, signifikan, dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Ini adalah salah satu motivasi saya untuk melakukan penelitian dengan studi kasus diperusahaan pesawat terbang dirgantara Indonesia Bandung (PT.DI).

## 2. Problem Statement dan Tujuan Penelitian

Penelitian sebelumnya (Irianto, 2005; Parast, 2006; Lumijarvi, 2007 dan Ofoegbu, 2007) telah meneliti dampak TQM ke bisnis kinerja perusahaan manufaktur dan jasa, namun tidak ada pengetahuan peneliti yang dilakukan dalam konteks industri kedirgantaraan di Indonesia.

Berdasarkan ide-ide tersebut, penelitian ini bertujuan :

1. untuk mengetahui dan mengukur faktor-faktor variabel inti TQM – Eksistensi
2. untuk mengetahui dan mengukur pengaruh hubungan antara unsur-unsur inti dalam TQM – Eksistensi Implementasi tentang kepemimpinan, kebijakan dan strategi, hasil dan kinerja karyawan, kemitraan dan sumber daya, proses manajemen mutu, informasi dan analisis, hasil penilaian masyarakat, fokus pada sumber daya manusia, dan kebutuhan dan kepuasan pelanggan yang dipraktekkan oleh PT. DI Bandung.

Motivasi utama dari penelitian ini tidak lain adalah untuk mengeksplorasi prospek dalam industri kedirgantaraan Indonesia untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Ini merupakan studi empiris yang dapat mengungkapkan hubungan antara strategi bisnis guna meningkatkan kemampuan organisasi dalam implementasi sistem manajemen mutu (Yin, 1994). Untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi ditingkat bisnis, perusahaan harus mengaplikasikan dan mengimplementasikan TQM secara berkesinambungan guna meningkatkan strategi bisnis kinerja perusahaan; kualitas desain enjenering dan proses-produk; manufaktur dan assembly; serta bisnis administrasi dan organisasi manajemen strategi (Boeing, 2009).

Adapun pada kajian penelitian ini terbatas pada sepuluh faktor penting didalam TQM untuk industri kedirgantaraan sebagai organisasi yang berfokus pada manajemen operasional bisnis. Sepuluh faktor tersebut adalah kepemimpinan (Lumijarvi, 2007); kebijakan dan strategi (Suleiman, 2006); manajemen mutu (Mahour, 2007); sumber daya manusia ( Stephanie, 2006); informasi dan analisis (EFQM, 2006); dan dengan perpanjangan faktor-faktor kunci lainnya seperti kemitraan dan sumber daya (EFQM, 2006); hasil kerja karyawan (Schuldes, 2006); hasil penilaian masyarakat (Majstorovic, 2003; EFQM, 2006); dan persyaratan dan kepuasan pelanggan (Eckert 2007). Hasil penelitian individu tersebut diatas sebagian besar faktor secara terpisah telah berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan.

## 3. Metodologi Penelitian

Ini adalah penelitian deskriptif eksplorasi yang difokuskan pada dua hal yang penting untuk konsep bisnis industri kedirgantaraan. Pada tahap pertama, landasan teori

didirikan untuk penelitian ini. Selanjutnya kita menentukan desain penelitian dan metode pengumpulan data. Dalam rangka untuk mengumpulkan data kami melakukan praktek penerapan ekstensi TQM dan survei kinerja manajemen perusahaan. Akhirnya data yang dikumpulkan dan kemudian dilanjutkan dengan menganalisis data dengan menggunakan perangkat lunak statistik. Tujuannya adalah untuk memastikan kelengkapan, konsistensi, dan keandalan analisis data dalam penelitian ini (Byrne, 2001, Coake & Steed, 2007).

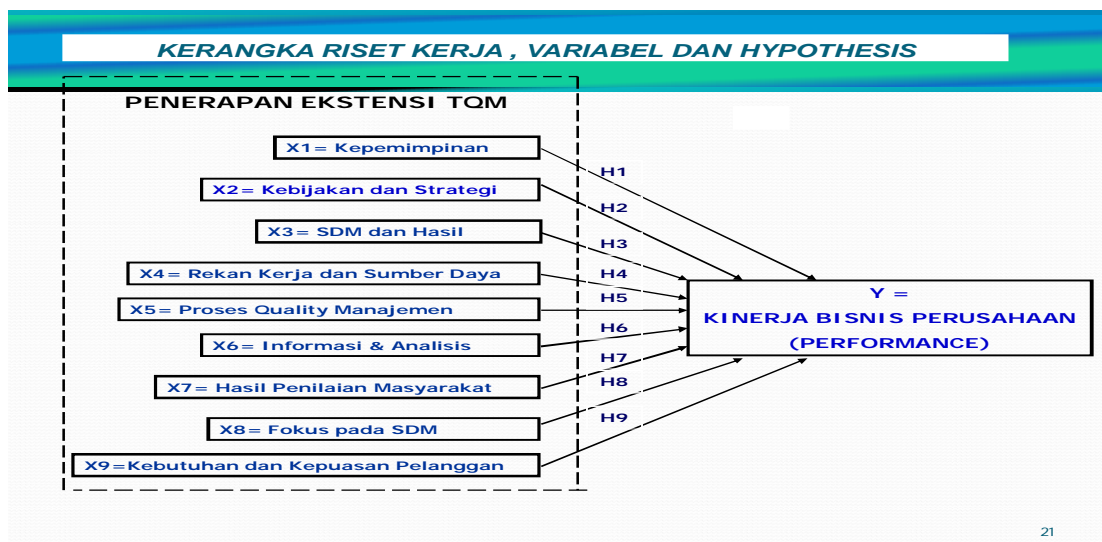
Populasi dan sampel dari penelitian ini didasarkan pada jumlah dan perwakilan karyawan perusahaan serta mantan karyawan yang tertuju pada hasil jawaban 187 responden yang layak dan representative dari total 400 jawaban responden yang memenuhi kriteria untuk dilakukan penelitian.

Data kuantitatif diperoleh dari kuesioner dan wawancara langsung kemudian dianalisa menggunakan statistik paket perangkat lunak tools. Tanggapan terhadap semua bagian dari kuesioner dan wawancara dianalisis menggunakan sarana, deviasi standar, frekuensi, dan persentase untuk menghitung karakteristik yang berbeda dari data. Seperti yang disarankan oleh Byrne (2001), Coake & Steed, (2007), Palaniappa (2005), Kamariah (2007), metode analisis data yang dipilih adalah berdasarkan karakteristik variabel dan pertanyaan dari penelitian yang dilakukan dengan menggunakan analisa penilaian faktor konfirmatori analisis (CFA) Struktural Equation Modelling (SEM) Amos dan SPSS analysis model.

Persamaan regresi berganda digunakan berdasarkan Coake dan Steed (2007) adalah :

$$Y = f (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + e.$$



#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

- Berdasarkan hasil analisa model SPSS regresi didapat ;  
 $Y = \text{Kinerja Manajemen Bisnis Perusahaan (PT. DI)} ; N = 187 ; F = 119.219 ;$   
 $\text{Significance (t)} = 0.000 ; R^2 = 0.926 ; \text{Adj. } R^2 = 0.858 ; \beta \text{ unstandardized}$   
 $\text{coefficient terbesar} = 0.369 \text{ (Fokus pada SDM)} ; \beta \text{ standarized coefficient} = 0.369 ;$   
 $t = 4.409 \text{ dan } \beta \text{ (constant)} = - 0.078.$

$$\begin{aligned}
 Y &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \\
 &\quad \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + e \\
 &= - 0.078 + 0.095 X_{\text{Kepemimpinan}} + 0.366 X_{\text{Kebijakan dan Strategi}} - 0.272 X_{\text{SDM dan}} \\
 &\quad \text{Hasil} - 0.123 X_{\text{Kemitraan dan Sumber Daya}} + 0.288 X_{\text{Prosess kualiti Manajemen}} - 0.232 \\
 &\quad X_{\text{Informasi dan Analisis}} + 0.183 X_{\text{Hasil Penilaian Masyarakat}} + 0.369 X_{\text{Fokus pada SDM}} + \\
 &\quad 0.339 X_{\text{Kebutuhan dan Kepuasan Pelanggan}} + 0 \\
 &= - 0.470 + 1.698 + 4.478 - 3.373 - 1.452 + 3.036 - 2.878 + 4.070 + 4.409 + 4.360 + 0 \\
 &= (0.639^{***}) + (0.091^{***}) + (0.000^*) + (0.001^{**}) - (0.148^{***}) + (0.003^{**}) - (0.004^{**}) + \\
 &\quad (0.000^*) + (0.000^*) - (0.000^*)
 \end{aligned}$$

Analisis regresi statistik SPSS diatas dapat disimpulkan bahwa semua Hipotesis (H) variabel tingkat variasi faktor kunci yang berpengaruh dan yang mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kinerja bisnis PT. DI Bandung, kecuali hipotesis **H1**- Kepemimpinan dan **H4** - Kemitraan dan Sumber Daya (\*\*\*) . Hipotesis uji ini *tidak dapat diterima (not acceptable) dan tidak mendukung dalam penelitian ini, karena tingkat signifikansi adalah tingkat (\*\*\*)*.

- Kesepuluh Indikator Variabel** penerapan TQM dan analisis kinerja bisnis dan management perusahaan sangat berkorelasi satu sama lain dan signifikan terkait dengan **Variabel Laten** yang mendasarinya. Hasil **total varian = 81,016 %** dapat dijelaskan bahwa faktor komponen matriks yang dihasilkan menjelaskan bahwa 81,016% dari informasi yang dihasilkan oleh kesepuluh indikator tersebut. Sedangkan **Cronbach Alpha** yang dihasilkan = 0,972 (Stand. Req. > 0,75), data **KMO dan Bartlett's Test** = 0,916 (Stand. Req. > 0,75), serta nilai tingkat **Signifikansi=0,000** ( Stand. Req. < 0,001) adalah **acceptable**.

Total Variance Explained - TQM Extension Practices and Performance						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.102	81.016	81.016	8.102	81.016	81.016
2	.587	5.873	86.890			
3	.376	3.755	90.645			
4	.251	2.507	93.152			
5	.210	2.096	95.248			
6	.154	1.539	96.787			
7	.110	1.102	97.889			
8	.094	.940	98.829			
9	.091	.907	99.436			
10	.056	.564	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.916
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2633.684
	df	45
	Sig.	.000

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	.972
Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	.974
N of Items	10

Component Matrix(a)	
	Component 1
X2=POLICY & STRATEGY	.941
X8=HRM FOCUS	.939
X3=PEOPLE RESULT	.935
X5=PROCESSES QM	.932
Y=PERFORMANCE	.916
X6=INFORMATION ANALYSIS	.910
X9=CUSTOMER SAT REQ	.908
X4=PARTNERSHIP & RESOURCES	.893
X1=LEADERSHIP	.845
X7=SOCIETY RESULT	.768

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 1. SPSS data total variance, reliability, component matrix, KMO dan Bartlett.

- Hasil Rasio Kritis (CR) = 1,972 dapat diterima (CR >1,95). Dimana Hipotesis (**H4**) Kemitraan dan Sumber Daya  $R^2 = 0,05$ ; Hipotesis (**H8**) Fokus pada SDM



$R^2 = 0,02$ , dan Hipotesis (H5) Kualitas Proses Manajemen  $R^2 = 0,08$  yang tidak mendukung dan tidak signifikan terhadap hasil riset ini, karena hasilnya kurang dari persyaratan standar Rasio  $R^2 < 0,020$ . Namun Hasil Hipotesis Kebijakan dan Strategi (H2)  $R^2 = 0,29$ ; Hipotesis Kebutuhan dan Kepuasan Pelanggan (H9)  $R^2 = 0,38$ ; Hipotesis SDM dan Hasil (H3)  $R^2 = 0,59$ ; Hipotesis Hasil Penilaian Masyarakat (H7)  $R^2 = 0,70$ ; Hipotesis Kepemimpinan (H1)  $R^2 = 0,78$ ; dan Hipotesis Informasi dan Analisis (H6)  $R^2 = 1,69$  sangat mendukung dan signifikan terhadap penelitian ini, karena hasilnya > dari  $R^2$  req.std. Hasil Model ringkasan data SPSS adalah  $R^2 = 0,940$  dan Adj.  $R^2 = 0,935$ . Hipotesis ini mendukung dan diterima karena hasil  $R^2$  Adj. Std > 0,200

Tabel 2. Hasil akhir data SEM Amos dan SPSS data tentang Hypotesis.

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.926(a)	.858	.851	.1780	.912

a. Predictors: (Constant), X9=CUSTOMER SAT REQ, X7=SOCIETY RESULT, X1=LEADERSHIP, X4=PARTNERSHIP & RESOURCES, X6=INFORMATION ANALYSIS, X2=POLICY & STRATEGY, X3=PEOPLE RESULT, X8=IFM FOCUS, X5=PROCESSES QM  
 b. Dependent Variable: Y=PERFORMANCE

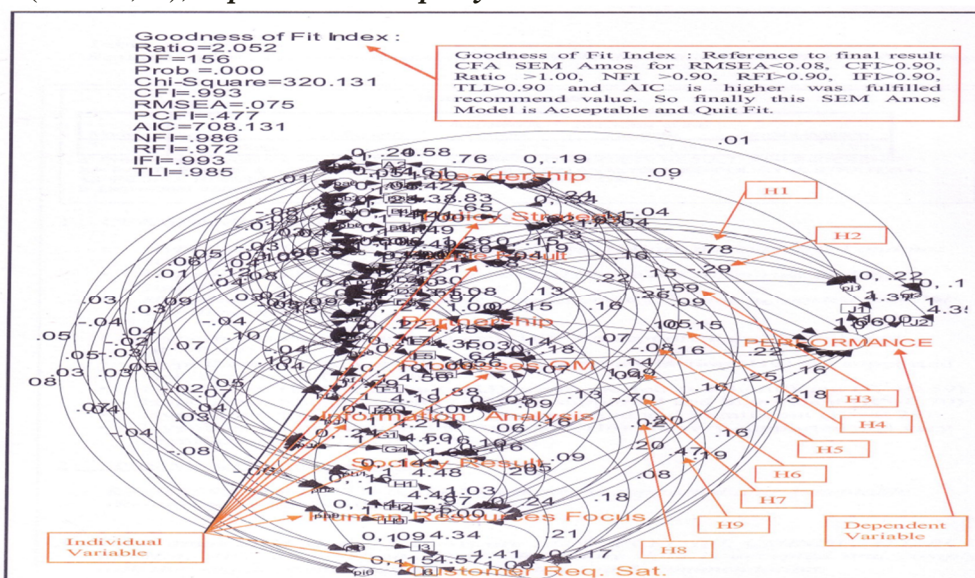
1. CFA of AMOS SEM data Ratio = 1.972 :

- Hypotheses Partnership and Resources (H4) are not supported and not significant ( $R^2=0.05$ )
- Hypotheses Human Research Focus (H8) are not supported and not significant ( $R^2=0.02$ )
- Hypotheses Processes Quality Management (H5) not supported and not significant ( $R^2=0.08$ )
- Hypotheses Policy and Strategy (H2) are supported and Significant ( $R^2=0.29$ )
- Hypotheses Customer Requirement and Satisfaction (H9) are supported and Significant ( $R^2=0.38$ )
- Hypotheses People Result (H3) are supported and Significant ( $R^2=0.59$ )
- Hypotheses Society Result (H7) are supported and Significant ( $R^2=0.70$ )
- Hypotheses Leadership (H1) are supported and Significant ( $R^2=0.78$ )
- Hypotheses Information and Analysis (H6) are very supported and very Significant ( $R^2=1.69$ )

2. SPSS Model Summary data :  
 $R^2=0.858$  and Adj.  $R^2 = 0.851$  hypotheses is supported and Acceptable (Requirement Ratio > 0.200).

3. Final Amos SEM Model Analysis are : CFI, PCFI, IFI, CMINDF, TLI, BCC, RMSEA, AIC, Ratio, Prob., and Chi-square data is accepted and comply with the requirement Standard Accepted and Recommendation.

4. Berdasarkan hasil akhir analisis uji CFA SEM Amos model dan Hipotesis; Data SPSS untuk Hipotesis, diperoleh hasil test pengukuran Goodness of Fit test CFA Amos SEM telah sesuai dan dapat diterima, karena hasil analisis untuk RMSEA = 0,075 (RMSEA < 0,08); CFI = 0.993 (CFI > 0,90); Rasio = 2,052 (Rasio > 1,00); NFI = 0,986 (IFN > 0,90); RFI = 0,72 (RFI > 0,90); IFI = 0,993 (IFI > 0,90); dan TLI = 0,985 (TLI > 0,90), terpenuhi sesuai persyaratan standar mutu internasional.



Gambar 1. Hasil akhir uji CFA data analisis SEM Amos Model goodness of fit index (GFI).

## 5. Temuan dan Tindakan Perbaikan

Diharapkan PT.DI Bandung harus mampu membuat suatu perencanaan dan tindakan perbaikan mandatori, *karena ditemukan 4 (empat) temuan variable hipotesis yang tidak signifikan dan tidak mendukung dalam penelitian ini*. Hipotesis yang dimaksud adalah *Kepemimpinan (H1)*, *Sumber Daya dan Rekan Sekerja (H4)*, *Proses Manajemen Mutu (H5)*, dan *Fokus pada Sumber Daya Manusia (H8)* yang harus ditingkatkan melalui *Struktur Manajemen Organisasi*. Tindakan perbaikan (action) yang diambil direkomendasikan berdasarkan manajemen operasional konsep siklus model standar kualitas internasional PDCA (Planning=menetapkan proses objektif, Do=implementasikan proses, Check=proses pemantauan dan tindakan, dan Action =mengambil tindakan perbaikan berkelanjutan didalam proses kinerja bisnis manajemen perusahaan), yaitu :

- (1). **Kepemimpinan (H1)**. Perhatian utama yang harus diberikan oleh manajemen puncak adalah menciptakan sistem kepemimpinan berdasarkan nilai - nilai kultur /budaya dan harapan kinerja tinggi perusahaan ditujukan untuk kebutuhan semua karyawan dan stakeholder. Kategori ini juga termasuk tanggung jawab perusahaan untuk pemerintah dan masyarakat umum.
- (2). **Kemitraan dan Sumber Daya (H4)**. Perhatian perusahaan harus ditujukan pada strategi yang dikelola melalui proses bagaimana rencana dan mengelola organisasi kemitraan sumber daya eksternal dan internal dapat mendukung proses kebijakan dan strategi operasi manajemen yang efektif dan efisien.
- (3). **Proses Manajemen Mutu (H5)**. Berfokus pada proses kerja kunci (manajemen proses desain, produk dan jasa) berdasarkan persyaratan standard manajemen mutu yang terdiri dari desain yang efektif, orientasi preventif, keterkaitan kepada pemasok dan mitra kerja, kinerja, siklus waktu, evaluasi dan perbaikan terus-menerus.
- (4). **Fokus pada Sumber Daya (H8)**, PT. DI harus tertuju pada praktek yang fokus pada penelitian sumber daya - mereka harus diarahkan menciptakan tempat kerja berkinerja tinggi, mengembangkan, mengadopsi dan dapat beradaptasi dengan perubahan perbaikan sumber daya

## 6. Kesimpulan dan Rekomendasi

Dari hasil data penelitian ini jelas bahwa hasil analisis penyelidikan dan pengukuran pengaruh hubungan dan signifikansi kesepuluh (10) variabel inti elemen dan 9 (sembilan) hipotesis pada penerapan TQM dan manajemen bisnis kinerja di PT. DI Bandung adalah telah sesuai dan memenuhi standar persyaratan perhitungan analisis software konfirmatori faktor analisis (CFA) SEM Amos dan SPSS model (Byrne, 2001; Palaniappa, 2005; Kamariah, 2007) dan telah mempunyai pengaruh dukungan yang positif serta mempunyai hubungan yang signifikan terhadap hipotesis satu dengan lainnya, diantaranya variabel elemen inti dari penerapan ekstensi TQM dan kinerja bisnis perusahaan . Kami berkeyakinan bahwa model ini dapat digunakan sebagai acuan untuk memastikan dan meningkatkan kerangka bisnis kinerja manajemen PT. DI Bandung menuju ke pasar bisnis kedirgantaraan internasional dan global untuk sekarang dan masa hadapan.

Rekomendasi yang harus dilakukan berdasarkan empat temuan hipotesis yang tidak mendukung dan tidak signifikan terhadap kinerja usaha perusahaan adalah manajemen PT. DI Bandung harus membuat action plan dan continuous improvement yang wajib diimplementasikan untuk dapat beradaptasi serta melaksanakan efektivitas dan efisiensi kinerja manajemen organisasi, termasuk proses untuk terus selalu melakukan perbaikan dan penerapan sistem prosedur mutu sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan pelanggan, standard kualitas internasional, serta persyaratan hukum - peraturan authority penerbangan guna menjamin kinerja bisnis PT. DI Bandung menuju persaingan globalisasi, yaitu :

- (1). Membangun, merencanakan, melaksanakan pengukuran, memantau kegiatan perbaikan mutu yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan persyaratan otoritas regulasi penerbangan dunia internasional;
- (2). Memperbarui dan mengembangkan persyaratan serta fitur standar instrumentasi baru untuk penerimaan informasi pemantauan tentang kepuasan pelanggan dan pemasok sebagai metrik kinerja bisnis perusahaan;
- (3). Menetapkan metode pengukuran dan pemantauan untuk memastikan tercapainya kompatibilitas sesuai persyaratan spesifikasi engineering desain, produk, proses dan services (jasa layanan);
- (4). Menganalisa data untuk menentukan perbaikan manajemen organisasi bisnis yang efektif dan efisien; dan
- (5). Mempromosikan dan mensosialisasi transparansi proses laporan audit, analisis keuangan, tindakan perbaikan dan board manajemen bisnis policy (IAQS, 2001; Boeing, 2008; Airbus, 2008).

Industri Pesawat Terbang PT. DI Bandung sadar atau tidak sadar sekarang ini telah menjadi pemain kunci yang penting di sektor industri transportasi kedirgantaraan global dan sangat berperan di dunia internasional. PT. DI Bandung mempunyai kontribusi dan signifikansi positif yang sangat besar terhadap perekonomian dunia usaha (global) dan sebagai penentu bisnis jangka panjang yang utama didalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. PT. DI Bandung merupakan industri kedirgantaraan yang strategis untuk menghasilkan pesawat terbang, desain enjineering, produk dan jasa (services) dengan menggunakan teknologi tinggi dan canggih yang telah diatur dan diarahkan untuk mendapatkan keuntungan secara financial dan non finansial. Dimana harga, pendapatan, laba atas investasi (ROI), manajemen biaya dan margin keuntungan harus dapat berkompetisi di pasar globalisasi untuk hari ini dan masa depan Indonesia.

## 7. Daftar Pustaka

- Airbus (2009). *European Nation – 9100 (EN-9100), Airbus requirement quality system and procedure for suppliers*, London, UK.
- Boeing (2009). *American System – 9100 (AS-9100), Boeing quality system and procedure requirement for supplier*, Seattle, Washington, USA.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with Amos, Basic concepts, application and programming*, University of Ottawa, Mahwah, New Jersey, USA.
- Coake, S.J., & Steed, L. (2007). *SPSS Version 14 for windows, Analysis without Anguish*, John Wiley & Sons Australian Ltd, Singapore.
- Dale, H.B. (2004). *Quality Control*, Seventh Edition, Prentice Hill Internt.,NJ. USA.

- Dreikorn, M.J. (2001). *Aviation Industry Quality System, ISO-9000 and FAA Regulation*, Second Edition, ASQC Quality Press, Wichita, Kansas, USA.
- Eckert, S.G. (2007). *Inventory Management and its Effects on Customer Satisfaction*, Journal of Business and Public Policy (ISSN: 1936-9794), Volume 1, Number 3.
- Evans, J.R., & Lindsay, W. M. (2008). *The Management and Control of Quality*, 7<sup>th</sup>. Edition, Thomson South-Western, Natorp Boulevard Mason, OH 45049, USA.
- EFQM, London., UK (2003), *The EFQM Excellence Model*, The European Foundation for Quality Management, 14 April 2003. <<http://www.efqm.org/modelawards/model/excellencemodel.htm>>.
- Geraldina, V.Q. (2005). *Performance valuation model : A review of the balanced scorecard and CIPP model for strategy decision making*. Dissertation PhD, Western Michigan University, USA.
- Irianto, D. (2005). *Quality Management Implementation : A Multiple Case Study in Indonesian Manufacturing Firms*, University of Twente, The Netherlands.
- International Aerospace Quality Standard (IAQS) Requirement, based ISO 9001 : 2000. (2001). I.A.O.G, Germany.
- Kamariah, N. (2007). *Preliminary to advance quantitative methods and SEM Amos Model*, UUM, Sintok, Kedah, Malaysia.
- Lumijarvi, I. (2007). *Leadership determinant of high performance in public organization*, Dissertation PhD, University of Umpere, Finland.
- Jones, G. R. (2004). *Theory of Organization Theory, Design, and Change*, Texas A&M University, USA, Person Prentice Hill, Texas, USA.
- Mahour, M. (2007). *Dissertation PhD: A global perfective on critical success factors of TQM practices*, University of Nebraska Lincoln, USA.
- Majstorovic, V.D. (2003). “ *Developed Model for Business Excellence* “, Mechanical Engineering Faculty, Belgrade University, Yugoslavia.
- Ofoegbu, A.O. (2007). *Integrated Aerospace Quality Management System Manual*, California State University Dominguez Hill, Thesis, USA.
- Omachonu, V.K., & Ross, J.E. (2004). *Principles of Total Quality*, CRC Press LLC, Florida, USA.
- Parast, M.M. (2006). *Dissertation PhD: The effect of Quality Management Practices on operational and business result in the petroleum industry in Iran*, University of Nebraska, USA.
- Palaniappa, A.K. (2005). *SEM Amos model in education research*, University Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Suleiman (2006). *An analytical performance management framework enabling Enterprise strategy management (Thesis)*, the University of Texas, USA.
- Stephanie, A. K. (2006). *Dissertation PhD, The Art of Janine Antoni: Labor, Gender and the Object of Performance*, Northwestern University, Evanston, Illinois.
- Schuldes, C.H. (2006). *Employee preferences for pay system criteria : a pay system survey dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy*, Capella University, march 2006
- Watkin, W.A. (2000). *Aircraft Management Maintenance*, Purdu University, USA.
- Wilson, D.D., and Collier, D.A. (2000). *An empirical investigation of MBNQA casual model*, Decision Science, 31, pp. 361-390.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd, Sage Publications, Newbury Park.