

INTEGRASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Arif Rachman Putra, Didit Darmawan

Universitas Sunan Giri Surabaya

Jalan Brigjend Katamso II, Waru, Sidoarjo

Email: dr.diditdarmawan@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan *Performance Management System* (PMS) terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa TQM dan PMS memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan PMS memberikan kontribusi yang lebih dominan. TQM berperan melalui pendekatan perbaikan berkelanjutan dan partisipasi karyawan, sedangkan PMS mendukung melalui evaluasi berbasis hasil, kejelasan tujuan, dan pemberian umpan balik. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk mengintegrasikan TQM dan PMS dalam strategi manajemen untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Total Quality Management, Performance Management System, Kinerja Karyawan, Perusahaan Manufaktur.*

Abstract – *This study explores the effect of Total Quality Management (TQM) and Performance Management System (PMS) on employee performance in manufacturing companies. This study uses a quantitative approach with data collection through questionnaires. Results show that TQM and PMS have a significant influence on improving employee performance, with PMS making a more dominant contribution. TQM plays a role through continuous improvement approaches and employee participation, while PMS supports through results-based evaluation, goal clarity, and feedback. This research provides recommendations for integrating TQM and PMS in management strategies to support sustainable employee performance improvement.*

Keywords: *Total Quality Management, Performance Management System, Employee Performance, Manufacturing Company.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Putra dan Mardikaningsih (2022) menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif memerlukan pendekatan yang tepat untuk mengembangkan potensi individu. Darmawan (2024) menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM yang berkelanjutan berkaitan erat dengan distribusi faktor utama dari segi pengembangan organisasi. Putra *et al.* (2022) menekankan, upaya ini meningkatkan efisiensi kerja dan memperkuat fondasi kualitas individu yang lebih baik dalam menghadapi tantangan organisasi. Lebih lanjut, Darmawan *et al.* (2020) mengidentifikasi bahwa kualitas SDM berhubungan langsung dengan peningkatan loyalitas dan kinerja individu dalam organisasi. Mereka menyoroti pentingnya pengelolaan SDM yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian hasil kerja yang optimal. Dalam kajian lain, Eddine *et al.* (2023) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan yang efektif berkontribusi pada penguatan kualitas SDM, yang pada gilirannya mendukung keterlibatan dan komitmen yang lebih baik. Strategi pengelolaan SDM yang sistematis diperlukan untuk memastikan peningkatan kualitas individu di organisasi secara berkelanjutan. Salah satu pemantau dari hal ini adalah kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah elemen penting dalam operasional organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil dari berbagai aspek yang mendukung produktivitas individu dalam organisasi. Handayani dan Khairi (2022) menekankan bahwa kinerja karyawan tercermin dari kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Mardikaningsih dan Darmawan (2022) menunjukkan bahwa kinerja ini dapat meningkat dengan dukungan dari kondisi kerja yang baik. Mardikaningsih dan Wardoyo (2024) menyoroti pentingnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Arifin dan Mardikaningsih (2021) menekankan bahwa pencapaian kinerja karyawan berkaitan dengan kondisi organisasi yang kondusif, sementara Wulandari dan Darmawan (2024) menegaskan bahwa pengelolaan kecerdasan emosional juga berperan penting, khususnya bagi tenaga kerja dengan tanggung jawab tinggi seperti tenaga penjualan. Hariani (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dan keyakinan diri karyawan menjadi faktor yang membentuk pencapaian kinerja yang optimal, sedangkan Rojak dan Darmawan (2022) menekankan pengaruh positif dari pengembangan efikasi diri terhadap kinerja.

Irfan *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat

dioptimalkan melalui keselarasan nilai-nilai personal dengan tujuan organisasi. Sinambela dan Mardikaningsih (2022) menyatakan bahwa penerapan sistem informasi yang efektif dapat mendukung efisiensi kerja karyawan. Saputra dan Darmawan (2023) menambahkan bahwa perilaku kerja yang disiplin dan motivasi yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan hasil kerja. Jannah dan Mardikaningsih (2023) menyoroti pentingnya efisiensi birokrasi dalam mendukung produktivitas individu di lingkungan organisasi yang lebih luas. Dengan kinerja karyawan merupakan elemen vital dalam keberhasilan organisasi yang dipengaruhi oleh pengelolaan individu, lingkungan kerja, dan dukungan teknologi secara menyeluruh.

Kinerja karyawan dapat berkembang melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM). Ini merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan untuk mencapai perbaikan berkelanjutan dalam seluruh aspek organisasi. Pendekatan ini berfokus pada kepuasan pelanggan, partisipasi karyawan, dan peningkatan proses. Namun, meskipun TQM memberikan kerangka kerja yang komprehensif, keberhasilannya sangat bergantung pada alat yang digunakan untuk memastikan implementasinya berjalan sesuai rencana. *Performance Measurement System* (PMS) menjadi salah satu mekanisme penting untuk

mengukur keberhasilan penerapan TQM. Tanpa integrasi yang memadai antara TQM dan PMS, proses kerja dalam organisasi tidak dapat dievaluasi secara efektif, yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan (Sadikoglu & Zehir, 2010).

Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara TQM dan kinerja karyawan tidak bersifat langsung, melainkan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang relevan untuk memantau indikator-indikator kinerja. Menurut Rezaei *et al.* (2011), PMS membantu organisasi menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan prinsip TQM. Namun, hambatan sering muncul ketika sistem pengukuran kinerja tradisional tidak selaras dengan tujuan TQM, seperti yang diidentifikasi oleh Van Schalkwyk (1998). Hal ini menciptakan kesenjangan antara strategi perbaikan berkelanjutan dan hasil aktual dalam kinerja organisasi.

Integrasi antara TQM dan PMS diperlukan untuk memastikan bahwa upaya perbaikan berkelanjutan dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja individu dan organisasi. Deadrick dan Gardner (1999) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berbasis TQM lebih efektif untuk menciptakan keadilan dan obyektivitas dalam evaluasi karyawan. Ketika sistem pengukuran tidak dirancang sesuai prinsip TQM, motivasi dan produktivitas karyawan

dapat menurun, menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan berdasarkan prinsip TQM memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja karyawan. Pun (2002) menyatakan bahwa PMS berfungsi sebagai alat diagnostik yang membantu organisasi memperbaiki kesenjangan kinerja melalui umpan balik yang relevan. Namun, pada praktiknya, banyak organisasi yang tidak memiliki mekanisme PMS yang mampu mendukung implementasi TQM secara optimal sehingga hasil yang diharapkan tidak tercapai.

Pada dinamika organisasi yang kompleks, hubungan antara TQM, PMS, dan kinerja karyawan menjadi lebih rumit. Sinclair dan Zairi (2000) menekankan bahwa banyak pendekatan pengukuran kinerja gagal mencerminkan esensi TQM, terutama dalam aspek peningkatan kualitas secara lengkap. Ketidaksiharian ini mengarah pada kesalahan dalam interpretasi hasil kinerja, yang akhirnya menghambat proses perbaikan berkelanjutan yang menjadi inti dari TQM.

Masalah lain yang muncul adalah ketergantungan organisasi pada pendekatan pengukuran kinerja tradisional yang cenderung statis dan tidak responsif terhadap dinamika perubahan dalam proses kerja. Van Schalkwyk (1998) menekankan bahwa

hambatan ini sering menghalangi penerapan TQM secara menyeluruh, karena sistem yang ada tidak cukup fleksibel untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Akibatnya, dampak positif yang seharusnya dihasilkan dari TQM tidak dapat dimaksimalkan.

Kurangnya integrasi yang baik antara TQM dan PMS juga berdampak pada kinerja karyawan, yang menjadi elemen penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Sadikoglu dan Zehir (2010) menemukan bahwa TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ketika disertai dengan inovasi dan efisiensi dalam proses kerja. Tanpa dukungan PMS yang relevan, kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi menjadi terbatas, yang pada akhirnya menghambat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan ini, penting untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara TQM, PMS, dan kinerja karyawan. Pemahaman tentang integrasi ketiga elemen ini dapat membantu mengidentifikasi kendala yang menghambat keberhasilan penerapan TQM, serta memberikan wawasan tentang bagaimana pengukuran kinerja dapat mendukung proses perbaikan berkelanjutan secara lebih efektif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Total Quality*

Management (TQM) dan *Performance Measurement System* (PMS) terhadap kinerja karyawan, dengan fokus pada bagaimana kedua variabel tersebut saling berinteraksi untuk mendukung peningkatan produktivitas individu dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap sejauh mana penerapan prinsip-prinsip TQM dan keberadaan PMS yang efektif dapat memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas hubungan antara TQM, PMS, dan kinerja karyawan, serta mengkaji hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam integrasi keduanya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen yang lebih komprehensif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Performance Measurement System (PMS) terhadap Employee Performance di salah satu perusahaan manufaktur besar yang memiliki lebih dari 1.000 karyawan. Pemilihan perusahaan manufaktur dilakukan berdasarkan relevansi implementasi TQM dan PMS untuk mendukung

produktivitas di sektor ini. Penelitian ini menggunakan desain survei untuk mengumpulkan data primer melalui kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan secara acak. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling, sebagaimana diusulkan oleh Sekaran dan Bougie (2016), untuk memastikan representasi yang baik dari populasi pekerja di perusahaan tersebut.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat utama. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel yang telah diidentifikasi sebelumnya dan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persepsi responden, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Skala ini dipilih karena kemampuannya untuk menangkap variasi tingkat persetujuan responden secara kuantitatif dan mudah dianalisis menggunakan metode statistik.

Kuesioner tersebut didistribusikan kepada 100 responden yang dipilih secara acak dari populasi pekerja, memenuhi kriteria minimum berdasarkan perhitungan Slovin dan panduan penelitian kuantitatif yang relevan. Setiap pertanyaan dalam kuesioner dirancang untuk mencerminkan indikator dari masing-masing variabel penelitian.

Total Quality Management (TQM) didefinisikan sebagai pendekatan manajemen yang berfokus pada

perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan partisipasi karyawan dalam proses kerja (Sadikoglu & Zehir, 2010). Indikatornya mencakup komitmen manajemen, pelibatan karyawan, fokus pada pelanggan, dan perbaikan proses berkelanjutan. *Performance Measurement System* (PMS) didefinisikan sebagai sistem yang dirancang untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi berdasarkan indikator tertentu yang relevan dengan tujuan strategis perusahaan (Rezaei *et al.*, 2011). Indikatornya meliputi keadilan pengukuran, relevansi indikator, dan kemampuan memberikan umpan balik. Kinerja Karyawan diartikan sebagai hasil kerja individu yang dapat diukur berdasarkan produktivitas, kualitas, dan efisiensi kerja (Deadrick & Gardner, 1999). Indikatornya mencakup pencapaian target kerja, kualitas hasil kerja, dan waktu penyelesaian tugas.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu TQM dan PMS, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Metode analisis ini merujuk pada panduan yang dijelaskan oleh Hair *et al.* (2010), yang menyarankan regresi linier berganda sebagai alat yang sesuai untuk menganalisis hubungan antara beberapa variabel independen dan satu variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa variabel TQM memiliki rata-rata skor sebesar 74.32 dengan standar deviasi 8.45, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap penerapan TQM, meskipun terdapat variasi skor yang moderat. Nilai minimum sebesar 55 dan maksimum 90 menunjukkan perbedaan signifikan dalam penerapan TQM di lingkungan kerja.

Pada variabel PMS, rata-rata skor adalah 76.85 dengan standar deviasi 7.92. Skor ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden menilai sistem pengelolaan kinerja di organisasi mereka berjalan cukup baik, dengan distribusi nilai yang relatif konsisten. Nilai minimum sebesar 60 dan maksimum 92 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap PMS lebih terfokus pada kategori tinggi.

Untuk variabel Kinerja Karyawan, rata-rata skor sebesar 78.40 dengan standar deviasi 9.20 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada umumnya berada pada tingkat yang baik. Variasi skor yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya mengindikasikan adanya perbedaan dalam tingkat pencapaian kinerja individu di antara responden. Nilai minimum sebesar 58 dan maksimum 95 menunjukkan adanya karyawan dengan performa yang kurang optimal, namun mayoritas memiliki kinerja yang sangat baik.

Hasil analisis deskriptif ini memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel yang dianalisis. Kinerja Karyawan memiliki rata-rata tertinggi dibandingkan TQM dan PMS, mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai hasil kerja mereka berada pada tingkat yang memadai atau lebih. Sementara itu, PMS memiliki distribusi yang lebih stabil, mencerminkan konsistensi dalam sistem manajemen kinerja yang diterapkan. TQM menunjukkan variasi yang lebih tinggi, yang dapat diartikan bahwa penerapan prinsip TQM di organisasi masih memiliki perbedaan signifikan antar departemen atau unit kerja.

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *Total Quality Management* (TQM), *Performance Management System* (PMS), dan Kinerja Karyawan diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan data yang dikumpulkan dari 100 responden. Seluruh responden berhasil mengisi kuesioner dengan benar sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil analisis uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada kuesioner dinyatakan valid berdasarkan hasil Corrected Item-Total Correlation. Setiap item memiliki nilai korelasi terhadap total skor variabel lebih besar dari 0.3. Untuk variabel Total Quality

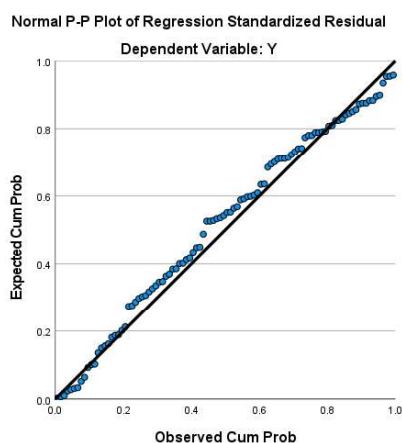
Management (TQM), enam item yang diuji menunjukkan nilai korelasi berkisar antara 0.687 hingga 0.802. Sementara itu, pada variabel Performance Management System (PMS), lima item yang diuji memiliki nilai korelasi antara 0.670 hingga 0.743. Variabel Kinerja Karyawan dengan tujuh item juga menunjukkan validitas yang kuat, dengan nilai korelasi antara 0.720 hingga 0.810. Hasil ini menunjukkan bahwa semua item yang digunakan dalam kuesioner mampu mengukur variabelnya secara akurat.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi internal antar item dalam setiap variabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk variabel TQM adalah 0.851, untuk PMS sebesar 0.832, dan untuk kinerja karyawan sebesar 0.873. Dengan nilai Cronbach's Alpha di atas ambang batas 0.7, seluruh variabel dinyatakan reliabel. Ini menunjukkan bahwa item-item dalam setiap variabel memiliki konsistensi yang baik untuk mengukur konsep yang sama.

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat untuk analisis regresi linier berganda. Pada uji normalitas, semua sebaran titik mengikuti garis diagonal seperti pada gambar 1.

Selanjutnya, uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak ada

masalah multikolinearitas antara variabel bebas TQM dan PMS. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Tolerance sebesar 0.962 dan VIF sebesar 1.039 untuk kedua variabel, yang memenuhi kriteria toleransi lebih besar dari 0.1 dan VIF kurang dari 10. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang tinggi antar variabel bebas sehingga hubungan antara variabel bebas dapat dianalisis secara independen.



Gambar 1. Uji Normalitas

Pada uji heteroskedastisitas seperti pada gambar 2 menunjukkan bahwa tidak ada pola sistematis pada sebaran residual. Dengan demikian, asumsi kesamaan variansi residual terpenuhi karena data tidak menunjukkan

hubungan yang cukup kuat antara variabel bebas (TQM dan PMS) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Nilai R Square (R^2) sebesar 0.399 mengindikasikan bahwa 39,9% variansi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh TQM dan PMS, sementara 60,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini. Adjusted R^2 sebesar 0.387 menunjukkan stabilitas model yang tidak dipengaruhi oleh jumlah variabel. Nilai Std. Error of the Estimate sebesar 10.055 dari nilai aktual. Selain itu, nilai

Secara keseluruhan, hasil uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik menunjukkan bahwa data penelitian memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis regresi linier berganda. Semua instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, sementara data yang digunakan memenuhi asumsi

Output SPSS ini menganalisis hubungan antara dua variabel bebas, yaitu *Total Quality Management* (TQM) (X1) dan *Performance Management System* (PMS) (X2), terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis menunjukkan beberapa indikator

Tabel 1. Model Summary^b

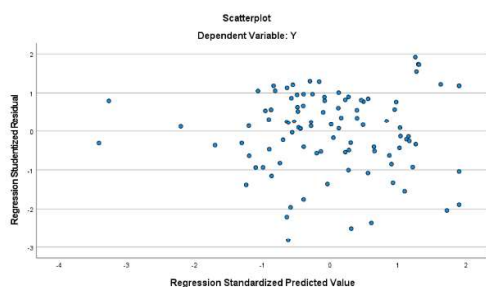
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.632 ^a	.399	.387	10.055	1.613

adanya heteroskedastisitas.

Pada bagian Model Summary, nilai R sebesar 0.632 menunjukkan adanya

penting yang dapat digunakan untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel.

Durbin-Watson sebesar 1.613 menunjukkan bahwa tidak ada masalah serius dengan autokorelasi, karena nilainya mendekati 2.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Pada hasil ANOVA, variansi yang dijelaskan oleh model ditunjukkan melalui nilai Regression Sum of Squares sebesar 6510.716, sementara variansi yang tidak dijelaskan oleh model (Residual Sum of Squares) sebesar 9807.874. Nilai F-statistic sebesar 32.196 dengan signifikansi (p-value) sebesar 0.000 menunjukkan bahwa model ini signifikan secara statistik untuk menjelaskan hubungan antara TQM, PMS, dan kinerja karyawan.

variabel PMS (X2), nilai koefisien B sebesar 4.308 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 unit pada PMS akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 4.308, dengan asumsi TQM tetap konstan. Nilai p-value sebesar 0.000 menunjukkan bahwa PMS juga signifikan secara statistik untuk memengaruhi kinerja karyawan. Koefisien standar (Beta) sebesar 0.478 menunjukkan bahwa PMS memiliki pengaruh relatif yang lebih besar dibandingkan TQM terhadap kinerja karyawan.

TQM dan PMS secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan R^2 sebesar

Pada bagian Coefficients, konstanta sebesar 43.572 menunjukkan bahwa jika nilai TQM dan PMS sama dengan nol, maka rata-rata kinerja karyawan adalah 43.572. Untuk variabel TQM (X1), nilai koefisien B sebesar 3.262 menunjukkan bahwa setiap

Tabel 2. ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6510.716	2	3255.358	32.196	.000 ^b
	Residual	9807.874	97	101.112		
	Total	16318.590	99			

Nilai p-value sebesar 0.000 menunjukkan bahwa pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan signifikan secara statistik ($p < 0.05$). Koefisien standar (Beta) sebesar 0.330 mengindikasikan bahwa TQM memberikan kontribusi relatif terhadap kinerja karyawan. Untuk

peningkatan 1 unit pada TQM akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 3.262, dengan asumsi PMS tetap konstan.

sebesar 0.399 dan p-value sebesar 0.000. Namun, PMS memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap

Tabel 3. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	43.572	6.292		6.925	.000		
	X1	3.262	.793	.330	4.112	.000	.962	1.039
	X2	4.308	.723	.478	5.959	.000	.962	1.039

dalam kinerja karyawan sehingga ada 60,1% variansi yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini, yang dapat dieksplorasi dalam penelitian lanjutan.

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh signifikan antara TQM terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Saffar dan Obeidat (2020) yang menunjukkan bahwa penerapan praktik TQM, seperti fokus pada perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan pelibatan karyawan dalam proses kerja, memiliki dampak positif pada produktivitas individu. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi TQM dapat diperkuat melalui berbagi pengetahuan, yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM ke dalam pekerjaan mereka. Berbagi pengetahuan berperan sebagai moderasi yang memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja karyawan, meningkatkan hasil kerja pada tingkat individu maupun organisasi.

terukur, yang tercermin dari kemampuan mereka untuk mencapai target kerja, meningkatkan kualitas

hasil, dan menyelesaikan tugas secara efisien.

Selain itu, penelitian oleh Abukhader dan Onbaşıoğlu (2021) menegaskan bahwa pelatihan merupakan variabel moderasi yang penting untuk memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Pelatihan membantu karyawan memahami bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat diterapkan secara efektif dalam pekerjaan mereka, meningkatkan kompetensi mereka, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas individu. Tanpa pelatihan yang memadai, penerapan TQM dapat

Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Waldman (1994), yang menyatakan bahwa TQM memberikan kerangka kerja komprehensif yang mendorong sinergi antara tujuan organisasi dan perilaku individu. Dengan menekankan pada partisipasi karyawan, perbaikan berkelanjutan, dan orientasi pada kualitas, TQM menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi dan efisiensi kerja. Hasilnya adalah peningkatan kinerja karyawan yang

menjadi kurang optimal, karena karyawan mungkin tidak sepenuhnya memahami atau mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut secara praktis.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel TQM memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, termasuk peningkatan kemampuan individu, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penguatan interaksi antara karyawan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi TQM bergantung pada struktur organisasi serta pada aspek-aspek seperti berbagai pengetahuan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan TQM yang efektif diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal (Putra, 2022).

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajer dan pemimpin organisasi, khususnya di sektor manufaktur. Mereka perlu memastikan bahwa prinsip-prinsip TQM diterapkan secara formal dan didukung oleh sistem yang memungkinkan karyawan untuk berbagai pengetahuan dan memperoleh pelatihan yang relevan. Dengan cara ini, dampak positif TQM terhadap kinerja karyawan dapat dimaksimalkan, menghasilkan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari PMS

terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan Awan *et al.* (2020), yang menegaskan bahwa PMS memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. PMS yang dirancang secara efektif, dengan pendekatan transparan dan berbasis hasil, mampu meningkatkan tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan yang tinggi ini akan berdampak positif terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan motivasi individu.

Temuan dari Zhang (2012) juga mendukung hubungan antara PMS dan kinerja karyawan, di mana penerapan PMS yang mencakup penetapan tujuan yang jelas, evaluasi berbasis hasil, dan pemberian umpan balik berkala memiliki hubungan positif dengan kinerja individu. Penelitian ini menyoroti pentingnya keselarasan antara tujuan organisasi dan individu sebagai faktor utama yang memperkuat efektivitas PMS untuk meningkatkan kinerja.

Lebih lanjut, penelitian oleh Smith dan Bititci (2017) menegaskan bahwa PMS yang terintegrasi dengan sistem pengukuran kinerja yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk keterlibatan karyawan. Pengukuran kinerja yang komprehensif memberikan kejelasan bagi karyawan mengenai kontribusi mereka terhadap organisasi, yang meningkatkan kinerja dan menciptakan komitmen emosional

terhadap pekerjaan mereka. Keterlibatan ini menjadi faktor kunci untuk memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Decramer *et al.* (2013) menemukan bahwa fitur sistem dan budaya manajemen kinerja yang mendukung partisipasi karyawan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan mereka terhadap PMS. Kepuasan ini berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa elemen partisipasi dalam PMS dapat menjadi katalis penting untuk mendorong produktivitas. Daoanis (2012) menambahkan perspektif bahwa sistem penilaian kinerja yang adil, berbasis objektivitas, dan disertai umpan balik konstruktif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Hasil ini menekankan pentingnya keadilan dan transparansi dalam implementasi PMS untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa PMS memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan berbagai mekanisme, termasuk keterlibatan emosional, kejelasan tujuan, partisipasi, dan pemberian umpan balik. Hal ini menegaskan pentingnya desain dan implementasi PMS yang mencakup elemen evaluasi formal dan berorientasi pada pengembangan karyawan sebagai aset utama

organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa PMS menjadi alat evaluasi dan pendorong utama peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Total Quality Management (TQM) dan Performance Management System (PMS) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. PMS menunjukkan peran yang lebih dominan dibandingkan TQM untuk mendukung pencapaian kinerja karyawan. Implementasi TQM memberikan dampak positif melalui pendekatan berfokus pada perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan partisipasi aktif karyawan. Sementara itu, PMS berkontribusi dengan menyediakan sistem evaluasi yang obyektif, relevan, dan mampu memberikan umpan balik yang konstruktif untuk mendukung peningkatan kinerja. Kedua pendekatan ini saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal bagi pengembangan produktivitas karyawan.

Manajemen organisasi disarankan untuk meningkatkan implementasi PMS dengan memastikan adanya kejelasan indikator kinerja, keadilan dalam evaluasi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Pelatihan untuk memahami dan mengaplikasikan prinsip TQM juga perlu ditingkatkan guna menciptakan sinergi antara

proses kerja dan hasil kinerja. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi faktor eksternal lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, keterlibatan karyawan, atau pelatihan kerja, guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Dengan langkah ini, organisasi diharapkan mampu memaksimalkan produktivitas karyawan dan mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abukhader, K. & D. Onbaşıoğlu. 2021. The Effects of Total Quality Management Practices on Employee Performance and the Effect of training as a Moderating Variable. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 521-528.
- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. 2021. The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Arifin, S. & R. Mardikaningsih. 2021. The Effect of Employability, and Organizational Climate on Employee Performance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 33-42.
- Awan, S. H., N. Habib, C. S. Akhtar, & S. Naveed. 2020. Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance through Engagement. *SAGE Open*, 10(4), 1-15.
- Dahar, D. & R. Mardikaningsih. 2022. The Influence of Compensation and Work Environment on the Performance of Sub-District Employees. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 28 – 32.
- Daoanis, L. E. 2012. Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Darmawan, D. 2024. Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Deadrack, D. L. & D. G. Gardner. 1999. Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles. *Journal of Quality Management*, 4(2), 225-241.
- Decramer, A., C. Smolders, & A. Vanderstraeten. (2013). Employee Performance Management Culture and System Features in Higher Education: Relationship with Employee Performance Management Satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352-371.
- Eddine, B. A. S., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela. 2023. The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.

- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education, United States.
- Handayani, S. & M. Khairi. 2022. Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24 – 27.
- Hariani, M. 2021. Organizational Culture and Self-Efficiency that Form Employee Performance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 23-32.
- Irfan, M., Y. R. Al-Hakim, & D. S. Sigita. 2024. Personal Values and Job Satisfaction: A Qualitative Perspective on Employee Performance in the Education Sector. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 1-6.
- Jannah, S. M. & R. Mardikaningsih. 2023. Strategies for Improving Bureaucratic Efficiency and Employee Performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(2), 10–14.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. 2020. Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. 2022. The Influence of Working Conditions and Employee Motivation on Job Performance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 1-10.
- Mardikaningsih, R. & D. T. W. Wardoyo. 2024. The Role of Technology in Human Resource Development for Sustainability: A Literature Review on Digital Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 20-26.
- Pun, K. F. 2002. Development of an Integrated Total Quality Management and Performance Measurement System for Self-assessment: A Method. *Total Quality Management*, 13(6), 759-777.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. 2022. Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4 – 10.
- Putra, A. R., T. S. Anjanarko, E. Ernawati, & N. Masithoh. 2022. Development of Employee Work Productivity Through Support of Work Facilities and Management Information Systems. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 19–23.
- Putra, A. R. 2022. Improving Employee Performance through the Implementation of Total Quality Management and the Effectiveness of the Remuneration System. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1 – 5.
- Rezaei, A. R., T. Çelik, & Y. Baalousha. 2011. Performance Measurement in a Quality Management System. *Scientia Iranica*, 18(3), 742-752.

- Rojak, J. A. & D. Darmawan. 2022. Strategies for Elevating Employee Performance: Focusing on Work Life Quality and Self-Efficacy Development. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 42-48.
- Sadikoglu, E. & C. Zehir. 2010. Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- Saputra, R. T. & D. Darmawan. 2023. Improving Teacher Performance through Effective Leadership, Work Discipline, and Work Motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31-36.
- Sekaran, U. & R. Bougie. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons, New Jersey.
- Sinambela, E. A. & R. Mardikaningsih. 2022. The Influence of Accounting Information Systems, Work Motivation and Utilization of Information Technology on Employee Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 32-41.
- Sinclair, D. & M. Zairi. (2000). Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature with Respect to Total Quality Management. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 145-168.
- Smith, M. & U. S. Bititci. 2017. Interplay between Performance Measurement and Management, Employee Engagement and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228.
- Van Schalkwyk, J. C. 1998. Total Quality Management and the Performance Measurement Barrier. *The TQM Magazine*, 10(2), 124-131.
- Waldman, D. A. 1994. The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management review*, 19(3), 510-536.
- Wulandari, W. & D. Darmawan. (2024). The Influence of Emotional Intelligence on Salesperson Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan*, 2(2), 124-132
- Zhang, Y. 2012. The Impact of Performance Management System on Employee Performance-analysis with WERS 2004. *Master's Thesis*, University of Twente.