

Evaluasi Penerapan Manajemen Kualitas Perusahaan dengan Pendekatan TQM (Studi Kasus: PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur)

Shafira Rizka Ramadhani Tanjung, Imam Baihaqi, dan Geodita Woro Bramanti
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
e-mail: ibaihaqi@mb.its.ac.id; geodita@mb.its.ac.id.

Abstrak—Manajemen kualitas merupakan salah satu aspek penting bagi perusahaan sebagai cara untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan serta mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan komponen-komponen kualitas secara berkelanjutan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. Penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur diperlukan karena TQM berfokus pada mempromosikan serta bekerja di bawah peningkatan budaya perusahaan yang berkelanjutan, di mana melalui TQM terdapat peluang untuk melakukan perbaikan pada proses hingga pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi penerapan manajemen kualitas pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dengan menggunakan elemen pengukuran pada dimensi *Total Quality Management (TQM)*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kriteria pengukuran menggunakan kriteria pada MBNQA yang terdiri dari enam dimensi yaitu *leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, people management, dan process management*. Setelah dilakukan pengukuran penerapan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur didapatkan tingkat penerapan TQM berada pada level 3. Penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

Kata Kunci—Keunggulan Kompetitif, Kualitas, Manajemen Kualitas, PLN, TQM.

I. PENDAHULUAN

PERKEMBANGAN pada era globalisasi menuntut perusahaan untuk menyusun langkah-langkah produktif agar dapat tetap bertahan dalam menghadapi kondisi persaingan[1]. Kualitas sering dianggap sebagai taraf pengukuran yang dapat digunakan untuk menilai baik buruknya suatu produk maupun layanan serta dipandang sebagai salah satu aspek penting bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, dalam rangka mewujudkan kualitas manajemen yang dapat memuaskan tidak hanya pelanggan namun juga lingkungan internal perusahaan, diperlukan adanya upaya yang sungguh-sungguh serta kontinyu. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan komponen-komponen kualitas secara berkelanjutan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. Pendekatan TQM telah diterapkan oleh berbagai perusahaan dengan mengambil inisiatif kualitas

guna memperoleh peningkatan kualitas kinerja yang berkelanjutan[2].

Saat ini, TQM telah diterapkan secara luas pada berbagai industry dan sektor di seluruh dunia, karena adanya hasil yang positif dalam penerapan TQM yang berfokus pada kualitas layanan serta kepuasan pelanggan[3]. TQM telah memberikan kontribusi yang layak dan luas terhadap metode pengukuran dan peningkatan kualitas perusahaan, melalui berbagai bentuk standarisasi sebagai jenis pengukuran kualitas yang digunakan untuk membandingkan kualitas perusahaan dengan pesaing terbaiknya[4]. TQM dapat menciptakan budaya kualitas dalam organisasi dengan adanya peningkatan secara terus-menerus tidak hanya dalam layanan atau produk yang dihasilkan, namun juga terhadap rutinitas manajemen operasi yang terjadi di perusahaan[5].

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT PLN (Persero) dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara profesional pada masing-masing bidang. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu yaitu Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2015 atau ISO 9001:2008 sebagai jaminan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur kepada pelanggan telah mengacu pada standar global.

Meski demikian, penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur diperlukan karena TQM berfokus pada mempromosikan serta bekerja di bawah peningkatan budaya perusahaan yang berkelanjutan, di mana melalui TQM terdapat peluang untuk melakukan perbaikan pada proses hingga pelayanan[6]. Penerapan TQM memberikan dampak terhadap perubahan organisasi yang semakin berkembang, termasuk adanya peningkatan kinerja, produktivitas, serta efektivitas perusahaan[7]. Dengan adanya penerapan *Total Quality Management (TQM)* di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur, diharapkan kondisi manajemen kualitas perusahaan dapat menjadi lebih baik serta menghasilkan dampak yang baik terhadap kemajuan perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kualitas

Kualitas sering dikatakan sebagai sebuah kondisi dinamis yang memiliki keterkaitan dengan produk, jasa, manusia, proses, maupun lingkungan dan dapat mencapai kepuasan

Tabel 1.
Daftar Narasumber untuk Wawancara

No	Dimensi	Nama	Jabatan	Lama Waktu Menjabat
1	<i>Leadership</i>	IN	Kepala Bagian Perencanaan	11 tahun
2	<i>Strategic Planning</i>	IN	Kepala Bagian Perencanaan	11 tahun
3	<i>Customer Focus</i>	SD	Kepala Bagian Niaga	9 tahun
4	<i>Information and Analysis</i>	BV	Wakil Kepala Distribusi	6 tahun
5	<i>People Management</i>	FD	HRD	9 tahun
6	<i>Process Management</i>	YD	Kepala Bagian Distribusi	11 tahun

konsumen[8]. Kualitas tidak hanya menekankan pada aspek akhir yang dihasilkan, yaitu produk maupun jasa namun juga berfokus pada kualitas manusia, kualitas proses serta kualitas lingkungan. *American Society For Quality* mendefinisikan kualitas sebagai seluruh fitur atau karakteristik dari suatu produk maupun pelayanan yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baik yang terlihat jelas maupun tersirat[9]. Pada dasarnya, kualitas layanan memiliki dua dimensi dalam perspektif pelanggan, yaitu *Technical Quality* yang memiliki kaitan dengan kualitas output dari layanan yang dipersepsikan oleh pelanggan serta *Functional Quality* yang ada kaitannya dengan kualitas dari bagaimana layanan tersebut disampaikan atau berhubungan dengan adanya proses transfer kualitas teknis hingga hasil akhir dari penyedia layanan kepada pelanggan[10].

B. Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas merupakan aspek-aspek dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menerapkan serta menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan. Manajemen kualitas didefinisikan sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan performansi perusahaan secara berkelanjutan pada setiap level operasi perusahaan, dalam setiap area fungsional perusahaan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya manusia yang ada serta modal yang tersedia[11]. ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) mengemukakan bahwa manajemen kualitas mencakup seluruh kontribusi terhadap kebijakan mutu, sasaran, tanggung jawab, dan implementasinya dilakukan melalui alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), serta peningkatan kualitas (*quality improvement*). Dalam penerapan manajemen kualitas, tanggung jawab berada pada seluruh level manajemen, namun tetap dikendalikan oleh manajemen puncak serta dalam penerapannya perlu melibatkan seluruh anggota organisasi.

C. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah filosofi yang telah diakui secara luas dan telah digunakan oleh banyak perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar[12]. TQM juga didefinisikan sebagai upaya terintegrasi yang dirancang dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pada setiap level dalam perusahaan[13]. TQM mencakup setiap aspek pada perusahaan, termasuk sumber daya manusia, keuangan, serta pemasaran. TQM melibatkan setiap fungsi dan tingkat manajemen dalam perusahaan, mulai dari tingkat atas hingga tingkat bawah[8]. Pada penerapan TQM, manajemen memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan visi organisasi, menetapkan prinsip, serta

menetapkan strategi untuk mencapai visi dalam batasan prinsip panduan[14]. Pada penerapan TQM, terdapat konsep TQM sebagai pengembangan TQM yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1) *Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)*

Konsep yang berlaku pada perbaikan berkelanjutan adalah siklus PDCA, yaitu *plan* (perencanaan), *do* (pelaksanaan), *check* (pengecekan), dan *act* (tindakan) yang menggambarkan kegiatan perusahaan yang dibutuhkan untuk menggabungkan perbaikan berkelanjutan dalam kegiatan operasi perusahaan.

2) *Six Sigma*

Six Sigma dalam definisi TQM merupakan program yang direncanakan untuk mengurangi cacat dalam mengurangi biaya, menghemat waktu, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, Six Sigma merupakan sistem yang komprehensif dalam mencapai serta mempertahankan kesuksesan perusahaan[15]. Dalam konsep TQM, *Six Sigma* merupakan disiplin karena mengikuti model perbaikan *Six Sigma* yang dikenal dengan DMAIC, yaitu: *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*.

3) *Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment)*

Pemberdayaan karyawan merupakan aktivitas yang melibatkan seluruh karyawan dalam setiap langkah dari proses produksi[15]. Pemberdayaan karyawan merupakan penjelasan simbolis terkait keadaan individu karyawan, di mana yang digambarkan merupakan kemampuan kinerja yang efektif serta kemandirian dalam bertindak[16]. Dalam perspektif manajerial, TQM muncul ketika adanya keterlibatan dari seluruh manajer serta karyawan pada perusahaan dengan menekankan bahwa kualitas merupakan aktivitas perusahaan yang berkelanjutan[17].

4) *Benchmarking*

Benchmarking didefinisikan sebagai tujuan serta proses berkelanjutan untuk mengukur produsen, jasa maupun produk terhadap prosedur terkemuka serta pesaing yang unggul dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif[18]. *Benchmarking* telah dianggap sebagai alat manajemen yang mampu mencapai tujuan kinerja perusahaan dengan memahami proses serta mempelajari dari praktik terbaik yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut[19].

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian deskriptif kualitatif berbasis studi kasus. Tahap pertama pada penelitian ini yaitu melakukan pengukuran dan menganalisis

Tabel 2.
Pengukuran Penerapan TQM pada Perusahaan

Dimensi	No	Elemen Pengukuran	Nilai
<i>Leadership</i>	L.1	Keterlibatan pimpinan dalam menentukan target	4
	L.2	Kemampuan pimpinan dalam menjabarkan visi perusahaan	4
	L.3	Kemampuan pimpinan dalam penetapan strategi	5
	L.4	Keterlibatan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis	4
<i>Strategic Planning</i>	S.1	Penetapan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu	4
	S.2	Peningkatan mutu secara berkesinambungan	5
	S.3	Penetapan sasaran setiap departemen dalam jangka waktu tertentu	4
	S.4	Keterlibatan pegawai dalam penetapan sasaran	2
<i>Customer Focus</i>	C.1	Perusahaan mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan baik saat ini maupun di masa depan	4
	C.2	Kemudahan akses pelanggan dalam penyampaian keluhan	4
	C.3	Perusahaan memiliki proses yang efektif dalam menyelesaikan keluhan pelanggan.	3
<i>Information and Analysis</i>	I.1	Perusahaan secara efektif menyajikan serta mentransfer informasi penting kepada karyawan.	4
	I.2	Ketersediaan hardware dan software yang aman dan mudah untuk digunakan.	4
	I.3	Pemanfaatan data dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan	3
<i>People Management</i>	P.1	Keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan	3
	P.2	Pemberian penghargaan kepada pegawai	4
	P.3	Pemberian pendidikan dan pelatihan bagi pegawai	4
<i>Process Management</i>	Pr.1	Proses kerja pegawai terintegrasi dengan visi dan tujuan perusahaan	4
	Pr.2	Sistem serta tempat kerja perusahaan sesuai dengan standar keamanan	5
	Pr.3	Peralatan perusahaan terpelihara dengan baik sesuai dengan rencana perawatan	3

data kualitatif yang ahli pada bidangnya. Hasil analisis data kualitatif digunakan untuk mendapatkan informasi terkait tingkat penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur, dengan mengidentifikasi bagian TQM apa saja yang belum diterapkan secara maksimal pada perusahaan.

B. Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Proses penentuan pemangku kepentingan yang akan dijadikan narasumber pada penelitian ini didasarkan pada kompetensi yang dimiliki setiap narasumber yang sesuai dengan dimensi yang ada pada TQM.

IV. HASIL DAN DISKUSI

A. Instrumen Pengukuran Penerapan TQM

Untuk mengukur tingkat penerapan TQM dalam sebuah perusahaan, kerangka yang dikembangkan oleh Samson & Terziovski (1999) [20] digunakan sebagai representasi inti dari TQM pada penelitian ini karena model yang dikembangkan oleh Samson & Terziovski (1999) telah digunakan dalam studi terbesar pada perusahaan di Australia. Selain itu, Samson dan Terziovski mengemukakan bahwa model yang dikembangkan merupakan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) yang diterima sebagai representasi penerapan TQM oleh beberapa peneliti seperti Ahire et al. (1996) [21], Dean & Bowen (1994) [22], dan Evans & Lindsay (1995) [23]. MBNQA terdiri dari enam

kriteria untuk mengukur praktik organisasi dan satu kriteria untuk mengukur kinerja organisasi. Kriteria yang digunakan dalam pengukuran penerapan TQM adalah *leadership*, *strategic planning*, *customer focus*, *information and analysis*, *people management*, dan *process management*.

B. Pengukuran Total Quality Management

Pengukuran TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dilakukan untuk mengetahui kondisi penerapan manajemen kualitas pada perusahaan. Pengukuran ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur berdasarkan pedoman wawancara. Kriteria karyawan yang dipilih sebagai narasumber pada penelitian ini yaitu karyawan yang telah menjabat di perusahaan selama minimal 2 tahun dan memiliki pengetahuan terkait manajemen kualitas perusahaan. Tabel 1 merupakan profil daftar karyawan yang menjadi narasumber pada penelitian ini.

C. Analisis Penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur

Setelah melakukan pengukuran dari hasil wawancara serta mendapatkan tingkat penerapan manajemen kualitas pada setiap indikator dimensinya, penulis melakukan validasi hasil wawancara kepada pihak perusahaan. Setelah melakukan validasi, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata tingkat penerapan pada setiap dimensi TQM yang dapat dilihat pada Tabel 3.



Gambar 1. Penerapan *Total Quality Management* pada Perusahaan.

Tabel 3.
Hasil Rata-Rata Tingkat Penerapan TQM pada Perusahaan

No	Dimensi	Rata-Rata Tingkat Penerapan
1	<i>Leadership</i>	4,25
2	<i>Strategic Planning</i>	4
3	<i>Customer Focus</i>	3,67
4	<i>Information and Analysis</i>	3,67
5	<i>People Management</i>	3,67
6	<i>Process Management</i>	4
Rata-rata tingkat penerapan keseluruhan		3,82

Berdasarkan hasil pengukuran rata-rata keseluruhan, didapatkan bahwa nilai rata-rata tingkat penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur berada pada level 3 dengan nilai sebesar 3.82.

Dimensi leadership memiliki nilai rata-rata hampir sempurna yaitu sebesar 4.25, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan telah melakukan perannya dalam menerapkan manajemen kualitas perusahaan dengan baik. Dengan nilai kepemimpinan yang tinggi, perusahaan memiliki potensi yang kuat dalam meningkatkan dimensi customer focus, information and analysis, serta people management yang saat ini berada pada level 3 dengan nilai 3.67. Hal ini karena kepemimpinan merupakan kunci utama untuk setiap program penerapan TQM serta menjadi pendorong utama di balik kesuksesan maupun kegagalan penerapan TQM di perusahaan[24].

Dimensi strategic planning dan process management memiliki nilai sebesar 4, yang berarti kedua dimensi ini juga telah diterapkan dengan baik pada PT PLN (Persero) Unit

Induk Distribusi Jawa Timur. Process management memiliki keterkaitan dengan dimensi customer focus, dengan dasar bahwa kedua dimensi ini mewakili komponen utama dalam menjamin kualitas produk maupun jasa[25]. Dengan demikian, nilai process management yang telah berada di level 4 berpotensi meningkatkan nilai dimensi customer focus dengan adanya eksekusi yang baik. Selain itu, strategic planning erat kaitannya dengan dimensi information and analysis, dalam arti bahwa kedua dimensi ini merupakan elemen dasar dari proses perencanaan manajemen strategis. Dengan demikian, nilai dimensi strategic planning pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur juga memiliki potensi yang kuat untuk meningkatkan nilai penerapan dimensi information and analysis di perusahaan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh dimensi pada TQM memiliki keterkaitan dalam peningkatan kualitas perusahaan secara menyeluruh, terutama pada dimensi leadership.

Perusahaan tidak dapat mencapai tingkat penerapan TQM yang baik apabila masih terdapat dimensi yang memiliki nilai

yang kurang baik, sehingga hal ini dapat mempengaruhi kualitas manajemen perusahaan secara keseluruhan. Meski demikian, dengan nilai kepemimpinan perusahaan yang telah mencapai nilai yang hampir sempurna dan eksekusi yang baik, maka tidak sulit bagi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur untuk meningkatkan penerapan dimensi lainnya dalam penerapan TQM pada perusahaan.

D. Rekomendasi Peningkatan Penerapan TQM

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa rata-rata penerapan TQM perusahaan berada pada level 3. Namun, terdapat beberapa dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata dan dapat ditingkatkan kembali. Dengan demikian, pada bagian ini akan diberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur.

1) Rekomendasi pada Dimensi Customer Focus

Pada dimensi customer focus, perusahaan dapat dikatakan cukup berfokus pada pelanggan. Namun sebagai perusahaan yang bersifat customer driven, perusahaan sebaiknya menciptakan standar terkait langkah-langkah penyelesaian keluhan yang terjadi, agar tidak terbatas pada pengalaman serta pengetahuan tim gangguan, sehingga efektivitas langkah-langkah penyelesaian keluhan serta efisiensi waktu penanganan keluhan dapat tercapai.

2) Rekomendasi pada Dimensi Information and Analysis

Pada dimensi information and analysis, perusahaan dapat dikatakan mampu memanfaatkan data dan informasi dalam peningkatan kinerja perusahaan. Namun, sebaiknya dalam pengambilan keputusan perusahaan selain berfokus kepada data indikator kinerja yang telah ada, perusahaan dapat melibatkan elemen perusahaan, bukan hanya pimpinan direksi, pada pengambilan keputusan, terlebih pengambilan keputusan yang melibatkan tujuan perusahaan secara menyeluruh. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan rapat pimpinan agar karyawan juga mengetahui secara jelas terkait data yang dimiliki oleh perusahaan secara transparan dan dapat terlibat dalam pengambilan keputusan.

3) Rekomendasi pada Dimensi People Management

Pada dimensi people management, perusahaan dapat dikatakan telah memberdayakan karyawan dengan cukup baik. Namun, sebaiknya perusahaan dapat lebih melibatkan pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan, tidak hanya secara teknis namun juga non-teknis. Selain keterlibatan karyawan berupa pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan dapat lebih melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

V. KESIMPULAN/RINGKASAN

A. Kesimpulan

Evaluasi penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur dilakukan dengan metode wawancara dengan ahli pada bidang yang sesuai dengan masing-masing dimensi TQM. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan rata-rata tingkat penerapan pada setiap dimensi. Dimensi dengan nilai penerapan yang lebih rendah dari dimensi lainnya adalah dimensi customer focus, information and analysis, dan people management yang berada pada level 3, sedangkan dimensi dengan tingkat

penerapan paling tinggi adalah dimensi leadership yang berada pada level 4.

Rata-rata secara keseluruhan tingkat penerapan TQM pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur berada pada level 3 dengan nilai 3.82. Namun, beberapa dimensi masih mendapatkan nilai di bawah rata-rata penerapan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penulis memberikan rekomendasi untuk meningkatkan manajemen kualitas perusahaan.

B. Saran Penelitian

Terdapat saran yang dapat diterapkan oleh perusahaan serta penelitian di masa mendatang. Saran bagi perusahaan adalah agar dapat melakukan eksekusi dari penerapan TQM agar tingkat penerapan setiap dimensi merata di seluruh perusahaan. Kemudian saran untuk penelitian selanjutnya dapat mengukur manajemen kualitas perusahaan menggunakan model fish bone diagram atau House of Quality.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur atas keterbukaan dan kesempatan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. Handayani, "Evaluasi penerapan ISO 9001:2015 pada PT Pulau Sambu Group (PSG) Sungai Guntung Kabupaten Indra Grir Hilir Riau," *Manaj. Bisnis*, vol. 8, no. 2, pp. 95–106, 2018, doi: 10.22219/JMB.V8I2.7059.
- [2] F. Talib, Z. Rahman, and M. N. Qureshi, "A study of total quality management and supply chain management practices," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 60, no. 3, pp. 268–288, 2011, doi: 10.1108/17410401111111998/FULL/XML.
- [3] A. Gunasekaran and R. E. Mcgaughey, "TQM is supply chain management," *TQM Mag.*, vol. 15, no. 6, pp. 361–363, 2003, doi: 10.1108/09544780310502688/FULL/PDF.
- [4] A. S. H. Yousif, N. A. Najm, and J. A. Al-Ensour, "Total Quality Management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage," *J. Econ. Financ. Stud.*, vol. 5, no. 04, pp. 12–23, 2017, doi: 10.18533/JEFS.V5I04.293.
- [5] J. Feng, D. I. Prajogo, K. C. Tan, and A. S. Sohal, "The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations," *Eur. J. Innov. Manag.*, vol. 9, no. 3, pp. 269–278, 2006, doi: 10.1108/14601060610678149/FULL/XML.
- [6] J. L. Garcia-Alcaraz, F. J. F. Montalvo, C. Sánchez-Ramírez, L. Avelar-Sosa, J. A. M. Saucedo, and G. Alor-Hernández, "Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction," *Wirel. Networks*, vol. 27, no. 3, pp. 1601–1614, 2019, doi: 10.1007/S11276-019-02158-5.
- [7] B. P. Sanjana and P. Govender, "The importance of teamwork, continuous top management support and training in bringing about TQM," *J. Econ. Behav. Stud.*, vol. 5, no. 9, p. 639, 2013, doi: 10.22610/jeb.v5i9.437.
- [8] D. L. Goetsch and S. Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- [9] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*. England: Pearson Education, 2012.
- [10] F. Tjiptono, *Service, Quality & Satisfaction*, 3rd ed. Andi Publisher, 2014.
- [11] B. A. Puthanveetil, S. Vijayan, A. Raj, and S. MP, "TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings," *TQM J.*, vol. 33, no. 6, pp. 1325–1346, 2021, doi: 10.1108/TQM-07-2020-0171/FULL/PDF.
- [12] C. H. Wang, K. Y. Chen, and S. C. Chen, "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 31, no. 1,

- pp. 119–129, 2012, doi: 10.1016/J.IJHM.2011.03.013.
- [13] B. Bergman and B. Klefsjöd, *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*. Lund, Swedia: Studentlitteratur, 2010.
- [14] N. T. Anh Van and N. K. Hieu, “Analyzing total quality management of service enterprises in Vietnam,” in *Proceedings of 2020 5th International Conference on Green Technology and Sustainable Development, GTSD 2020*, Nov. 2020, pp. 114–118, doi: 10.1109/GTSD50082.2020.9303158.
- [15] J. Heizer and R. Barry, *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, 11th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- [16] S. T. Menon, “Employee empowerment: An integrative psychological approach,” *Appl. Psychol.*, vol. 50, no. 1, pp. 153–180, 2001, doi: 10.1111/1464-0597.00052.
- [17] J. E. Adair, *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood, 2004.
- [18] G. Anand and R. Kodali, “Benchmarking the benchmarking models,” *Benchmarking*, vol. 15, no. 3, pp. 257–291, 2008, doi: 10.1108/14635770810876593/FULL/XML.
- [19] M. G. Bin Hassan, M. D. Akanmu, A. Mohamed, N. H. Harun, and M. M. Nadzir, “The role of benchmarking on sustainability performance in food and beverage companies of Malaysia,” in *2019 IEEE Jordan International Joint Conference on Electrical Engineering and Information Technology, JEEIT 2019 - Proceedings*, May 2019, pp. 530–537, doi: 10.1109/JEEIT.2019.8717429.
- [20] D. Samson and M. Terziovski, “The relationship between total quality management practices and operational performance,” *J. Oper. Manag.*, vol. 17, no. 4, pp. 393–409, 1999, doi: 10.1016/S0272-6963(98)00046-1.
- [21] S. L. Ahire, D. Y. Golhar, and M. A. Waller, “Development and validation of TQM implementation constructs,” *Decis. Sci.*, vol. 27, no. 1, pp. 23–56, 1996, doi: 10.1111/J.1540-5915.1996.TB00842.X.
- [22] J. W. Dean and D. E. Bowen, “Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 3, p. 418, 1994, doi: 10.2307/258933.
- [23] J. R. Evans and W. M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 3rd ed. Minneapolis–Saint Paul: West Pub. Co., 1996.
- [24] R. Kay Michael, V. E. Sower, and J. Motwani, “A comprehensive model for implementing total quality management in higher education,” *Benchmarking Qual. Manag. & Technol.*, vol. 4, no. 2, pp. 104–120, 1997, doi: 10.1108/14635779710174945.
- [25] D. I. Prajogo and A. S. Sohal, “The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance — an empirical examination,” *Technovation*, vol. 24, no. 6, pp. 443–453, 2004, doi: 10.1016/S0166-4972(02)00122-0.