

## PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN JASA PINDAHAN

Pramesti Pangestika<sup>1</sup>, Rosali Sembiring<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Email: [rosalisembiring@upnvi.ac.id](mailto:rosalisembiring@upnvi.ac.id)

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of Total Quality Management (TQM) on operational performance in the moving services company Media Mover. The TQM elements examined in this research include customer focus, quality obsession, continuous system improvement, and employee involvement and empowerment. This study employs a quantitative approach using the SEM-PLS method through the SmartPLS 4.0 application. The sampling technique used is total sampling, with a total of 27 participants involving all employees of XYZ company. The results of the study indicate that: (1) Customer focus has no significant effect on operational performance; (2) Continuous system improvement has no significant effect on operational performance; (3) Employee involvement and empowerment have a significant effect on operational performance. The TQM approach can provide valuable insights for improving the company. In this context, it helps identify problem areas and anticipate further losses. Thus, the company can focus on its core competitiveness and continuously enhance its operational performance.*

**Keywords:** Customer focus ( $X_1$ ), Continuous system improvement ( $X_2$ ), Employee involvement & empowerment ( $X_3$ ), and Operational Performance ( $Y$ )

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional pada perusahaan jasa pindahan XYZ. Elemen TQM yang diteliti pada penelitian ini terdiri dari fokus pada konsumen, perbaikan sistem secara berkesinambungan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Penentuan sampel penelitian ini menggunakan metode total sampling dengan sampel berjumlah 27 dan melibatkan seluruh karyawan Perusahaan XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Fokus pada konsumen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional, (2) Perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional, (3) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap operasional. Pendekatan TQM dapat memberi temuan yang berguna bagi perbaikan perusahaan. Dalam hal ini yaitu menunjukkan titik masalah dan mengantisipasi kerugian lebih lanjut. Dengan demikian perusahaan dapat fokus pada daya saing utama dan terus meningkatkan kinerja operasionalnya.

**Kata kunci:** Fokus Pada Konsumen ( $X_1$ ), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan ( $X_2$ ), Keterlibatan & Pemberdayaan Karyawan ( $X_3$ ), dan Kinerja Operasional ( $Y$ )

### PENDAHULUAN

Menurut Supply Chain Indonesia (2025), sektor logistik di Indonesia telah diproyeksikan akan lebih tinggi dari tahun sebelumnya yaitu mencapai angka 12,5%. Salah satu layanan logistik dengan tingkat persaingan yang cukup tinggi adalah jasa pindahan. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian Mordor Intelligence (2024) bahwa Indonesia termasuk dalam

kawasan *fastest growing market* bagi jasa pindahan yaitu kawasan Asia Pasifik. Kawasan ini diproyeksi mengalami pertumbuhan tahunan rata-rata (CAGR) tertinggi dibanding kawasan lain yaitu 5,23% selama periode 2025-2030.

Salah satu pelaku awal bisnis jasa pindahan yang masih berdiri dan terus berkembang hingga saat ini adalah Perusahaan XYZ. Perusahaan ini adalah perusahaan rintisan yang fokus pada jasa pindahan yang sudah berdiri lebih dari 10 tahun. Meski demikian, operasional perusahaan XYZ tetap menghadapi kendala terkait efisiensi, sistem dan pencatatan serta komitmen karyawan.

Berbagai aspek tersebut membuat masalah operasional perusahaan menjadi kompleks. Hal ini menuntut adanya perbaikan menyeluruh untuk meningkatkan kinerja operasional. Salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan adalah TQM atau *Total Quality Management* (Souza et al. dalam Bintang et al., 2023).

Antari dan Setiawan (2022) juga menjelaskan bahwa alternatif strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, kepuasan konsumen dan karyawan sehingga mencapai kinerja perusahaan yang maksimal adalah dengan meningkatkan manajemen kualitas total secara terpadu dengan salah satu pendekatan manajemen kualitas yaitu *Total Quality Management*. Menurut Nasution *Total Quality Management* ialah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Serang, 2023, p. 66).

Hasil positif penerapan *Total Quality Management* telah termuat di berbagai literatur. Salah satu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian Antari & Setiawan (2022) yang menunjukkan bahwa *Total Quality Management* secara signifikan memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan logistik PT. Pos Indonesia (persero) Denpasar 8000. Selanjutnya penelitian Koloay et al. (2023) juga menunjukkan adanya pengaruh positif pada implementasi *Total Quality Management* bagi kemajuan perusahaan serta pencapaian tujuan PT. Pos Indonesia (persero) Manado. Maulani et al. (2024) juga menunjukkan bahwa *Total Quality Management* dapat membantu meningkatkan kualitas layanan logistik operasional dan kepuasan pelanggan.

Sejalan dengan itu hasil penelitian Purnama & Maesaroh (2021) juga menunjukkan hal serupa yaitu bahwa penerapan *Total Quality Management* pada manajemen operasional layanan usaha Intanaya *Tour Travel* berdampak secara konsisten pada peningkatan jumlah pelanggan. Sedangkan Wibowo et al. (2023) menunjukkan hasil yang sedikit berbeda yaitu bahwa dari semua elemen *soft Total Quality Management* hanya tiga elemen yang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. SIER Logistik.

Mayoritas penelitian di atas telah menunjukkan hasil positif terkait pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional perusahaan logistik. Namun berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh penulis masih belum ditemukan penelitian yang membahas pengaruh *Total Quality Management* pada perusahaan jasa pindahan. Hal inilah yang mendorong penulis untuk meneliti lebih lanjut terkait *Total Quality Management* bagi kinerja operasional perusahaan logistik jasa pindahan.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Kinerja operasional merupakan indikator tercapainya kinerja yang baik, di mana kinerja dalam konteks ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Ghazani & Wibowo 2021). Pengukuran kinerja operasional dalam penelitian ini akan dilakukan berdasarkan indikator menurut oleh Slack & Lewis (2017, pp. 56–60) yaitu, kualitas, kecepatan, kehandalan, fleksibilitas dan biaya. Namun pada penelitian ini hanya akan digunakan 4 indikator yaitu kualitas, kecepatan, kehandalan, dan fleksibilitas

Menurut Gaspersz (2001), *Total Quality Management* merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan performa secara terus menerus pada setiap bagian proses atau operasional, di setiap bidang fungsional dalam suatu organisasi, melalui pemanfaatan modal dan sumber daya manusia yang ada dengan baik (Ambarwati & Supardi, 2020, p. 889). Menurut Goetsch dan Davis, terdapat sepuluh elemen *Total Quality Management*, yaitu fokus pada konsumen, obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan & pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

(Serang, 2023, pp. 67–69). Didasarkan pada permasalahan yang teridentifikasi pada objek, maka pada penelitian ini akan menggunakan 4 elemen TQM.

Menurut Goetsch dan Davis (Serang, 2023, p. 67) perusahaan yang menerapkan TQM, menempatkan konsumen baik eksternal maupun internal sebagai penentu (*Driver*) kualitas. Hal tersebut juga sejalan dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Ambarwati & Supardi (2020, p. 885) yakni, segala bentuk inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi seperti, pelatihan SDM, penyempurnaan proses kerja, pemanfaatan teknologi modern, maupun penerapan teknologi terbaru pada akhirnya akan dinilai oleh konsumen untuk menentukan kegunaan atau manfaat dari inisiatif-inisiatif tersebut. Selanjutnya, menurut Chen et.al (Adem & Viridi, 2020) fokus pada konsumen dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan, yang pada gilirannya dapat diterjemahkan ke dalam instruksi operasional yang spesifik untuk perbaikan lebih lanjut, yang kemudian akan mengarah pada kinerja kualitas yang lebih tinggi.

Menurut Goetsch dan Davis, dalam pemahaman *Total Quality Management* setiap produk atau jasa dihasilkan dari serangkaian proses suatu sistem, sehingga diperlukan perbaikan sistem secara terus menerus untuk dapat meningkatkan kualitas (Serang, 2023). Selanjutnya Ambarwati & Supardi (2020, p. 912) memaparkan bahwa peningkatan yang berkesinambungan akan memberikan dorongan kepada perusahaan dalam pelaksanaan analisis untuk menetapkan cara bersaing yang lebih efektif sehingga memenuhi tujuan perusahaan serta memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan. Selain itu perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak hanya berdampak pada internal perusahaan namun juga berdampak pada posisi perusahaan di pasar, sebagaimana yang dikemukakan oleh Bell dan Omachonu dalam Adem & Viridi (2020) yaitu, perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap seluruh indikator kinerja operasional perusahaan, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan.

Goetsch dan Davis memaparkan bahwa upaya pelibatan dan pemberdayaan karyawan membawa dua manfaat utama yaitu, meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil (Serang, 2023). Paparan tersebut juga sejalan dengan apa yang

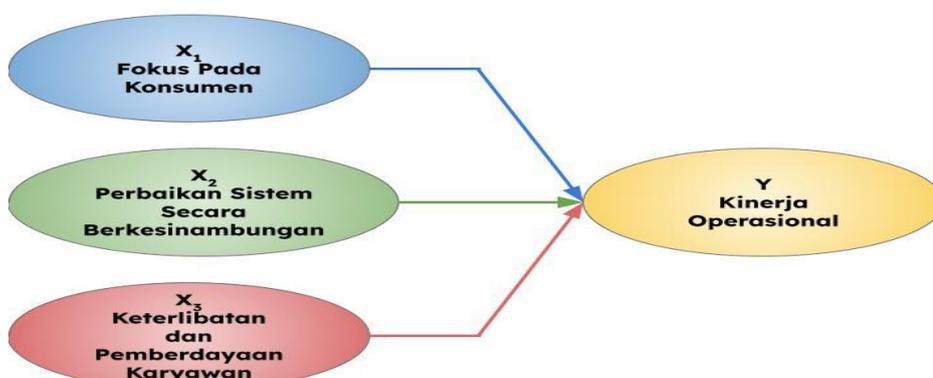
disampaikan oleh Ariani (2021, p. 2.5) yang mengatakan bahwa, ketika karyawan memiliki rasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka mereka cenderung memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, kepuasan ini dapat tercapai ketika mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau aktivitas yang berlangsung di perusahaan.

Perumusan masalah yang dibuat yaitu sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara fokus pada konsumen terhadap kinerja operasional pada perusahaan XYZ?, 2) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja operasional pada perusahaan XYZ?, dan 3) Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional pada perusahaan XYZ?

Sedangkan perumusan hipotesis penelitian yang diajukan untuk menjawab rumusan masalahnya sebagai berikut : 1) Terdapat pengaruh secara signifikan fokus pada konsumen terhadap kinerja operasional, 2) Terdapat pengaruh secara signifikan perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja operasional, dan 3) Terdapat pengaruh secara signifikan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional perusahaan XYZ

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan menggunakan desain penelitian kuantitatif. Teknik analisis data deskriptif menggunakan bantuan *three box method* dan analisis data inferensial menggunakan SEM PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Secara visualisasi gambar desain penelitiannya dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 1.**  
**Desain Penelitian**

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan dan pemilik perusahaan XYZ. Metode penentuan sampel adalah sampling total, maka sampel adalah seluruh anggota populasi, yaitu sebanyak 27 responden. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner menggunakan skala likert yang di bagikan secara langsung kepada responden. Data yang diperoleh dari hasil jawaban responden diuji terlebih dahulu guna untuk memenuhi persyaratan uji analisis data, yaitu dengan menggunakan pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas .

**HASIL PENELITIAN**

**1. Karakteristik Responden**

Gambaran dari karakteristik 27 orang responden yang menjadi sampel penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin, lama bekerja dan bagian pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Persen	
1	<b>Usia</b>			
	a	20 - 25 Tahun	5	19.00
	b	26 - 30 Tahun	4	15.00
	c	31 - 35 Tahun	2	7.00
	d	36 - 40 Tahun	0	0.00
	e	> 40 Tahun	16	59.00
2	<b>Jenis Kelamin</b>			
	a	Laki-laki	26	96.00
	b	Perempuan	1	4.00
3	<b>Lama Bekerja</b>			
	a	< 1 Tahun	3	11.00

	b	1 - 5 Tahun	17	63.00
	c	6 -10 Tahun	0	0.00
	d	> 10 Tahun	6	22.00
	<b>Bagian Pekerjaan</b>			
4	a	Pemilik	1	4.00
	b	Admin	1	4.00
	c	<i>Driver</i>	6	22.00
	d	<i>Delivery/Packer</i>	19	70.00

Sumber: Penelitian 2025

## 2. Analisis Data Deskriptif Variabel Fokus Pada Konsumen ( $X_1$ )

Persentase rata-rata tanggapan responden untuk variabel fokus pada konsumen memiliki indeks sebesar 88%. Dalam metode *three box method* hasil tersebut kategori tinggi, sehingga mayoritas karyawan berprestasi bahwa variabel ini sudah diterapkan dengan baik. Dari keseluruhan pernyataan, FPK 10 memiliki nilai indeks terbesar (95%), yaitu "Perusahaan mampu memberikan kepuasan pada konsumen". Sedangkan pernyataan dengan indeks terendah yaitu FPK 7 sebesar 82% yaitu, "Perusahaan terbuka pada keluhan konsumen", sehingga walaupun pernyataan ini masih termasuk kategori tinggi, terdapat kemungkinan bahwa responden merasa perusahaan masih bisa meningkatkan lagi keterbukaannya terhadap keluhan konsumen.

## 3. Analisis Data Deskriptif Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan ( $X_2$ )

Persentase rata-rata tanggapan responden untuk variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki indeks sebesar 83%. Dalam metode *three box method* hasil tersebut kategori tinggi, sehingga mayoritas karyawan berpersepsi bahwa variabel ini sudah diterapkan dengan baik. Namun variabel ini memiliki nilai rata-rata total indeks yang terkecil dibandingkan variabel independen yang lain. Dari keseluruhan pernyataan, PSB6 dan PSB8 memiliki nilai indeks terbesar (87%), yaitu "Sistem perusahaan mengutamakan perbaikan masalah" dan "Sistem pencatatan mendokumentasikan perbaikan masalah dengan baik dan terstruktur". Pernyataan dengan indeks terendah yaitu PSB 4 sebesar 79% yaitu, "sistem perusahaan memudahkan identifikasi masalah".

## 4. Analisis Data Deskriptif Variabel Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan ( $X_3$ )

Persentase rata-rata tanggapan responden untuk variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki indeks sebesar 85%. Dalam metode *three box method* hasil tersebut kategori tinggi, sehingga mayoritas karyawan berpersepsi bahwa variabel ini sudah diterapkan dengan baik. Dari keseluruhan pernyataan, KPK 8 memiliki nilai indeks terbesar (90%), yaitu “Perusahaan memiliki SOP yang mengatur tanggung jawab setiap divisi karyawan dengan jelas”. Pernyataan dengan indeks terendah yaitu KPK 7 sebesar 78% yaitu, “Karyawan mengerti strategi perusahaan”.

### 5. Deskripsi Data Variabel Kinerja Operasional (Y)

Persentase rata-rata tanggapan responden untuk variabel kinerja operasional memiliki indeks sebesar 83%. Dalam metode *three box method* hasil tersebut kategori tinggi, sehingga mayoritas karyawan berpersepsi bahwa variabel ini sudah diterapkan dengan baik. Dari keseluruhan pernyataan, KO2 memiliki nilai indeks terbesar (89%), yaitu “Interaksi layanan dijaga agar selalu memberi pengalaman layanan yang positif”. Pernyataan dengan indeks terendah KO5 sebesar 78% yaitu, “Waktu operasional yang dibutuhkan pada proses layanan pembongkaran, pengemasan, hingga pengangkutan barang ke lokasi tujuan relatif cepat”.

### 6. Analisis Data Inferensial

Berdasarkan hasil uji *R Square* didapatkan nilai *R Square* model adalah 0.794 dan nilai *Adjusted R-Square* 0.767. nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0.767 menunjukkan bahwa 76.7% perubahan pada variabel dependen yaitu kinerja operasional dapat dijelaskan oleh seluruh variabel independen yaitu fokus pada konsumen, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, sedangkan 23.3% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak di termasuk dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk menguji hipotesis dilakukan uji t atau dalam metode SEM PLS digunakan bootstrapping, penelitian ini dilakukan dengan signifikansi 0.05. Dalam pengujian juga perlu didapatkan nilai  $T_{tabel}$  yang mana dapat diketahui berdasarkan jumlah variabel dan responden, adapun nilai  $T_{tabel}$  pada penelitian ini adalah 2.068.

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa hubungan antara variabel fokus pada konsumen dengan variabel kinerja operasional memiliki nilai -0.009, selain itu juga didapatkan nilai  $T_{hitung}$  adalah 0.041 dan nilai *p value* 0.967. berdasarkan nilai original sample

-0.009 maka dapat diketahui bahwa arah hubungan variabel fokus pada konsumen dengan kinerja operasional pada penelitian ini adalah negatif. Sehingga jika fokus pada konsumen meningkat, kinerja operasional akan menurun. Selanjutnya untuk menilai signifikansi dari pengaruh variabel ini maka nilai  $T_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $T_{tabel}$  dan  $p$  value dibandingkan dengan alpha. Pada uji bootstrapping nilai  $T_{hitung}$   $0.041 < T_{tabel}$  2.068 serta nilai  $p$  value  $0.967 > 0.05$ . Sehingga variabel ini tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasional.

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa hubungan antara variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan variabel kinerja operasional memiliki nilai 0.190 selain itu juga didapat nilai  $T_{hitung}$  adalah 0.145 dan nilai  $p$  value 0.447. Selanjutnya untuk menilai signifikansi dari pengaruh variabel ini maka nilai  $T_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $T_{tabel}$  dan  $p$  value dibandingkan dengan alpha. Pada uji bootstrapping nilai  $T_{hitung}$   $0.145 < T_{tabel}$  2.068 serta nilai  $p$  value  $0.447 > 0.05$ . Sehingga variabel ini tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasional.

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa hubungan antara variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan variabel kinerja operasional memiliki nilai 0.745, selain itu juga didapatkan nilai  $T_{hitung}$  adalah 5.392 dan nilai  $p$  value 0.000. Berdasarkan nilai original sample 0.745 maka dapat diketahui bahwa arah hubungan variabel keterlibatan dan pemberdayaan terhadap variabel kinerja operasional adalah positif. Sehingga jika keterlibatan dan pemberdayaan karyawan meningkat 1 satuan maka kinerja operasional akan meningkat sebanyak 0.745. Selanjutnya untuk menilai signifikansi dari pengaruh variabel ini maka nilai  $T_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $T_{tabel}$  dan  $p$  value dibandingkan dengan alpha. Pada uji bootstrapping nilai  $T_{hitung}$   $5.392 > T_{tabel}$  2.068 serta nilai  $p$  value  $0.000 < 0.05$ . Sehingga variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasional.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Fokus Pada Konsumen terhadap Kinerja Operasional

Variabel fokus pada konsumen memiliki nilai -0.009, nilai  $T_{hitung}$  adalah  $0.041 < T_{tabel}$  2.068 dan nilai  $p$  value  $0.967 > 0.05$ . Sehingga variabel ini tidak memiliki pengaruh

signifikan terhadap variabel kinerja operasional. Maka berdasarkan hasil uji, hipotesis satu ditolak. Angka negatif pada *Original Sample* menggambarkan arah hubungan terbalik, sehingga peningkatan fokus pada konsumen akan menurunkan kinerja operasional. Hal tersebut dapat dijelaskan dengan munculnya beban operasional yang ditimbulkan dari kebijakan perusahaan dalam upaya mereka untuk menerapkan fokus pada konsumen. Tidak adanya pengaruh signifikan variabel ini terhadap kinerja operasional disebabkan karena implementasi fokus pada konsumen oleh perusahaan belum cukup baik. Hal tersebut dapat dijelaskan dengan kemungkinan adanya miskonsepsi terhadap harapan konsumen tentang kualitas layanan yang memuaskan. Miskonsepsi ini, muncul dari adanya kontradiksi antara persepsi responden terhadap kepuasan yang dirasakan konsumen secara umum dan kemampuan perusahaan dalam menangani masalah atau keluhan secara terbuka dan transparan. Kontradiksi ini dapat diketahui berdasarkan hasil analisis deskriptif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Hibau et al., (2021), Mushowwiru & Hendayani (2024) dan Adem & Viridi (2020), yang menunjukkan bahwa fokus pada konsumen tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional. Namun, temuan pada penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zehir & Zehir (2023), Senarath et al., (2020), Pratiwi & Wahyuningsih (2023) dan Dinata & Purnawati (2021) dimana pada penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa fokus pada konsumen memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional

## **2. Pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Operasional**

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa hubungan antara variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan variabel kinerja operasional memiliki nilai 0.190, dengan  $T_{sebesar} 0.145 < T_{tabel} 2.068$  dan nilai  $p\ value 0.447 > 0.05$ . Sehingga dapat diketahui variabel ini tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasional. Maka berdasarkan hasil tersebut hipotesis dua ditolak. Meski memiliki arah hubungan positif, pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan belum cukup besar untuk bisa berdampak nyata bagi peningkatan kinerja operasional. Secara umum hal tersebut dapat disebabkan karena belum optimalnya struktur organisasi serta terbatasnya sistem pencatatan yang mendukung identifikasi masalah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan peneliti sebelumnya, bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional Wibowo et al., (2023) dan Mushowwiru & Hendayani (2024). Akan tetapi penelitian ini memiliki hasil temuan yang berbeda dari penelitian oleh Antari & Setiawan (2022), Yandi et al., (2024), dan Adem & Viridi (2020) yang menemukan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional.

### 3. Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa hubungan antara variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan variabel kinerja operasional memiliki nilai *Original Sample* 0.745, dengan  $T_{hitung} 5.392 < T_{tabel} 2.068$  dan nilai *p value*  $0.000 > 0.05$ . Sehingga variabel ini memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasional, maka hipotesis tiga diterima. Adanya pengaruh signifikan variabel ini diperjelas dengan, nilai analisis deskriptif yang tinggi sehingga mencerminkan praktik keterlibatan dan pemberdayaan yang telah diterapkan secara konsisten. Selain itu juga dapat dijelaskan dari berbagai bentuk pelibatan karyawan dalam pelaksanaan proyek. Melalui strategi tersebut karyawan dapat mempelajari skill yang dibutuhkan, seperti meeting dengan konsumen, melakukan negosiasi dengan konsumen, serta handle proyek. Bukan hanya itu, pemilik juga siap mem-*backup* bila terjadi konsumen yang kurang puas pada penjelasan karyawan. Namun demikian masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan lagi yaitu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap strategi perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya oleh Haris & Tanpubolon (2022), Dinata & Purnawati (2021), Hibau et al., (2022) dan Olayiwola et al., (2024), yang mengemukakan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian oleh Adem & Viridi (2020) dan Zehir & Zehir (2023).

## KESIMPULAN

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa dari tiga hipotesis yang dirumuskan, satu hipotesis yang diterima yaitu dan dua lainnya di tolak. Fokus pada konsumen memiliki nilai *Original Sample* -0.009, dengan nilai  $T_{hitung} 0.041 < 2.068 T_{tabel}$ , dan nilai *p value*  $0.967 >$

0.05, sehingga hipotesis ditolak. Perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki nilai *Original Sample* 0.190, dengan nilai  $T_{hitung} 0.145 < 2.068 T_{tabel}$ , dan nilai *p value*  $0.447 > 0.05$ , sehingga hipotesis ditolak. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki nilai *Original Sample* 0.745, dengan nilai  $T_{hitung} 5.392 > 2.068 T_{tabel}$ , dan nilai *p value*  $0.000 > 0.05$ , sehingga hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil analisis data, variabel fokus pada konsumen tidak berpengaruh signifikan dan memiliki arah hubungan negatif, yang diduga disebabkan oleh beban operasional akibat kebijakan yang kurang sesuai, maka disarankan bagi perusahaan untuk lebih terbuka terhadap keluhan konsumen guna memahami harapan pelanggan secara lebih baik, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan pembuatan kebijakan. Sementara itu, perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki arah hubungan positif namun tidak signifikan, sehingga disarankan bagi perusahaan untuk memperkuat struktur organisasi dan sistem pencatatan pelayanan sebagai bagian dari upaya perbaikan sistem yang berkelanjutan. Di sisi lain, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan, mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam membangun partisipasi dan rasa memiliki karyawan terhadap proses kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja operasional. Walaupun demikian praktik keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang telah berjalan dengan baik perlu dipertahankan dan ditingkatkan, salah satunya melalui peningkatan pemahaman karyawan terhadap strategi perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adem, M. K., & Virdi, S. S. (2020). The Effect of TQM Practices on Operational Performance: An Empirical Analysis of Iso 9001: 2008 Certified Manufacturing Organizations in Ethiopia. *The TQM Journal*, 33(2), 407–440. <https://doi.org/10.1108/Tqm-03-2019-0076>
- Ambarwati, R., & Supardi. (2020). *Buku Ajar Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-48-3>
- Antari, L. P. R., & Setiawan, P. Y. (2022). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Pt. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 8000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 4058–4072.
- Ariani, D. W. (2021). *Manajemen Kualitas*. Universitas Terbuka.
- Bintang, A., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 435-451.

- Dinata, I. M. W., & Purnawati, N. K. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bengkel Mobil Paramitha Auto Graha Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(5), 456. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2021.V10.I05.P03>
- Ghazani, B. N., & Wibowo, I. (2021). Pengaruh Total Quality Management Dan Just in Time Terhadap Kinerja Operasional Karyawan Emp Malacca Strait Psc. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(2). <https://doi.org/10.35137/Jmbk.V9i2.571>
- Haris, T. S., & Tanpubolon, F. (2022). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasi Pengrajin Mebel Di Kabupaten Konawe. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(4), 355–362. <https://doi.org/10.54443/Sibatik.V1i4.39>
- Hibau, Y. H., Imam Nazarudin Latief, & Nurqamarani, A. S. (2021). Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada Media Online “Kaltim Kece” Tahun 2019. *JMA: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.31293/Ekm.V10i1.5660>
- Maulani, C. Z., Eky Setiawati, Azizah, R. N., & Handayani, V. D. (2024). Peran Manajemen Mutu Dalam Meminimalisir Keterlambatan Pengiriman Barang Pada Operasional Jasa Logistik. *Journal Of Management and Creative Business*, 2(3), 129–139. <https://doi.org/10.30640/Jmcbus.V2i3.2738>
- Mordor Intelligence. (2024). Moving Services (Mover and Packers) Market Size. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/moving-services-market>
- Mushowwiru, H. A. A., & Hendayani, R. (2024). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Pt Trisula Textile Industries. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.31004/Innovative.V4i4.10836>
- Olayiwola, R. K., Tuomi, V., Strid, J., & Nahan-Suomela, R. (2024). Impact Of Total Quality Management on Cleaning Companies in Finland: A Focus on Organisational Performance and Customer Satisfaction. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10, 100139. <https://doi.org/10.1016/J.Clscn.2024.100139>
- Pratiwi, P. M., & Wahyuningsih, W. (2023). Analisis Praktik Manajemen Kualitas Total Terhadap Kinerja Operasional Rumah Sakit Swasta. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(18), Article 18. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.8321935>
- Purnama, S., & Maesaroh, I. (2021). Analisis Total Quality Management (TQM) Dalam Manajemen Operasional Di Intanaya Tour and Travel Cabang Surabaya. *Journal Of Islamic Management*, 1(1), 43–54. <https://doi.org/10.15642/Jim.V1i1.388>
- Rahadi, D. R. (2023). Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem). *Lentera Ilmu Madani*.
- Ruga, L. M. (2022). Pengaruh Layanan Logistik Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia.
- Senarath, B. T. D. N., Gunarathne, G. C. I., & Fernando, T. S. S. (2020). Impact Of Total Quality Management on Operational Performance. *Peradeniya Management Review*, 2(1), 98. <https://doi.org/10.4038/Pmr.V2i1.36>
- Serang, S. (2023). *Manajemen Operasional*. Eureka Media Pustaka.
- Slack, N., & Lewis, M. (2017). *Operations Strategy (Fifth Edition)*. Pearson.

- Supply Chain Indonesia. (2025, January 10). Ada Kabar Baik! Industri Logistik RI Diramal Tumbuh 12,53 Persen Tahun 2025—Supply Chain Indonesia. <https://supplychainindonesia.com/ada-kabar-baik-industri-logistik-ri-diramal-tumbuh-1253-persen-tahun-2025/>
- Utama, R. E., Gani, N. A., Jaharuddin, & Prihata, A. (2019). Manajemen Operasi. Um Jakarta Press.
- Wibowo, A. T., Sutrisno, T. F., & Kenang, I. H. (2023). The Role of Soft Total Quality Management Towards Operational Performance at PT Sier. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.85>
- Yandi, Y., Lau, E. A., & Purwanti. (2024). Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pdam Tirta Sendawar. *JMA: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.31293/jma.v13i2.7764>
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects Of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability*, 15(21), 15430. <https://doi.org/10.3390/su152115430>