

PERAN PERILAKU PRODUKTIF KARYAWAN DALAM MEMEDIASI PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN AGUNG TOYOTA

Yoga Pratama¹ Ica Rika Candraningrat²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: pyoga0120@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan dengan perilaku produktif karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada PT Agung Toyota Denpasar dengan jumlah sampel sebanyak 137 responden menggunakan metode sampel jenuh (*census method*). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan analisis data dilakukan dengan pendekatan statistik deskriptif serta analisis inferensial menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan. Perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perilaku produktif karyawan memediasi secara parsial komplementer pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan TQM yang baik mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku produktif karyawan. Implikasi teoritis dari penelitian ini mendukung konsep bahwa perilaku produktif menjadi variabel strategis dalam memperkuat pengaruh TQM terhadap pencapaian kinerja organisasi. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan manajemen PT Agung Toyota Denpasar dalam mengembangkan program peningkatan kualitas yang terintegrasi dengan pembentukan perilaku kerja karyawan yang produktif guna meningkatkan kinerja perusahaan.

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

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Total Quality Management (TQM) on company performance with employee productive behavior as a mediating variable. This study was conducted at PT Agung Toyota Denpasar with a sample of 137 respondents using the saturated sample method (census method). Data collection was carried out through questionnaires and data analysis was carried out using a descriptive statistical approach and inferential analysis using the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results of the study indicate that Total Quality Management has a positive and significant effect on company performance. Total Quality Management has a positive and significant effect on employee productive behavior. Employee productive behavior has a positive and significant effect on company performance. Employee productive behavior partially mediates the complementary effect of Total Quality Management on company performance. These findings indicate that good TQM implementation can improve company performance directly or indirectly through employee productive behavior. The theoretical implications of this study support the concept that productive behavior is a strategic variable in strengthening the influence of TQM on achieving organizational performance. The practical implications of this study can be a

consideration for the management of PT Agung Toyota Denpasar in developing a quality improvement program that is integrated with the formation of productive employee work behavior in order to improve company performance.

Keywords: *company performance; total quality management; productive employee behavior*

PENDAHULUAN

Perusahaan saat ini menghadapi persaingan yang ketat. Persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja operasional perusahaan agar tetap kompetitif dalam dunia bisnis. Kinerja perusahaan adalah tampilan kondisi utuh dari perusahaan selama rentang waktu tertentu, dapat berupa hasil atau pencapaian perusahaan dan mengacu pada standar yang telah ditetapkan (Sitio, 2022). Untuk mengetahui standar tersebut telah tercapai atau tidak, perusahaan perlu melakukan sebuah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dirancang untuk menilai hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja perusahaan dapat membandingkan antara kinerja yang ditetapkan dan bagaimana kinerja yang terlaksana (Setiawan & Daromes, 2019). Pengukuran kinerja yang efektif dapat dilaksanakan melalui penilaian atas kualitas barang dan jasa secara menyeluruh (Dewi & Purnawati, 2021).

Kualitas merupakan *conformance to requirement*, yakni sesuai dengan apa yang telah disyaratkan atau distandarkan. Sebuah produk mempunyai kualitas bilamana sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Seiring dengan terjaganya kualitas di perusahaan, maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sebuah sistem manajemen kualitas. Manajemen kualitas perlu diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan mencapai perbaikan dalam efektivitas perusahaan. Konsep manajemen kualitas diterapkan di banyak perusahaan, dari manufaktur ke industri lain termasuk pula lembaga pendidikan, organisasi kesehatan, masyarakat, pemerintahan, jasa dan organisasi non-profit (Azizah & Gunadi, 2020). Salah satu sistem manajemen kualitas yang dapat digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM) (Ekaviana & Kaluge, 2019).

Total Quality Management adalah suatu rumusan yang dipergunakan oleh organisasi dalam mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan. TQM diterapkan sebagai salah satu dari strategi perusahaan dalam usaha menghasilkan kinerja pelayanan yang baik, sehingga penerapannya mampu berorientasi pada kepuasan pelanggan dan mampu melibatkan seluruh anggota perusahaan termasuk karyawan. TQM berfungsi sebagai pendekatan jangka panjang dalam pengelolaan perusahaan secara keseluruhan yang menuju pada kinerja dalam jangka panjang (Rosadiana & Arifin, 2022). Semakin efektif penerapan praktik TQM, semakin meningkatkan kemampuan persaingan perusahaan, kepuasan pelanggan, dan kinerja bisnis (Sanjaya & Purnawati, 2023). Tujuan penerapan TQM adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan harapan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan sasaran. Harapan pelanggan dapat tercipta jika adanya perilaku produktif dari karyawan.

Perilaku produktif karyawan adalah seseorang yang memberikan kontribusi kepada lingkungannya, dia imajinatif, dan inovatif, bertanggung jawab dan responsif dalam berkomunikasi dan menjalin kerja sama dengan orang lain (Suartina *et al.*, 2019). Budaya perilaku produktif karyawan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja individu agar sasaran organisasi dapat tercapai, termasuk dalam hal kualitas, produktivitas, dan daya saing organisasi (Hardjosoedarmo, 2014). Budaya perilaku produktif yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan harus memperhatikan beberapa aspek, yaitu filosofi operasi, tujuan, pendekatan manajemen, sikap terhadap pelanggan, pendekatan pemecahan masalah, hubungan dengan pemasok, serta pendekatan perbaikan kinerja (Goetsch & Davis, 2006). Dengan menggunakan perilaku produktif karyawan sebagai variabel mediasi, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan perilaku produktif karyawan. Perilaku produktif karyawan, yang mencakup kemampuan, semangat kerja, dan pengembangan diri karyawan, dianggap sebagai elemen penting yang memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian Rosediana & Arifin (2022) perilaku produktif karyawan mampu memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perilaku produktif karyawan diasumsikan mampu memediasi pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan.

Beberapa penelitian empiris telah dilakukan, penelitian Antari & Setiawan (2022), Marpaung *et al.* (2022), Utari & Purnawati (2020), Samsinar (2021), Sitio (2022), Suartina *et al.* (2019), Rosediana & Arifin (2022), Modgil & Sharma (2016), Al-Damen (2017), Panuwatwanich & Nguyen (2017), Siregar & Samsir (2017), Qasrawi *et al.* (2017), Singh *et al.* (2018), Chin *et al.* (2018), Parwitasari & Wirasedana (2018), Mohammed *et al.* (2019), dan Kumala & Widyarti (2020) mengungkapkan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara penelitian Setiawan & Daromes (2019) menyimpulkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula dengan penelitian Laiya *et al.* (2018) juga menemukan bahwa elemen fokus pelanggan dan perbaikan secara berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian (Sanjaya & Purnawati, 2023) menemukan hasil bahwa obsesi terhadap kualitas dan kerja sama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sebagian besar elemen TQM yang diterapkan dalam perusahaan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Rosediana & Arifin (2022) menemukan bahwa TQM memiliki pengaruh secara parsial terhadap perilaku produktif karyawan dan berpengaruh positif signifikan.

Saat ini TQM sudah banyak diaplikasikan di berbagai bidang industri, salah satunya adalah industri otomotif. PT Agung Toyota Denpasar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan otomotif. Sebagai *authorized main dealer* di Bali, PT Agung Toyota Denpasar tidak hanya menawarkan penjualan kendaraan baru, tetapi juga menyediakan layanan *service*, suku cadang, tukar tambah, dan *body painting* untuk kendaraan Toyota. Dalam menjalankan layanan penjualannya, PT Agung Toyota Denpasar berusaha memberikan pelayanan terbaik

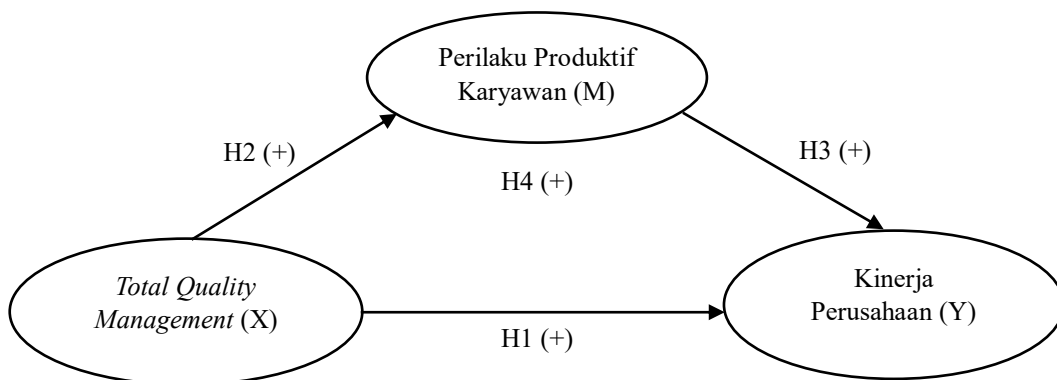
kepada setiap pelanggan. Tabel 1 merupakan data penjualan mobil Toyota dari tahun 2022 sampai dengan 2024.

Tabel 1.

Data Penjualan Mobil Toyota Tahun 2022 sampai dengan 2024				
No	Bulan	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
1	Januari	62	119	112
2	Februari	56	119	81
3	Maret	80	116	93
4	April	101	134	83
5	Mei	73	110	97
6	Juni	78	130	114
7	Juli	92	146	116
8	Agustus	125	161	132
9	September	148	136	130
10	Oktober	134	156	130
11	November	119	121	130
12	Desember	161	155	220
Total		1.229 unit	1.603 unit	1.438 unit

Sumber: Agung Toyota Denpasar, 2024

Berdasarkan data dalam Tabel 1, terlihat bahwa PT Agung Toyota Denpasar menghadapi tantangan dalam penjualan. Penurunan dalam penjualan mobil Toyota pada tahun 2024 menunjukkan adanya masalah yang perlu segera diatasi. Salah satu penyebab utamanya adalah penerapan TQM yang belum optimal, seperti kurangnya konsistensi dalam menjaga kualitas layanan, koordinasi tim yang belum maksimal, dan belum efektifnya perbaikan berkelanjutan, yang menyebabkan penurunan minat konsumen dan berimbas pada penurunan jumlah penjualan dari 1.603 unit pada tahun 2023 menjadi 1.438 unit pada tahun 2024. Akibatnya kinerja perusahaan juga terdampak, dengan berkurangnya pendapatan dan potensi kerugian finansial yang dapat memengaruhi operasional perusahaan sehari-hari. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran perilaku produktif karyawan dalam memediasi pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan. Hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 1 Kerangka konseptual

Sumber: Data diolah, 2025

TQM adalah cara yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus (*Continuously Performance Improvement*) pada setiap tingkatan operasi maupun proses di masing-masing area fungsional dari organisasi dimana semuanya bersumber dari modal yang tersedia dan sumber daya manusia (Gaspersz, 2001). Penerapan TQM merupakan hal yang sangat tepat dalam meningkatkan kapabilitas seluruh elemen yang ada di perusahaan (Parwitasari & Wirasedana, 2018). Dengan adanya TQM diharapkan mampu memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H1: *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja Perusahaan.

Implementasi TQM yang baik dan menyeluruh dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan, melalui komitmen untuk fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, melakukan rapat bulanan dengan karyawan, karyawan ikut serta dalam perbaikan berkesinambungan dan manajer telah menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku produktif karyawan (Suartina *et al.*, 2019). Hasil penelitian Rosediana & Arifin (2022) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan.

H2: *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan.

Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang dihasilkan) dengan sumber (tenaga kerja, sumber daya, modal, energi, dan lain-lain) yang dipakai untuk menghasilkan produk atau jasa. Perusahaan berupaya mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mampu beradaptasi dengan perubahan ekonomi global, dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang baik akan menunjukkan kelangsungan perusahaan dalam jangka yang panjang (Suartina *et al.*, 2019). Hasil penelitian Suartina *et al.* (2019) menyatakan bahwa perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H3: Perilaku produktif karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Semakin baik implementasi TQM maka akan mendorong peningkatan pada perilaku produktif karyawan, dan melalui peningkatan perilaku produktif karyawan tersebut, maka akan meningkat pula kinerja perusahaan secara keseluruhan. Melalui komitmen dan konsistensi pada penerapan TQM pada seluruh aspek manajemen, perusahaan berupaya menjaga standar kualitas produk atau jasa yang diserahkan kepada pelanggan. Melalui kedisiplinan pada perbaikan kualitas secara terus menerus, hal ini dapat mendorong peningkatan perilaku produktif karyawan. Dimana karyawan di dalam perusahaan memiliki keterlibatan tinggi dalam pencapaian target kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga semakin baik perilaku produktif karyawan maka semakin baik pula kinerja perusahaan (Suartina *et al.*, 2019). Hasil penelitian Rosediana & Arifin (2022) dan Suartina *et al.* (2019) menyatakan bahwa perilaku produktif karyawan dapat memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan.

H4: Perilaku produktif karyawan mampu memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Agung Toyota Denpasar yang terletak di Jalan HOS Cokroaminoto No.47, Pemecutan Kaja, Kecamatan Denpasar Utara, Kota Denpasar, Bali. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan potensi responden yang tinggi, yaitu sebanyak 137 karyawan yang tersebar di berbagai divisi, seperti bagian *service*, *administration*, dan *sales marketing*. Sehingga perlu adanya upaya-upaya dalam pengoptimalan kinerja perusahaan melalui *total quality management* dan perilaku produktif karyawan. Teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu dengan kuesioner yang diukur dengan skala *likert* serta uji kelayakan instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 menjelaskan bahwa seluruh nilai koefisien korelasi pada setiap instrumen penelitian diatas 0,30 yang berarti seluruh pernyataan pada kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
Kinerja Perusahaan (Y)	Y1.1	0,935	Valid
	Y1.2	0,832	Valid
	Y1.3	0,796	Valid
	Y2.1	0,837	Valid
	Y2.2	0,952	Valid
	Y3.1	0,927	Valid
	Y3.2	0,903	Valid
	Y3.3	0,840	Valid
	Y3.4	0,946	Valid
	X1.1	0,912	Valid
	X1.2	0,909	Valid
	X1.3	0,878	Valid
	X1.4	0,904	Valid
	X2.1	0,753	Valid
<i>Total Quality Management</i> (X)	X2.2	0,882	Valid
	X3.1	0,907	Valid
	X3.2	0,956	Valid
	X3.3	0,907	Valid
	X3.4	0,955	Valid
	X4.1	0,937	Valid
	X4.2	0,836	Valid
	X4.3	0,881	Valid
	X4.4	0,926	Valid
	M1.1	0,844	Valid
Perilaku Produktif Karyawan (M)	M1.2	0,758	Valid
	M2.1	0,901	Valid
	M2.2	0,888	Valid
	M3.1	0,869	Valid
	M3.2	0,838	Valid
	M4.1	0,897	Valid
	M4.2	0,901	Valid
	M4.3	0,899	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji validitas instrumen pada penelitian ini menunjukkan bahwa kuesioner penelitian dari ketiga variabel tersebut memperoleh nilai koefisien korelasi (*Pearson Correlation*) ($r \geq 0,30$). Hal ini menunjukkan bahwa butir - butir pernyataan dalam instrumen penelitian telah memenuhi syarat dan dinyatakan valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian statistik dari penelitian ini menggunakan statistik *Cronbach Alpha*, dimana instrumen dikatakan reliabel untuk mengukur variabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,06$. Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kinerja Perusahaan (Y)	0,960	Reliabel
2	<i>Total Quality Management</i> (X)	0,980	Reliabel
3	Perilaku Produktif Karyawan (M)	0,955	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, nilai *cronbach's alpha* untuk ketiga variabel dalam uji reliabilitas instrumen lebih dari 0,60, yang menunjukkan bahwa pernyataan dalam pertanyaan kuesioner penelitian dianggap reliabel dan layak digunakan. Dengan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* versi 3, pendekatan *Partial Least Square* (PLS) merupakan strategi analisis data yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden penelitian berisi gambaran profil dari 42 responden yang terdiri dari seluruh karyawan PT Agung Toyota Denpasar. Karakteristik respondennya meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, divisi, dan status kepegawaian.

Berdasarkan Tabel 4, dapat di lihat jumlah karyawan PT Agung Toyota Denpasar yang di jadikan sampel sebanyak 137 orang. Jika di lihat dari usia, karyawan yang memiliki usia 31 sampai dengan 35 tahun mendominasi, yaitu sebanyak 46 orang atau 33,5 persen, hal ini mengindikasikan karyawan PT Agung Toyota Denpasar memiliki usia yang berpengalaman dalam bekerja. Jika di lihat dari jenis kelamin, jenis kelamin laki-laki mendominasi, yaitu sebanyak 108 orang atau 78,8 persen, hal ini mengindikasikan bahwa PT Agung Toyota Denpasar memilih laki-laki karena memiliki tingkat ketahanan fisik yang lebih baik dibandingkan dengan perempuan, ini mengindikasikan pekerjaan pada PT Agung Toyota Denpasar memerlukan tenaga fisik yang kuat terutama pada divisi *service*. Jika dilihat dari tingkat pendidikan, karyawan yang memiliki pendidikan S1 mendominasi, yaitu sebanyak 67 orang atau 48,9 persen, hal ini mengindikasikan karyawan PT Agung Toyota Denpasar sepenuhnya dituntut untuk memiliki pendidikan yang tinggi dan memilih karyawan yang mempunyai keahlian dalam

bekerja. Jika dilihat dari masa kerja, mayoritas karyawan PT Agung Toyota Denpasar memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun, yaitu sebanyak 88 orang atau 64,3 persen. Sebanyak 45 orang atau 32,8 persen memiliki masa kerja antara 10 hingga 20 tahun, sedangkan hanya 4 orang atau 2,9 persen yang telah bekerja lebih dari 20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada pada tahap awal hingga menengah dalam kariernya di perusahaan. Jika dilihat dari pembagian divisi, sebagian besar karyawan bekerja di divisi *service*, yaitu sebanyak 72 orang atau 52,6 persen. Divisi sales diisi oleh 37 orang atau 27 persen, dan divisi *administration* diisi oleh 28 orang atau 20,4 persen. Data ini menunjukkan bahwa fokus utama perusahaan adalah pada layanan purna jual (*after sales service*), yang membutuhkan tenaga kerja lebih banyak dibandingkan divisi lainnya. Jika dilihat dari status kepegawaian, sebagian besar karyawan merupakan karyawan kontrak, yakni sebanyak 85 orang atau 62 persen. Sementara itu, jumlah karyawan tetap adalah 52 orang atau 38 persen. Proporsi ini mengindikasikan bahwa perusahaan lebih banyak mempekerjakan karyawan dengan status kontrak, yang bertujuan untuk fleksibilitas tenaga kerja atau efisiensi biaya operasional.

Tabel 4.
Karakteristik Karyawan PT Agung Toyota Denpasar

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia	20-25 Tahun	7	5,1
		26-30 Tahun	20	14,6
		31-35 Tahun	46	33,5
		36-40 Tahun	37	27,1
		>41 Tahun	27	19,7
		Jumlah	137	100
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	108	78,8
		Perempuan	29	21,2
		Jumlah	137	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	58	42,3
		D3	12	8,8
		S1	67	48,9
		Jumlah	137	100
4	Masa Kerja	< 10 Tahun	88	64,3
		10 – 20 Tahun	45	32,8
		> 20 Tahun	4	2,9
		Jumlah	137	100
5	Divisi	<i>Service</i>	72	52,6
		<i>Sales</i>	37	27
		<i>Administration</i>	28	20,4
		Jumlah	137	100
6	Status Kepegawaian	Karyawan Tetap	52	38
		Karyawan Kontrak	85	62
		Jumlah	137	100

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Perusahaan

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Pihak manajemen menyampaikan progres pencapaian kinerja perusahaan kepada seluruh karyawan secara rutin dalam satu pekan pada kegiatan APEL.	0	0	13	34	90	625	4,56	Sangat Setuju
2	Ketepatan waktu kerja meningkatkan produktivitas karyawan dalam mencapai target kinerja perusahaan.	4	0	7	9	117	646	4,71	Sangat Setuju
3	Perusahaan mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien untuk mendapatkan hasil yang maksimal.	2	0	12	25	98	628	4,58	Sangat Setuju
Efisiensi (Y_1)								4,62	Sangat Setuju
4	Budaya perusahaan telah dilaksanakan dengan baik.	0	0	11	27	99	636	4,64	Sangat Setuju
5	Perusahaan telah menjalankan aktivitasnya sesuai dengan visi dan misi.	0	0	15	32	90	623	4,54	Sangat Setuju
Keadaptasian (Y_2)								4,59	Sangat Setuju
6	Perusahaan mampu mempertahankan pelanggan.	0	0	15	26	96	629	4,59	Sangat Setuju
7	Perusahaan mampu menjalin hubungan baik dengan pelanggan.	0	0	14	14	109	643	4,69	Sangat Setuju
8	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi.	0	0	13	6	118	653	4,76	Sangat Setuju
9	Saya puas terhadap kinerja perusahaan.	0	0	16	15	106	638	4,65	Sangat Setuju
Kepuasan (Y_3)								4,68	Sangat Setuju
Rata-rata total kinerja perusahaan								4,63	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, diketahui persepsi responden mengenai variabel kinerja perusahaan memiliki rata-rata total 4,63 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa PT Agung Toyota Denpasar memiliki kinerja yang sangat baik. Berdasarkan penilaian responden mengenai kinerja perusahaan yang memiliki rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Perusahaan telah menjalankan aktivitasnya sesuai dengan visi dan misi”, diperoleh nilai rata-rata

sebesar 4,54 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menjalankan aktivitasnya sesuai dengan visi dan misi. Berdasarkan penilaian responden mengenai kinerja perusahaan yang memiliki rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya memiliki semangat kerja yang tinggi”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,76 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Total Quality Management*

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Setiap karyawan di perusahaan bersikap interaktif, ramah dan bersahabat dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.	0	0	12	30	95	631	4,60	Sangat Setuju
2	Setiap karyawan di perusahaan memberikan informasi yang benar, tepat, dan akurat kepada pelanggan.	0	0	14	30	93	627	4,57	Sangat Setuju
3	Karyawan merespon dan menjawab pertanyaan pelanggan.	0	0	15	26	96	629	4,59	Sangat Setuju
4	Karyawan merespon dan memberikan solusi terhadap keluhan pelanggan.	0	0	12	23	102	638	4,65	Sangat Setuju
Fokus Pada Pelanggan (X_1)								4,60	Sangat Setuju
5	Setiap karyawan memberikan pelayanan sesuai kualitas standar yang telah ditetapkan.	0	0	3	19	115	660	4,81	Sangat Setuju
6	Setiap karyawan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan.	0	0	10	28	99	637	4,64	Sangat Setuju
Obsesi Terhadap Kualitas (X_2)								4,73	Sangat Setuju
7	Karyawan secara konsisten mampu merespon setiap pertanyaan atau instruksi yang diberikan atasan.	0	0	10	35	92	630	4,59	Sangat Setuju
8	Karyawan saling berkoordinasi antar divisi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	0	0	13	39	85	620	4,52	Sangat Setuju
9	Saya berinteraksi dan berkolaborasi dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	0	0	16	25	96	628	4,58	Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
10	Saya menjalin komunikasi dan memiliki kedekatan hubungan sosial antar karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	0	0	13	30	94	629	4,59	Sangat Setuju
	Kerja Sama Tim (X ₃)							4,57	Sangat Setuju
11	PT Agung Toyota selalu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan tim lintas divisi, pusat, dan pelanggan.	0	0	7	33	97	638	4,65	Sangat Setuju
12	PT Agung Toyota merespon kebutuhan pelanggan.	0	0	13	11	113	648	4,72	Sangat Setuju
13	Untuk meningkatkan efisiensi kerja, PT Agung Toyota menerapkan waktu kerja yang efektif dan efisien.	0	0	6	30	101	643	4,69	Sangat Setuju
14	PT Agung Toyota secara efektif dapat menangani masalah internal dan eksternal.	0	0	9	29	99	638	4,65	Sangat Setuju
	Perbaikan Secara Berkesinambungan (X ₄)							4,68	Sangat Setuju
	Rata-rata total <i>total quality management</i>							4,64	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6, diketahui persepsi responden mengenai variabel *total quality management* memiliki rata-rata total 4,64 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa PT Agung Toyota Denpasar memiliki kualitas layanan yang sangat baik. Berdasarkan penilaian responden mengenai *total quality management* yang memiliki rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Karyawan saling berkoordinasi antar divisi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,52 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan saling berkoordinasi antar divisi dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan penilaian responden mengenai *total quality management* yang memiliki rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Setiap karyawan memberikan pelayanan sesuai kualitas standar yang telah ditetapkan”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,81 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan mampu memberikan pelayanan sesuai kualitas standar yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada Tabel 7, diketahui persepsi responden mengenai variabel perilaku produktif karyawan memiliki rata-rata total 4,70 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Agung Toyota Denpasar memiliki perilaku produktif yang sangat baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 7.
Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Perilaku Produktif Karyawan

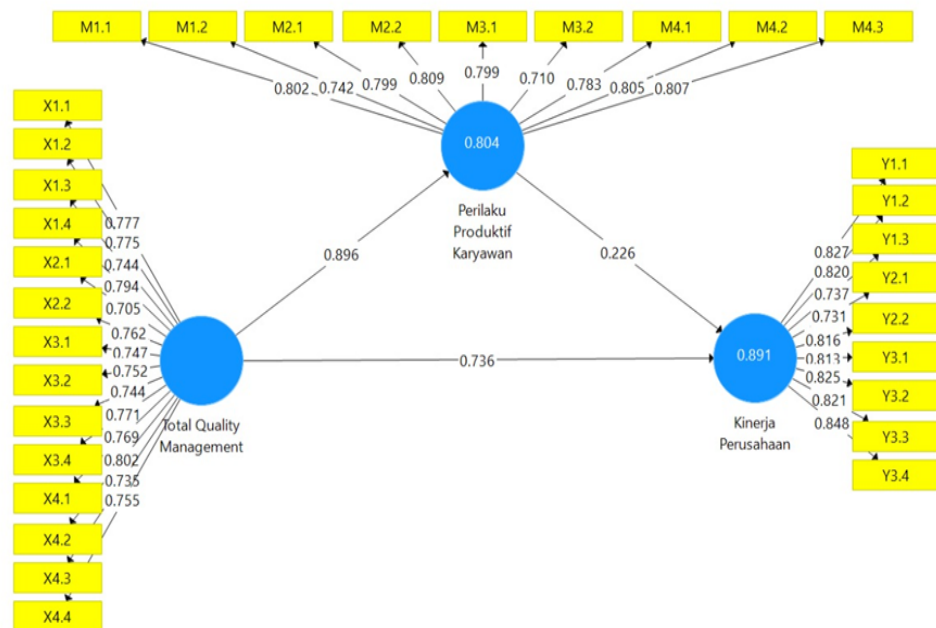
No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.	0	0	5	28	104	647	4,72	Sangat Setuju
2	Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	0	0	7	21	109	650	4,74	Sangat Setuju
Kemampuan (M_1)								4,73	Sangat Setuju
3	Saya berusaha bekerja lebih keras dari hari kemarin.	0	0	7	27	103	644	4,70	Sangat Setuju
4	Saya berupaya bekerja dengan efektif untuk mencapai hasil yang lebih baik.	0	0	11	20	106	643	4,69	Sangat Setuju
Keterampilan yang dimiliki (M_2)								4,69	Sangat Setuju
5	Saya memiliki keinginan untuk terus belajar dan mengembangkan diri dalam pekerjaan.	0	0	10	22	105	643	4,69	Sangat Setuju
6	Saya termotivasi atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan.	0	0	1	23	113	660	4,81	Sangat Setuju
Semangat kerja (M_3)								4,75	Sangat Setuju
7	Saya menerima kritikan dari atasan maupun rekan kerja dengan baik.	0	0	7	31	99	640	4,67	Sangat Setuju
8	Saya mampu menghadapi tantangan dan rintangan dalam pekerjaan.	0	0	11	25	101	638	4,65	Sangat Setuju
9	Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan ide atau gagasan yang bermanfaat bagi perusahaan.	0	0	9	32	96	635	4,63	Sangat Setuju
Pengembangan diri (M_4)								4,65	Sangat Setuju
Rata-rata total perilaku produktif karyawan								4,70	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan penilaian responden mengenai perilaku produktif karyawan yang memiliki rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan ide atau gagasan yang bermanfaat bagi perusahaan”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,63 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk

mengembangkan ide atau gagasan yang bermanfaat bagi perusahaan. Berdasarkan penilaian responden mengenai perilaku produktif karyawan yang memiliki rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya termotivasi atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,81 yang termasuk dalam kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi atas penghargaan yang diberikan oleh perusahaan selama bekerja di PT Agung Toyota Denpasar.

Dalam penelitian ini, validitas dan reliabilitas konstruk instrumen penelitian diuji menggunakan model pengukuran *outer* model. Evaluasi model pengukuran atau *outer* model didefinisikan menyerupai bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.



Gambar 2. Outer Model PLS

Sumber: Data diolah, 2025

Uji *convergent validity* digunakan untuk mengukur korelasi antar konstruk dalam model penelitian. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70.

Berdasarkan pada Tabel 8, dapat diketahui bahwa “Setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa data memenuhi validitas konvergen, berdasarkan hasil uji validitas konvergen dengan menggunakan *outer loading*”.

Discriminant validity indikator reflektif dapat dilihat pada nilai *cross loadings* antar indikator dengan konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid jika nilai *cross loadings* setiap indikator dari variabel yang bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loadings* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid.

Tabel 8.
Uji Validitas Konvergen dengan *Outer Model*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
Kinerja Perusahaan	Y1.1	0,827	Valid
	Y1.2	0,820	Valid
	Y1.3	0,737	Valid
	Y2.1	0,731	Valid
	Y2.2	0,816	Valid
	Y3.1	0,813	Valid
	Y3.2	0,825	Valid
	Y3.3	0,821	Valid
	Y3.4	0,848	Valid
	X1.1	0,777	Valid
	X1.2	0,775	Valid
	X1.3	0,744	Valid
<i>Total Quality Management</i>	X1.4	0,794	Valid
	X2.1	0,705	Valid
	X2.2	0,762	Valid
	X3.1	0,747	Valid
	X3.2	0,752	Valid
	X3.3	0,744	Valid
	X3.4	0,771	Valid
	X4.1	0,769	Valid
	X4.2	0,802	Valid
	X4.3	0,735	Valid
	X4.4	0,755	Valid
	X4.4	0,755	Valid
Perilaku Produktif Karyawan	M1.1	0,802	Valid
	M1.2	0,742	Valid
	M2.1	0,799	Valid
	M2.2	0,809	Valid
	M3.1	0,799	Valid
	M3.2	0,710	Valid
	M4.1	0,783	Valid
	M4.2	0,805	Valid
	M4.3	0,807	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa korelasi kinerja perusahaan (Y) dengan *cross loadings* indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi perilaku produktif karyawan (M) dan *total quality management* (X). Kemudian korelasi variabel *total quality management* (X) dengan nilai *cross loadings* indikatornya lebih tinggi dibandingkan perilaku produktif karyawan (M) dan kinerja perusahaan

(Y). Selanjutnya korelasi variabel perilaku produktif karyawan (M) dengan nilai *cross loadings* indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *total quality management* (X) dan kinerja perusahaan (Y). Sehingga dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel adalah valid.

Tabel 9.
Hasil Pengujian *Cross Loadings*

Pernyataan	Perilaku Produktif Karyawan	Kinerja Perusahaan	<i>Total Quality Management</i>
Y1.1	0,714	0,827	0,778
Y1.2	0,787	0,820	0,783
Y1.3	0,695	0,737	0,688
Y2.1	0,654	0,731	0,677
Y2.2	0,672	0,816	0,789
Y3.1	0,701	0,813	0,755
Y3.2	0,700	0,825	0,763
Y3.3	0,733	0,821	0,742
Y3.4	0,757	0,848	0,814
X1.1	0,730	0,740	0,777
X1.2	0,662	0,719	0,775
X1.3	0,679	0,709	0,744
X1.4	0,694	0,719	0,794
X2.1	0,613	0,701	0,705
X2.2	0,709	0,692	0,762
X3.1	0,694	0,698	0,747
X3.2	0,655	0,731	0,752
X3.3	0,614	0,728	0,744
X3.4	0,704	0,714	0,771
X4.1	0,667	0,693	0,769
X4.2	0,747	0,770	0,802
X4.3	0,689	0,670	0,735
X4.4	0,666	0,695	0,755
M1.1	0,802	0,661	0,712
M1.2	0,742	0,683	0,701
M2.1	0,799	0,665	0,698
M2.2	0,809	0,696	0,664
M3.1	0,799	0,718	0,731
M3.2	0,710	0,671	0,675
M4.1	0,783	0,682	0,706
M4.2	0,805	0,739	0,713
M4.3	0,807	0,732	0,726

Sumber: Data diolah, 2025

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan dari *average variance extracted* untuk setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian AVE dalam model terlihat dari Tabel 10 berikut.

Tabel 10.
Hasil Pengujian Nilai Average Variance Extracted

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Perusahaan	0,648
Total Quality Management	0,577
Perilaku Produktif Karyawan	0,616

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 10, maka dijelaskan bahwa nilai AVE variabel kinerja perusahaan, *total quality management*, dan perilaku produktif karyawan yaitu sebesar 0,648, 0,577, dan 0,616 dimana masing-masing variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50 sehingga model dikatakan baik.

Composite reliability adalah metode untuk menguji nilai realibilitas antar blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Indikator dikatakan memiliki realibilitas komposit jika nilai *composite reliability* diatas 0,60. Hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dapat dilihat pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11.
Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Perusahaan (Y)	0,943	0,932	Reliabel
Total Quality Management (X)	0,950	0,944	Reliabel
Perilaku produktif karyawan (M)	0,935	0,922	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 11, dapat diketahui seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,60. Maka variabel kinerja perusahaan, *total quality management*, dan perilaku produktif karyawan memiliki realibilitas yang baik.

Analisis *inner model* merupakan model struktural yang memastikan bahwa model struktural yang dibangun kuat dan akurat, bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel eksogen dan endogen yang telah dijabarkan dalam kerangka konseptual. Hasil pengujian *R-square* disajikan dalam Tabel 12 berikut.

Tabel 12.
Hasil Pengujian Inner Model

Variabel	R square	R square Adjusted
Perilaku produktif karyawan	0,804	0,802
Kinerja perusahaan	0,891	0,889

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 12, menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel perilaku produktif karyawan sebesar 0,804, hasil ini menunjukkan bahwa 80,4 persen variabel perilaku produktif karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *total quality management*, sedangkan sisanya sebesar 19,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian. Nilai *R-square* variabel kinerja perusahaan sebesar 0,891. Hasil ini menunjukkan bahwa 89,1 persen variabel kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel *total quality management* dan perilaku produktif karyawan, sedangkan sisanya sebesar 10,9 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian.

Pengujian penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk melakukan uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Sebelum melakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian atau evaluasi model empiris penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *probability (p-value)*. Apabila diperoleh *p-value* < 0,05 atau *t-statistic* > 1,96 berarti pengujian adalah signifikan dan sebaliknya jika *p-value* > 0,05 dan *t-statistic* < 1,96 berarti tidak signifikan. Hasil analisis model empiris penelitian dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) ini menghasilkan berikut.

Tabel 13.
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien	<i>t statistic</i>	<i>p values</i>	Keterangan
Pengaruh Langsung				
<i>Total Quality Management</i> → Kinerja Perusahaan	0,736	10,914	0,000	Signifikan
<i>Total Quality Management</i> → Perilaku produktif karyawan	0,896	33,370	0,000	Signifikan
Perilaku produktif karyawan → Kinerja Perusahaan	0,226	3,160	0,002	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung				
<i>Total Quality Management</i> → Perilaku produktif karyawan → Kinerja Perusahaan	0,202	3,122	0,002	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 13, dapat diketahui bahwa “*Total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja perusahaan, berdasarkan nilai koefisien, yaitu 0,736 dengan nilai *p-value* 0,000. *Total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap perilaku produktif karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,896 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Perilaku produktif karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja perusahaan, berdasarkan nilai koefisien, yaitu 0,226 dengan *p-value* 0,002. Perilaku produktif karyawan memediasi secara parsial komplementer pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien, yaitu 0,202 dan nilai *p-value* 0,002.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Agung Toyota Denpasar, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya semakin baik penerapan TQM maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Kedua, TQM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan, menunjukkan bahwa prinsip-prinsip TQM mampu mendorong terbentuknya sikap kerja yang produktif. Ketiga, perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang berarti perilaku kerja yang baik turut menentukan pencapaian kinerja perusahaan. Keempat, perilaku produktif karyawan mampu memediasi secara parsial dan komplementer pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan, sehingga peran karyawan sangat penting dalam menjembatani penerapan TQM menuju peningkatan kinerja.

Berdasarkan simpulan tersebut, PT Agung Toyota Denpasar disarankan untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, baik pada saat proses pembelian maupun layanan purna jual. Permasalahan kualitas layanan seperti keterlambatan penyerahan kendaraan harus segera diatasi melalui penyesuaian proses kerja yang lebih terstruktur serta penguatan tanggung jawab pada setiap divisi terkait. Solusi yang dapat diterapkan antara lain adalah dengan memastikan bahwa karyawan harus mampu memperhitungkan waktu pengiriman (*lead time*) secara akurat. Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan monitoring harian terhadap posisi unit kendaraan, sehingga karyawan dapat memberikan informasi secara proaktif kepada pelanggan apabila terjadi keterlambatan pengiriman yang disebabkan oleh hal-hal di luar kendali teknis guna menghindari kekecewaan pelanggan, seperti kasus di mana pelanggan telah memesan perlengkapan upacara keagamaan namun kendaraan belum tiba. Langkah ini penting untuk memastikan perusahaan mampu memenuhi janji layanan tepat waktu dan menjaga kepercayaan pelanggan.

REFERENSI

- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of total quality management on organizational performance case of jordan oil petroleum company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192–202. www.ijbssnet.com
- Antari, L. P. R., & Setiawan, P. Y. (2022). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 4058–4072. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i9.1559>
- Azizah, N., & Gunadi, T. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia Di Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3). <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i3.131>
- Chin, K. S., Sofian, S., & Leng, O. Y. (2018). The impact of total quality management on corporate performance in Malaysian public listed companies. *The Journal of Social Sciences Research*, 2, 22–30. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.22.30>

- Dewi, N. P. T. D., & Purnawati, N. K. (2021). Peran Maintenance Dalam Memoderasi Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Perusahaan Bounty Cruises di Pelabuhan Benoa. *E-Jurnal Manajemen*, 10(2), 125–144. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i02.p02>
- Ekaviana, D., & Kaluge, D. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netra, Akuntabel, Objektif*, 2(1), 151–158. <https://www.academia.edu/>
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2006). *Introducing to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness (Merrill's International Series in Engineering Technology)*. Macmillan Collage. <https://www.scirp.org/>
- Hardjosoedarmo, S. (2014). *Total Quality Management*. ANDI.
- Kumala, N. S., & Widyarti, M. T. H. (2020). Pengaruh penerapan total quality management terhadap kinerja keuangan dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi pada CV Mutiara Abadi Semarang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 3(2), 1–16. <http://dx.doi.org/10.32497/akunbisnis.v3i1.1965>
- Laiya, R. A. R., Jan, A. H., & Pondang, J. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2658–2667. <https://ejournal.unsrat.ac.id/>
- Marpaung, S. R., Hizazi, A., & Wiralestari. (2022). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Kota Jambi). *Jurnal Paradigma Ekonomi*, 17(1), 137–148. <https://repository.unja.ac.id/>
- Modgil, S., & Sharma, S. (2016). Total productive maintenance, Total Quality Management and operational performance: An empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(4), 353–377. <https://doi.org/10.1108/JQME-10-2015-0048>
- Mohammed, D., Brahma, D., Jagadish, G., & Aderaw, S. (2019). Impact of Total Quality Management (TQM) on operational performance of Ethiopian pharmaceutical manufacturing plants. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4), 78–86. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3479584>
- Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of organisational culture on total quality management implementation and firm performance: Evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 548–555. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.151>
- Parwitasari, A. A. S. I., & Wirasedana, I. W. P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(3), 2072–2097. <http://dx.doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p17>

- Qasrawi, B., Almahamid, S., & Qasrawi, S. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>
- Rosediana, S., & Arifin, J. (2022). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Mediasi Perilaku Produktif Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(8), 68–78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6609615>
- Samsinar, A. (2021). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Biaya Kualitas Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Serang Provinsi Banten. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Bussines and Management*, 1(2), 175–195. <https://doi.org/10.53363/buss.v1i2.44>
- Sanjaya, I. N. P., & Purnawatii, N. K. (2023). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Cv Sari Yoga Katering. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(4), 370. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i04.p03>
- Sanjaya, I., & Purnawati, N. (2023). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Cv Sari Yoga Katering. *E-Jurnal Manajemen*, 12(4), 370–389. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i04.p03>
- Setiawan, A. A., & Daromes, F. E. (2019). Total Quality Management Sebagai Mekanisme Pendorong Competitor Advantage Dan Inovasi Untuk Mencapai Kinerja Perusahaan: Studi Empiris Pada Perusahaan Real Estate. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 26(1), 70–81. <https://www.unisbank.ac.id/ojs>
- Singh, V., Kumar, & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Siregar, A. Y., & Samsir, S. (2017). Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan TNT-Express Indonesia. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 9(3), 17–35. <https://jtmb.ejournal.unri.ac.id/>
- Sitio, V. S. S. (2022). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Head Office Angkasa Pura (AP) Persero. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(1), 38–51. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i1.864>
- Suartina, I. W., Vena Swara, A., & Astiti, S. (2019). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. *E-Jurnal Universitas Hindu Indonesia Denpasar*, 1(2), 1–20. <http://repo.unhi.ac.id/>
- Utari, N. M. P., & Purnawati, N. K. (2020). Total Quality Managemet Influence on Company Peformance in PT. PLN (Persero) UP3 South Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(2), 116–122. <http://www.ajhssr.com/>