

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA KINERJA KARYAWAN  
BRAVO SUPERMARKET DI BOJONEGORO**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Jurusan Akuntansi



Oleh:

**HANDIKA EKA SUMARNO**

**2017310512**

**UNIVERSITAS HAYAM WURUK PERBANAS  
SURABAYA  
2021**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Handika Eka Sumarno  
Tempat, tanggal lahir : Tuban, 1 Desember 1999  
N.I.M : 2017310512  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA  
KINERJA KARYAWAN BRAVO SUPERMARKET DI  
BOJONEGORO

**Disetujui dan diterima baik oleh:**

Dosen Pembimbing

Tanggal:

**(Titis Puspitaningrum Dewi Kartika, S.Pd.,MSA.,CTA)**

**NIDN : 0702018404**

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi

Tanggal:.....

**(Dr. Nanang Shonhadji S.E., Ak., M. Si., CA., CIBA., CMA)**

**NIDN : 0731087601**

# **IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF BRAVO SUPERMARKET EMPLOYEES IN BOJONEGORO**

**Handika Eka Sumarno**

Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Email: [2017310512@students.perbanas.ac.id](mailto:2017310512@students.perbanas.ac.id)

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of leadership, customer focus, employee empowerment involvement, teamwork, continuous improvement on employee performance. The dependent variable used in this study is employee performance. The independent variables in this study are leadership, customer focus, employee empowerment involvement, teamwork, continuous improvement. The population in this study were all employees of Bravo Supermarket in Bojonegoro. The sampling technique used in this study is to use complete enumeration. The data analysis technique used is descriptive analysis and multiple linear regression analysis using SPSS 24. The results of this study show that leadership has no effect on employee performance, while focusing on customers, employee empowerment involvement, teamwork and continuous improvement has an effect on employee performance.*

**Keywords:** *leadership, customer focus, employee empowerment involvement, teamwork, continuous improvement, employee performance.*

## **PENDAHULUAN**

Pada saat ini banyak konsumen memiliki kesadaran biaya, layanan dan produk yang berkualitas. Hal itu karena terdapat persaingan global, sehingga konsumen memiliki pilihan untuk menentukan standar produk mereka. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas sebagai dasar untuk memenangkan persaingan yang kompetitif, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global. Perusahaan harus melihat keinginan konsumen dengan memberikan layanan dan produk yang berkualitas, sehingga perusahaan akan memperoleh reputasi yang baik di mata para konsumen. Kualitas adalah hal paling utama pada setiap organisasi atau perusahaan. Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan dalam

menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Juharni, 2017: 7-8).

Setiap perusahaan harus memiliki integritas yang baik agar dapat membaca setiap peluang yang ada. Sehingga integritas tidak hanya diperlukan untuk individu namun juga untuk organisasi. Hal ini bermaksud untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi menjalankan bisnis, dan memperoleh pelanggan dengan cara memberikan kualitas layanan atau produk yang baik (Cinanti, 2020). Saat ini kebutuhan pelanggan pada nilai kualitas pelayanan dan produk yang diberikan oleh perusahaan semakin meningkat dan berubah-ubah. Menghadapi permasalahan

seperti itu maka perusahaan harus menyediakan layanan atau produk dengan menekan biaya serendah mungkin agar dapat mencapai pelayanan dan menghasilkan produk yang baik dan maksimal.

Penelitian ini dilakukan pada Bravo Supermarket karena perusahaan ini memiliki strategi dan tujuan bisnis yaitu fokus terhadap layanan dan produk kepada pelanggan. Bravo Supermarket merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang retail yang terdapat di Bojonegoro. Bravo Supermarket sendiri berpusat di Bojonegoro dan memiliki empat cabang di Kabupaten lain, yaitu di Tuban, Cepu, Tulungagung, dan Jombang. Bravo Supermarket selalu memastikan bahwa pelayanan dan kualitas produk yang mereka jual telah sesuai dengan standar yang pelanggan butuhkan. Bravo Supermarket sangat fokus dalam pemberian layanan dan produk yang baik kepada pelanggan agar tercapainya kepuasan pelanggan. Fenomena penelitian ini yaitu perusahaan retail membutuhkan sumber daya manusia atau karyawan dengan kinerja yang baik, bravo perlu menciptakan lingkungan yang puas dan memadai agar memicu peningkatan pada kinerja karyawan, terdapat penurunan kinerja karyawan pada bravo dibuktikan dengan adanya pengurangan tenaga kerja pada bravo supermarket. Pengendalian internal yang baik dari manajer dan karyawan akan membuat bravo bisa bertahan, oleh karena itu peneliti memilih bravo supermarket sebagai objek penelitian ini, maka hal ini pun diikuti dengan penerapan sistem atau standar kualitas layanan dan produk pada penelitian ini yaitu TQM (*Total Quality Management*). TQM dapat digunakan Bravo Supermarket untuk menjaga layanan dan produk yang baik setiap periodenya, sehingga Bravo Supermarket dapat menjalankan layanan dan produk mereka dengan konsisten.

Kinerja mengacu pada individu dan kelompok dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya, untuk mencapai tujuan organisasi secara hukum yaitu tidak melanggar hukum dan mematuhi moral dan etika. Standar kinerja dapat diukur dengan tujuan, indikator, sasaran, dan upaya kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu (Alhudri, 2015). Perkembangan teknologi yang semakin kompleks memiliki dampak yang sangat penting. Mampu berinovasi dalam meningkatkan kinerja karyawan harus dilakukan seorang manajer. Ini sangat penting, perusahaan harus mempertimbangkan hal ini agar dapat berkembang secara dinamis dan bertahan dalam persaingan global saat ini. Karyawan atau sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam suatu perusahaan atau organisasi.

*Total Quality Management* adalah metode yang menggunakan beberapa dimensi untuk meningkatkan kualitas secara sistematis, dan telah banyak diadopsi oleh banyak perusahaan, tidak hanya di Indonesia namun juga secara global. Penerapan TQM memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja, seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) merupakan cara yang tepat agar perusahaan dapat secara teratur dan terus menerus meningkatkan kapabilitas elemen tersebut (Ismunawan, 2010: 37).

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena ingin mengetahui bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada Bravo Supermarket. Dipilihnya Bravo Supermarket sebagai subjek penelitian adalah karena merupakan salah satu perusahaan di bidang retail dan wholesale yang terdapat di Bojonegoro. Dilakukannya penelitian ini semoga dapat memberikan masukan aktif bagi perkembangan perusahaan dan perkembangan ekonomi, agar perusahaan

dapat bertahan dengan kondisi yang ada dan terus meningkatkan kinerja dengan baik.

## **RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### **Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)**

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* awalnya dikemukakan oleh Edwin Locke pada akhir tahun 1960. *Goal setting theory* menjelaskan bahwa hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Konsepnya yaitu memahami tujuan yang dapat mempengaruhi perilaku bekerja. *Goal setting theory* merupakan bagian dari teori motivasi. Teori yang menyatakan bahwa perilaku seseorang diatur oleh pikiran dan niatnya sendiri. Teori tersebut juga dengan jelas menyatakan bahwa penetapan tujuan yang fokus akan membuahkan hasil yang memuaskan (kinerja karyawan). Individu harus berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka akan memengaruhi perilaku dan kinerjanya. Keterkaitan antara Teori penetapan tujuan dengan Kinerja Karyawan adalah setiap perusahaan pasti menetapkan sebuah target, untuk mencapai target tersebut, maka harus meningkatkan kinerja sesuai visi dan misi organisasi atau perusahaan. Semakin tinggi pengaruh faktor penentu maka semakin tinggi juga pencapaian target pada perusahaan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Tingkat keberhasilan suatu pertunjukan meliputi baik aspek kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja adalah perilaku yang menjadi indikator pencapaian tujuan suatu organisasi. Ketika kinerja seseorang

dinilai baik, peluang pencapaian tujuan organisasi akan semakin besar. Kesimpulannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja organisasi itu sendiri, baik kinerja maupun kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang baik merupakan salah satu faktor terpenting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah prinsip yang harus dimiliki oleh pemimpin yang memiliki kedudukan strategis di dalam organisasi. Seorang pemimpin di dalam perusahaan dianggap sangat penting, dengan kepemimpinan yang baik maka akan mempermudah entitas untuk mencapai tujuannya. Secara umum seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi seseorang untuk meningkatkan kinerja yang dipengaruhi oleh moral dan kepuasan kerja. Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi merupakan konsep untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, untuk bertindak seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh pemimpin.

### **Fokus pada Pelanggan**

Fokus Pelanggan merupakan prinsip seseorang yang menuntut suatu organisasi agar memenuhi suatu standar kualitas yang ditentukan, dan memberi pengaruh pada kinerja organisasi (Nasution, 2015:41).

### **Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Karyawan merupakan aset yang mendominasi suatu perusahaan. Karyawan juga merupakan pemasok internal yang memiliki peran untuk menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas (Nasution, 2015: 172).

## **Kerjasama Tim**

Kerjasama tim dibutuhkan untuk perusahaan yang menerapkan manajemen kualitas total (TQM). Ini karena kerjasama tim adalah bagian penting dari implementasi *total quality management*. Penerapannya perlu dibentuk tim yang baik antara pengelola, karyawan dan masyarakat (Nasution, 2015: 14).

## **Perbaikan Berkesinambungan**

Penggunaan proses tertentu dalam sistem merupakan hasil setiap produk atau layanan. Sistem proses perubahan input menjadi output yang diukur melalui langkah berurutan yang terorganisir. Pihak yang terlibat dalam perbaikan sistem meliputi, pelanggan, kelompok pekerja, pemasok, dan pemilik perusahaan. Oleh karena itu perlu perbaikan sistem secara berkesinambungan agar kualitas dihasilkan dapat meningkat (Nasution, 2015:75).

## **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah konsep manajemen dalam perusahaan yang memiliki kedudukan strategis. Kepemimpinan sangat diperlukan untuk hubungan kerjasama dalam mencapai suatu tujuan. Dua dampak secara langsung dalam kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika kepemimpinan berpengaruh secara positif, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika kepemimpinan memiliki pengaruh yang negatif, maka akan cenderung menurunkan kinerja karyawan. Maksud dari kepemimpinan berpengaruh positif adalah ketika prinsip dalam kepemimpinan mampu diterapkan dengan baik oleh seorang pemimpin maka mereka akan mampu memberikan pengaruh yang baik pada kinerja karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diteliti oleh Aditya (2020) diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Hal ini bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan yang akan dicapai.

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## **Pengaruh Fokus pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pelanggan adalah komponen yang menciptakan pengaruh pada kinerja perusahaan. Pelanggan merupakan orang yang menuntut suatu perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas mereka, serta memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan (Nasution, 2015:46). Fokus perusahaan adalah pada pelanggan internal dan eksternal. Fokus pelanggan secara positif maupun negatif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika fokus pelanggan meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, ketika fokus pelanggan menurun maka kinerja karyawan akan menurun. Perusahaan yang memiliki fokus tinggi pada kepuasan pelanggan maka akan mempengaruhi kinerja karyawannya secara otomatis.

Berdasarkan hasil penelitian Iskandar (2019), Aji (2018) dapat dilihat bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin perusahaan berfokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja karyawan.

H2 : Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## **Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Terdapat dua manfaat yang timbul dalam pemberdayaan karyawan. Menurut Nasution (2015: 19) pemberdayaan karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas masyarakat terhadap perusahaan, serta mengambil keputusan yang baik untuk perusahaan.

Keputusan yang tepat dapat diambil dengan melibatkan karyawan dan pihak yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan juga akan berdampak positif, ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan akan menumbuhkan rasa memiliki. Hal ini secara psikologis akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika keterlibatan karyawan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika keterlibatan karyawan kurang, maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan penelitian Sitio (2020), menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika organisasi melibatkan dan memberdayakan karyawannya, maka akan membantu meningkatnya kinerja karyawan.

H3: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan**

Perusahaan yang menerapkan *total quality management* akan membutuhkan kerjasama tim. Kerjasama tim adalah bagian penting dari implementasi TQM. Penerapannya perlu dibentuk tim yang baik antara pengelola, karyawan dan masyarakat sekitar (Nasution, 2015: 14). Kerjasama tim memiliki efek positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Penerapan kerja tim akan mendorong peningkatan efisiensi kerja. Ketika bekerja dalam tim, efisiensi kerja menjadi lebih penting. Ini karena upaya tim yang terorganisir.

Pada penelitian Sitio (2020) dan Naufal (2019) menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja tim yang baik dapat memicu terjadinya peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja manajerial perusahaan.

H4: Kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan**

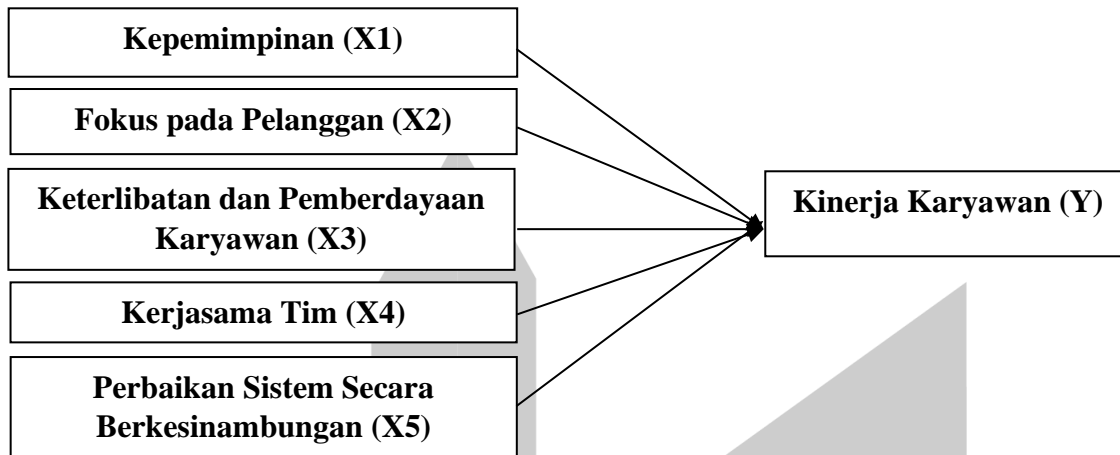
Setiap produk atau layanan adalah hasil dari penggunaan proses tertentu dalam sistem. Dalam sistem terdapat proses pengubahan input menjadi output yang diukur melalui langkah-langkah berurutan yang terorganisir. Pihak-pihak yang terlibat dalam perbaikan sistem meliputi; pelanggan, kelompok pekerja, pemasok, dan pemilik perusahaan. Untuk itu perlunya perbaikan sistem secara berkesinambungan agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Nasution, 2015:75). Ketika perbaikan berkesinambungan meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat, begitupun sebaliknya. Hal itu karena ketika sebuah perusahaan memiliki orientasi jangka panjang, maka perusahaan akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan yang dilakukan tidak pada kinerja manajerial saja namun pada kinerja karyawannya juga, termasuk tenaga kerja langsung.

Berdasarkan penelitian Sitio (2020), Aditya (2020), menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus pada sistem yang dimiliki, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

H5: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran disusun sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Kerangka pemikiran**

## METODE PENELITIAN

### Klasifikasi sampel

Populasi responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bravo Supermarket yang berjumlah 70 orang. Sampel penelitian ini adalah karyawan bagian operasional, karyawan bagian pengawas kasir, karyawan bagian kasir, karyawan bagian gudang, karyawan bagian KC, karyawan bagian MD (merchandise), SPG, dan karyawan bagian security di Bravo Supermarket yang berjumlah 70 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan complete enumeration. Teknik pengambilan sampel complete enumeration merupakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan semua jumlah populasi sebagai sampel penelitian (Anshori dan Iswati, 2009: 71).

### Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dikumpulkan dengan cara melakukan pengamatan langsung atau survei pada Bravo Supermarket Bojonegoro. Tujuan survei adalah agar

peneliti mendapatkan data yang lebih jelas dan akurat.

Pengumpulan data penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat daftar pertanyaan yang akan dibagikan kepada responden secara langsung atau melalui *google form* yang telah disediakan.

### Teknik analisis data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS 24 yang meliputi analisis deskriptif statistik, uji reliabilitas dan validitas, uji normalitas, uji hipotesis. Analisis regresi linier berganda yang digunakan pada penelitian ini yaitu : Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan:

Y = Dependent variable (Kinerja karyawan)

$\alpha$  = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Kepemimpinan

X2 = Fokus pada pelanggan



- X3 = Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
- X4 = Kerjasama tim
- X5 = Perbaikan sistem secara berkesinambungan
- E = Standar error

**ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Subjek Penelitian**

Karakteristik responden yang menjadi subyek dari penelitian hasil kuesioner yang telah didapat yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, dan bagian. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian dalam bentuk *google form*. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan yang ada di Bravo Supermarket Bojonegoro. Survei pada Bravo Supermarket ini dilakukan dengan cara datang secara langsung yang berlokasi di Jl. Pemuda No.37 - 39, Ngrowo, Kec. Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat mengenai jumlah karyawan yang digunakan sebagai responden serta kesediaannya untuk mengisi kuesioner pada penelitian ini. Berdasarkan informasi yang didapat serta kesediaan responden, kuesioner *google form* ini telah diisi oleh 70 karyawan Bravo Supermarket Bojonegoro. Kuesioner yang termasuk kriteria sampel

responden adalah sebanyak 100 kuesioner. Jumlah kuesioner yang kembali terdapat 70 kuesioner, kemudian 70 kuesioner siap untuk diolah lebih lanjut.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Penelitian saat ini menggunakan analisis linier berganda karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Fokus pada pelanggan, Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, Kerjasama tim, dan Perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan:

- Y = Dependent variable (Kinerja karyawan)
- $\alpha$  = Konstanta
- b = Koefisien regresi
- X1 = Kepemimpinan
- X2 = Fokus pada pelanggan
- X3 = Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
- X4 = Kerjasama tim
- X5 = Perbaikan sistem secara berkesinambungan
- E = Standar error

**Tabel 1 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	5.342	6.042	
Kepemimpinan (X1)	0.216	0.181	0.155
Fokus pelanggan (X2)	0.645	0.198	0.335
Keterlibatan karyawan(X3)	0.420	0.183	0.315
Kerjasama tim(X4)	0.413	0.204	0.216
Perbaikan berkesinambungan(X5)	0.419	0.201	0.214

Sumber: data diolah

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan menggunakan SPSS 24, maka diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,342 + 0,216 (KP) + 0,645 (FP) + 0,420 (KK) + 0,413 (KT) + 0,419 (PB) + e$$

Persamaan hasil regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 5,342, hal ini menunjukkan bahwa jika variabel independen dianggap bernilai 0, maka nilai dari kinerja karyawan adalah sebesar 5,342.
- b. Koefisien regresi dari variabel kepemimpinan (X1) adalah sebesar 0,216 yang artinya apabila variabel kepemimpinan (X1) berubah, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,216 dengan asumsi fokus pelanggan (X2), keterlibatan karyawan (X3), kerjasama tim (X4), dan perbaikan berkesinambungan (X5) nilainya tetap. Koefisien kepemimpinan memiliki nilai yang positif artinya semakin naik nilai kepemimpinan (X1) maka nilai kinerja karyawan (Y) juga meningkat.
- c. Koefisien regresi dari variabel fokus pada pelanggan (X2) adalah sebesar 0,645, artinya apabila variabel fokus pada pelanggan (X2) berubah, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,645 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
- d. Koefisien regresi dari variabel keterlibatan karyawan (X3) adalah sebesar 0,420, artinya apabila variabel keterlibatan karyawan (X3) berubah, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,420 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
- e. Koefisien regresi dari variabel kerjasama tim (X4) adalah sebesar 0,413, artinya apabila variabel kerjasama tim (X4) berubah, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,413 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
- f. Koefisien regresi dari variabel perbaikan berkesinambungan (X5) adalah sebesar 0,419, artinya apabila variabel perbaikan berkesinambungan (X5) berubah, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,419 dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

## Uji Hipotesis

### Uji t

**Tabel 2 Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.342	6.042		0.884	0.380
Kepemimpinan (X1)	0.216	0.181	0.155	1.190	0.239
Fokus pelanggan (X2)	0.645	0.198	0.335	3.253	0.002
Keterlibatan karyawan(X3)	0.420	0.183	0.315	2.303	0.025
Kerjasama tim(X4)	0.413	0.204	0.216	2.026	0.047
Perbaikan berkesinambungan(X5)	0.419	0.201	0.214	2.090	0.041

Sumber: data diolah

Berdasarkan dari tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai signifikan sebesar 0,239 maka nilai signifikan > 0,05. Artinya bahwa variabel kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Pada variabel fokus pelanggan (X2) memiliki nilai signifikan sebesar 0,002 maka nilai signifikan < 0,05. Artinya bahwa variabel fokus pelanggan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Pada variabel keterlibatan karyawan (X3) memiliki nilai signifikan sebesar 0,025 maka nilai signifikan < 0,05. Artinya bahwa variabel keterlibatan karyawan (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
4. Pada variabel kerjasama tim (X4) memiliki nilai signifikan sebesar 0,047 maka nilai signifikan < 0,05. Artinya bahwa variabel kerjasama tim (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).
5. Pada variabel perbaikan berkesinambungan (X5) memiliki nilai signifikan sebesar 0,041 maka nilai signifikan < 0,05. Artinya bahwa variabel perbaikan berkesinambungan (X5) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

**Tabel 3 Rekapitulasi hasil uji statistik**

No	Uji Regresi	Variabel Dependen	Variabel Independen	Nilai Sig.	Keterangan
1	Uji F	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Fokus Pelanggan, Keterlibatan Karyawan, Kerjasama Tim, Perbaikan Berkesinambungan	0,000	Model Fit
2	Uji t	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	0,239	Tidak Berpengaruh
			Fokus Pelanggan	0,002	Berpengaruh
			Keterlibatan Karyawan	0,025	Berpengaruh
			Kerjasama Tim	0,047	Berpengaruh
			Perbaikan Berkesinambungan	0,041	Berpengaruh

Sumber: data diolah

## Pembahasan

### Pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Menurut prinsip kepemimpinan, pemimpin harus mampu mengelola perusahaan. Pemimpin harus mampu mengeksekusi berbagai rencana strategis untuk mengelola perusahaan. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang menguntungkan bagi karyawan dan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,239 yang berarti > 0,05. Hal tersebut juga dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel kepemimpinan terdapat responden yang tidak setuju terbanyak pada pernyataan X1.5, yang artinya bahwa beberapa

responden tidak setuju dengan pernyataan bahwa di tempat mereka para pemimpin mampu mengendalikan emosinya. Hasil jawaban responden yang banyak memilih tidak setuju pada pernyataan kuesioner kepemimpinan yaitu responden nomor 1, 2, 11, dan 60. Hal tersebut menjadi indikator bahwasannya ketika kepemimpinan berpengaruh secara negatif, maka kinerja karyawan cenderung menurun. Sebaliknya jika kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif, maka kinerja karyawan akan meningkat. Maksud dari kepemimpinan berpengaruh positif adalah ketika prinsip kepemimpinan mampu diterapkan dengan baik oleh seorang pemimpin maka akan memberikan pengaruh yang baik pada kinerja karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung landasan teori penetapan tujuan yang menjelaskan bahwa hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Teori penetapan tujuan adalah bagian dari teori motivasi, yang menyatakan bahwa perilaku seseorang diatur oleh pikiran dan niatnya sendiri. Konsep teorinya adalah memahami tujuan juga dapat mempengaruhi perilaku bekerja, jika pemimpin menciptakan lingkungan yang menguntungkan bagi karyawan dan bawahannya maka akan mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja manajerial maupun karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditya (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Eliyana (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh fokus pada pelanggan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Pelanggan adalah komponen yang menciptakan pengaruh pada kinerja perusahaan. Pelanggan merupakan orang yang menuntut suatu perusahaan untuk

memenuhi suatu standar kualitas mereka, serta memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan (Nasution, 2015:46). Fokus perusahaan adalah pada pelanggan internal dan eksternal. Fokus pelanggan secara positif maupun negatif mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,002 yang berarti  $< 0,05$ . Hal tersebut juga dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel fokus pelanggan terdapat responden yang sangat setuju terbanyak pada pernyataan X2.5 yaitu 3,46, yang berarti bahwa responden sangat setuju pada pernyataan bahwa di tempat mereka selalu berusaha untuk menciptakan perbaikan dalam berbagai sektor. Perusahaan yang memiliki fokus tinggi terhadap kepuasan pelanggan maka secara otomatis akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal itu karena saat perusahaan ingin menciptakan suatu produk yang berkualitas, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung landasan teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Ketika sebuah perusahaan ingin memenuhi kebutuhan pelanggan, yang mereka lakukan adalah meningkatkan kinerjanya, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Iskandar (2019), Anam (2018) dan Aji (2018) dapat dilihat bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) menyatakan bahwa fokus pelanggan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin perusahaan

berfokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh keterlibatan pemberdayaan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Pemberdayaan karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas masyarakat terhadap perusahaan, keputusan yang tepat dapat diambil dengan melibatkan karyawan dan pihak yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Perusahaan dapat menugaskan pekerjaan, sehingga mereka dapat memutuskan sendiri apa yang ingin mereka lakukan. Keterlibatan karyawan juga akan berdampak positif, ketika manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini secara psikologis akan meningkatkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Nasution, 2015:19)

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel keterlibatan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,025 yang berarti  $< 0,05$ . Hal tersebut juga dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel keterlibatan karyawan terdapat responden yang sangat setuju terbanyak pada pernyataan X3.1 yaitu 3,49, yang berarti bahwa responden sangat setuju pada pernyataan bahwa di tempat mereka memperhatikan feedback dari karyawannya. Pemberdayaan karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas masyarakat terhadap perusahaan, serta mengambil keputusan yang baik untuk perusahaan. Keterlibatan karyawan juga akan berdampak positif, karena manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan maka akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Hasil dalam penelitian ini mendukung teori penetapan tujuan

menjelaskan hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Teori penetapan tujuan adalah bagian dari teori motivasi yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang akan bekerja lebih baik ketika diatur oleh pikiran dan niatnya sendiri. Teori tersebut juga dengan jelas menyatakan bahwa penetapan tujuan yang fokus akan meningkatkan kinerja karyawan. Jika individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, ini akan memengaruhi perilaku dan kinerjanya.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sitio (2020), Anam (2018), Aji (2018), dan Pratama (2016) yang menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang melibatkan dan memberdayakan karyawannya, akan membantu meningkatnya kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2019) dan Naufal (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh kerjasama tim (X4) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Perusahaan yang menerapkan manajemen kualitas total (TQM) membutuhkan kerjasama tim. Ini karena kerjasama tim adalah bagian penting dari implementasi *Total Quality Management*. Dalam penerapannya perlu dibentuk tim yang baik antara pengelola, karyawan dan masyarakat sekitar (Nasution, 2015: 14). Penerapan kerjasama tim akan memicu peningkatan efisiensi kerja. Jika bekerja dalam tim, efisiensi kerja menjadi lebih mudah dan penting karena upaya tim yang terorganisir.

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,047 yang berarti  $< 0,05$ . Hal tersebut juga dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel kerjasama tim terdapat responden yang sangat setuju terbanyak pada pernyataan X4.1 yaitu 3,46, yang berarti bahwa responden sangat setuju pada pernyataan bahwa di tempat mereka setiap divisi memiliki kesepakatan. Adanya kerjasama tim akan dapat menghasilkan efisiensi dan efektifitas kerja pada suatu perusahaan. Penerapan kerja tim perlu dibentuk antara manajemen dan karyawan agar memicu peningkatan efisiensi kerja, karena ketika bekerja dalam tim maka kinerja karyawan akan lebih terorganisir secara baik. Penelitian ini mendukung teori penetapan tujuan yang menjelaskan hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. *Goal setting theory* merupakan bagian teori motivasi. Teori yang menyatakan bahwa perilaku seseorang diatur oleh pikiran dan niatnya sendiri. Jika kerjasama tim berkomitmen untuk mencapai tujuannya, ini akan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Sitio (2020), Naufal (2019) dan Aimie (2016) yang menyatakan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kerjasama tim yang baik dapat memicu terjadinya peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja manajerial suatu perusahaan. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Aditya (2020) dan Pratama (2016) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh perbaikan secara berkesinambungan (X5) terhadap kinerja karyawan (Y)**

Setiap produk atau layanan adalah hasil dari penggunaan proses tertentu dalam sistem. Dalam sistem terdapat proses pengubahan input menjadi output yang diukur melalui langkah-langkah

berurutan yang terorganisir. Pihak-pihak yang terlibat dalam perbaikan sistem meliputi; pelanggan, kelompok pekerja, pemasok, dan pemilik perusahaan. Untuk itu perlunya perbaikan sistem secara berkesinambungan agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Nasution, 2015:75).

Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah variabel perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan nilai signifikansi 0,041 yang berarti  $< 0,05$ . Hal tersebut juga dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel perbaikan berkesinambungan terdapat responden yang sangat setuju terbanyak pada pernyataan X5.5 yaitu 3,46, yang berarti bahwa responden setuju pada pernyataan bahwa di tempat mereka selalu memantau perubahan di dalam berbagai sektor. Ketika sebuah perusahaan memiliki orientasi jangka panjang, maka perusahaan akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan yang dilakukan tidak hanya pada kinerja manajerial namun pada kinerja karyawannya juga, termasuk tenaga kerja langsung. Hasil penelitian ini mendukung teori penetapan tujuan yang menjelaskan hubungan yang tidak terpisahkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan kinerja. Konsep teorinya yang memahami tujuan juga dapat mempengaruhi perilaku bekerja. Perusahaan selalu memperhatikan perubahan pada berbagai sektor yang mengindikasikan bahwa ketika perbaikan berkesinambungan diterapkan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitio (2020), Aditya (2020) Iskandar (2019), Anam (2018) dan Aji (2018) bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa ketika perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus pada sistem yang telah dimiliki, maka akan membantu proses meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian terdahulu

yang dilakukan oleh Naufal (2019) dan Pratama (2016) menyatakan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak terdapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dengan variabel Kepemimpinan, Fokus pada pelanggan, Keterlibatan pemberdayaan karyawan, Kerjasama tim, dan Perbaikan secara berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara observasi dan penyebaran kuesioner kepada responden atau objek penelitian yaitu karyawan pada Bravo Supermarket Bojonegoro sebanyak 70 kuesioner. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 24.0. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan bukti bahwa nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,239 yang artinya  $> 0,05$ . Hal tersebut menjadi indikator bahwasannya ketika kepemimpinan berpengaruh secara negatif, maka kinerja karyawan cenderung menurun. Sebaliknya jika kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif, maka kinerja karyawan akan meningkat.
- b. Variabel Fokus pada Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan bukti bahwa nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,002

yang artinya  $< 0,05$ . Dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin perusahaan berfokus pada pelanggan, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai karyawan.

- c. Variabel Keterlibatan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan bukti bahwa nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,025 yang artinya  $< 0,05$ . Jika perusahaan melibatkan dan memberdayakan karyawannya, maka akan mendorong mereka dalam membantu meningkatnya kinerja karyawan.
- d. Variabel Kerjasama Tim berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan bukti bahwa nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,047 yang artinya  $< 0,05$ . Hal ini berarti bahwa kinerja tim yang baik dapat memicu terjadinya peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja manajerial perusahaan.
- e. Variabel Perbaikan secara Berkesinambungan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan bukti bahwa nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,041 yang artinya  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus pada sistem yang telah dimiliki, maka akan mendorong proses meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, penelitian ini masih mempunyai kekurangan yang dijadikan

sebagai keterbatasan pada penelitian ini, sebagai berikut :

1. Adanya Pandemi COVID-19 yang tidak memungkinkan peneliti untuk menjangkau responden secara langsung. Situasi saat ini, membuat waktu penyebaran kuesioner menjadi cukup terbatas. Situasi saat ini merupakan kondisi yang tidak dapat dapat dikendalikan oleh peneliti.
2. Penyebaran kuesioner secara online melalui *Google-Form* memperoleh jawaban yang disampaikan responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

### Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran-saran pada peneliti selanjutnya, sebagai berikut :

1. Peneliti selanjutnya yang menggunakan topik penelitian terkait *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan diharapkan dapat menambah sampel agar hasil yang diperoleh mencakup kriteria sampel.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan pemilihan waktu untuk penyebaran kuesioner dan pengumpulan data, agar memperoleh hasil yang maksimal dan mempersingkat waktu pengumpulan data.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memodifikasi pertanyaan-pertanyaan kuesioner agar mudah dipahami oleh responden.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aji, H. K., & Arfianto, E. D. (2018). Analisis Pengaruh Total Quality Management Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Empiris pada Puskesmas Ungaran di Kecamatan Ungaran Barat ). *Diponegoro Journal Of Management*, 7(4), 1–12.
- Anugerah, K. G. (2018). *Pengaruh Implementasi Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi)*.
- Bintang, C. W. (2020). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (Tqm) Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Operasional Pada Pt Satria Wicaksana. *Sell Journal*, 5(1), 55.
- Candra, D. W. (2020). Peran Sistem Penghargaan Dalam Memoderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong Sidoarjo). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 110(9), 1689–1699.
- Christanti, N. S., & Witjaksono, A. D. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(2), 119–130.
- Dedy, A. N., Zakuan, N., Omain, S. Z., Rahim, K. A., Ariff, M. S. M., Sulaiman, Z., & Saman, M. Z. M. (2016). An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 131(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/131/1/012017>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fadhil, R., & Sudaryanto, B. (2019). Pengaruh Faktor-Faktor Total Quality Management ( TQM ) Terhadap



- Kinerja Karyawan ( Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Subang Jawa Barat ). *Diponegoro Journal of Management*, 8, 1–12.
- Fitriadhi, A. (2020). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt . Indocement Tungal Prakarsa , Tbk Plant 12 Tarjun. *Jurnal Valtech*, 3(2), 52–61.
- Hakim, F., & Aryanti, M. (2020). Pengaruh Total Quality Management dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Victory Chingluh. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin*, 2, 183–189.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203(May), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>
- 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. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Pratiwi, A. (2019). Pengaruh Total Quality Management, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Jambi). *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(2), 300–310.
- Saptono, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2020). Pengaruh Perilaku Produktif Dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada TV MU). *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.862>
- Sylvia, V., & Sitio, S. (2020). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pt. Senator Internasional Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(2), 126–138.
- Zulkarnain, I., Gemina, D., & Yunningsih, E. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bcd Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora*, 10(1), 40. <https://doi.org/10.30997/jsh.v10i1.1615>