Application of Total Quality Management on Operational Performance

Nur Arya Alamsyah[1], **Alpri Gusreggi**[2], **Poppy Laksita Rini**[3], **Muhammad Ali Fikri**[4]
[1,2,3,4] Department of Management, Ahmad Dahlan University, Indonesia
r2100011428@webmail.uad.ac.id

Abstract

Operational performance is one of the Company's ongoing supports. The goals to be achieved by the company can be influenced by operational performance, so it is mandatory for the company to maximize its operational performance. The purpose of this study is to determine how the components of total quality management represented by customer satisfaction, employee empowerment, continuous quality improvement, and fact-based management affect operational performance. Employees at Bank Mandiri in Yogyakarta were given a questionnaire to obtain research data. The results showed that customer satisfaction, employee empowerment, and continuous quality improvement were proven to have a negative influence on operational performance. While fact-based management in this study is proven to have a positive influence on operational performance. That way it can be concluded that increasing customer satisfaction, employee empowerment, and continuous quality improvement actually reduce operational performance, while management based on facts shows the opposite results that are able to improve operational performance.

Keywords: *Customer Satisfaction; Employee Empowerment; Continuous Quality Improvement; Fact-Based Management; Operational Performance.*

Penerapan *Total Quality Management* Dalam Kinerja Operasional

Abstrak

Kinerja operasional merupakan salah satu penunjang berlangsungan Perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja operasional, sehingga wajib bagi perusahaan untuk memaksimalkan kinerja operasionalnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komponen dari *total quality management* yang diwakili oleh kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta memengaruhi kinerja operasional. Karyawan pada Bank Mandiri yang berada di Yogyakarta diberi kuesioner untuk mendapatkan data penelitian. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan peningkatan mutu berkelanjutan terbukti memiliki pengaruh negatif pada kinerja operasional. Sementara manajemen berdasarkan fakta pada penelitian ini terbukti memiliki pengaruh positif pada kinerja operasional. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan peningkatan mutu berkelanjutan justru menurunkan kinerja operasional, sementara manajemen berdasarkan fakta menunjukkan hasil yang sebaliknya bahwa mampu meningkatkan kinerja operasional.

Kata kunci: Kepuasan Pelanggan; Pemberdayaan Karyawan; Peningkatan Mutu Berkelanjutan; Manajemen Berdasarkan Fakta; Kinerja Operasional.

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY

1.Pendahuluan

Perusahaan yang mampu bertahan dan bersaing adalah perusahaan yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sehingga kinerja dapat dicapai dengan mudah [1]. Selain itu, kinerja operasi dapat berdampak positif atau negatif pada keberlangsungan perusahaan [1]. Kinerja operasi yang tinggi akan membantu bisnis mencapai tujuan dan menjadi modal untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat [1].

Menurut [2], *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan kualitas yang diakui secara global yang memungkinkan pengembangan produk dan layanan berkualitas tinggi serta peningkatan kinerja organisasi. Akibat persaingan global saat ini, perusahaan harus mempertimbangkan pendekatan TQM agar dapat bersaing di pasar internasional [3]. Selain itu, [4] menjelaskan bahwa TQM dapat menciptakan budaya kualitas dalam organisasi yang menghasilkan peningkatan berkelanjutan dalam kualitas baik produk maupun jasa.

Perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan berkonsentrasi pada tuntutan atau harapan konsumen terutama melalui pengukuran, seperti manajemen berdasarkan fakta, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan kepuasan pelanggan. Komponen TQM sangat bergantung pada pemikiran atau kesan konsumen terhadap layanan atau produk tertentu yang ditawarkan oleh perusahaan, sehingga dapat berdampak pada kinerja operasional [5]. Menurut [6], perusahaan harus selalu membuat hubungan yang baik dengan pelanggannya. Oleh karena itu, perusahaan dapat menentukan apa yang diharapkan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan harus meningkatkan kepuasan pelanggan melalui perkembangan ekspektasi pelanggan, yang akan memungkinkan mereka untuk menyesuaikan kinerja operasional mereka sesuai dengan ekspektasi pelanggan [7].

[8] menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah komponen yang sangat mempengaruhi kinerja operasional karena mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan tanggung jawab yang mereka miliki. Menurut [9], pemberdayaan karyawan berarti memberi karyawan tanggung jawab dan wewenang untuk membuat keputusan tentang pembangunan produk dan pengambilan keputusan secara keseluruhan.

Untuk kesuksesan kinerja operasional, karyawan harus terus meningkatkan kualitas pengelolaan tugas sehari-hari. Menurut [10], peningkatan mutu bergantung pada pendekatan manajemen proses yang menghasilkan proses inovasi yang berkelanjutan serta perbaikan produk dan layanan. Nilai yang diterima oleh bisnis dapat meningkat secara bertahap dan signifikan jika perusahaan melakukan peningkatan mutu berkelanjutan [11]. Semua pihak harus terlibat dalam peningkatan mutu berkelanjutan karena menghasilkan peningkatan hubungan konsumen, kreativitas karyawan, kinerja operasional, dan perkembangan perusahaan [12].

[13] menyatakan bahwa manajemen berdasarkan fakta adalah gagasan dasar bahwa perusahaan harus membuat keputusan berkualitas tinggi yang didasarkan pada kombinasi pemikiran kritis dan fakta terbaik saat ini. [14] menyatakan bahwa jika penerapan TQM dapat dilakukan dengan baik, maka penerapan kinerja operasional seperti pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem akan berhasil.

Bank Mandiri, yang berbasis di Yogyakarta, adalah subjek penelitian ini. Dengan visi dan misi yang jelas dan dukungan penuh dari manajemen, Bank Mandiri terus berupaya dan mendorong penerapan TQM, antara lain melalui pemberdayaan karyawan dan peningkatan kepuasan pelanggan, sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja operasional Bank Mandiri terus ditingkatkan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai aset yang dimilikinya. Hal ini ditunjukkan oleh posisi *non-performing loan* (NPL) *gross bank only* yang turun ke level 1,88% pada kuarta IV/2022. Posisi ini jauh lebih baik dari posisi September 2021, ketika NPL tersebut sempat menyentuh 2,81%. Pada tahun 2022, Bank Mandiri terpantau berhasil menghimpun total dana pihak ketiga (DPK) senilai 15,46% menjadi Rp. 1,492,6 triliun, sementara pada tahun 2021, DPK tersebut mencatat Rp. 1.292,73 triliun. Peningkatan total dana murah sebesar 21,63% menjadi Rp. 1.094,55 triliun mendukung pencapaian ini.

Dengan demikian, peneliti ingin mengetahui apakah penerapan TQM benar-benar dapat meningkatkan kinerja operasional Bank Mandiri, terutama di Yogyakarta, yang

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY

belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta adalah elemen-elemen TQM yang mampu memengaruhi kinerja operasional.

2.Literatur Review

2.1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan didefinisikan oleh [15] sebagai penilaian evaluasi setelah transaksi tertentu. Kepuasan pelanggan didasarkan pada persepsi pelanggan tentang nilai yang mereka terima selama transaksi, dimana nilai tersebut sebanding dengan kualitas layanan yang mereka terima sehubungan dengan harga yang ditawarkan kepada mereka [16]. Menurut [17], kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan adalah dua hasil layanan pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat penting dan sangat penting untuk keberhasilan perusahaan [18].

2.2. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan informasi tentang kinerja mereka, pekerjaan mereka, dan tujuan perusahaan [19]. Pemberdayaan psikologis meningkatkan hubungan antara karyawan dan perusahaan dan meningkatkan keyakinan mereka terhadap pekerjaan apa pun yang mereka lakukan [20]. Pemberdayaan karyawan menekankan berbagai informasi formal dan informal, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan peningkatan kepercayaan diri [20].

2.3. Peningkatan Mutu Berkelanjutan

Upaya sistematis untuk menemukan dan menggunakan cara-cara berperilaku untuk aktif dan berulang kali mengambil inisiatif untuk memperkenalkan perubahan disebut peningkatan mutu berkelanjutan. Sebaliknya, inisiatif peningkatan mutu biasanya berasal dari proses yang lebih dikembangkan di tempat kerja [21]. Menurut [22], peningkatan mutu berkelanjutan berfokus pada layanan pelanggan, produk, dan proses produksi, yang menghasilkan tingkat pencapaian yang terus meningkat untuk menyelesaikan tugas saat ini dengan benar dan memperbaikinya di masa depan. Perusahaan dapat menerapkan praktik peningkatan mutu berkelanjutan ketika mereka mengubah proses untuk memenuhi kebutuhan operasional saat ini dan memberikan alat yang efektif bagi karyawan [23].

2.4. Manajemen Berdasarkan Fakta

[24] memberikan penjelasan tentang alasan manajemen adalah berdasarkan kinerja operasional. Untuk menjalankan manajemen berdasarkan fakta yang baik, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang keadaan sebenarnya melalui pengumpulan dan analisis data yang akurat. [25] menekankan penggunaan fakta dan data untuk merencanakan, melaksanakan, memeriksa hasil, dan mengambil tindakan perbaikan berdasarkan temuan. Penggunaan data dan informasi yang akurat dan relevan untuk pengambilan keputusan yang berbasis pada bukti dikenal sebagai manajemen berdasarkan fakta [26]. Oleh karena itu, manajemen berdasarkan fakta membantu perusahaan membuat pilihan yang lebih baik untuk menangani masalah dengan lebih baik.

2.5. Kinerja Operasional

Kinerja operasional, menurut [27], adalah ketika sebuah perusahaan dapat mengurangi biaya manajemen operasi, memenuhi waktu siklus pesanan, meningkatkan efisiensi pemanfaatan bahan baku, dan memenuhi kapasitas pengiriman. Kinerja operasional sangat penting bagi perusahaan manufaktur karena merupakan cara untuk mengukur efektivitas produksi, kualitas produk, apakah pelanggan puas, dan pendapatan dan keuntungan perusahaan. [28] berpendapat bahwa indikator kinerja operasional merupakan hasil langsung dari penerapan TQM, atau langkah-langkah yang diambil untuk mewujudkan komponen penting dari TQM.

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY

2.6. Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Positif Kepuasan Pelanggan pada Kinerja Operasional

Kepuasan pelanggan berkorelasi positif dengan kinerja operasional [29]. Kinerja operasional dalam hal fleksibilitas, pengiriman, kualitas, dan biaya dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan [29]. Sebagaimana dinyatakan oleh [30], bisnis memiliki kemampuan untuk memengaruhi kepuasan pelanggan melalui cara mereka berperilaku dan menanggapi kebutuhan pelanggan, sehingga hal ini akan mendukung kinerja operasional. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui orientasi pasar, yang dapat meningkatkan kekuatan pasar, memprioritaskan kebutuhan karyawan, memberikan layanan kepada pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

H_1: Kepuasan Pelanggan Memiliki Pengaruh Positif pada Kinerja Operasional

Pengaruh Positif Pemberdayaan Karyawan pada Kinerja Operasional

Pemberdayaan karyawan akan meningkatkan harga diri dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan [31]. Perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang lebih fleksibel memungkinkan karyawan untuk menemukan dan memecahkan masalah dengan lebih mudah [32]. Pemberitahuan karyawan meningkatkan kinerja operasional perusahaan karena mereka membuatnya nyaman untuk berbagi ide kreatif mereka dan membantu perusahaan menghemat biaya [33]. Mereka juga membantu mencari solusi untuk keluhan pelanggan dan memberikan layanan terbaik, sehingga pelanggan menjadi lebih setia kepada perusahaan [34]. [35] menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berdampak pada kinerja operasional karena pemberdayaan ini dapat membuat karyawan ingin menyelesaikan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja operasional. [36] juga menyatakan bahwa faktor yang sangat penting dalam kinerja operasional yang baik adalah pemberdayaan karyawan yang ideal.

H_2: Pemberdayaan Karyawan Memiliki Pengaruh Positif pada Kinerja Operasional

Pengaruh Positif Peningkatan Mutu Berkelanjutan pada Kinerja Operasional

Peningkatan mutu berkelanjutan adalah bagian dari manajemen mutu yang memengaruhi kinerja operasional. [37] menjelaskan bagaimana peningkatan mutu berkelanjutan telah berkembang selama tiga puluh tahun terakhir, dan bagaimana hal itu sangat penting bagi pelaku usaha modern untuk memenangkan persaingan. Perusahaan mengejar peningkatan mutu berkelanjutan sebagai tujuan perbaikan mereka [38]. Peningkatan mutu berkelanjutan dilakukan untuk membantu organisasi mencapai tujuan, sasaran, atau strateginya [39]. Menurut [40], peningkatan mutu berkelanjutan adalah proses perubahan yang berkelanjutan yang direncanakan, diatur, dan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional dengan tujuan meningkatkan kinerja operasional itu sendiri. Dalam pandangan ini, peningkatan mutu berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai peningkatan yang dilakukan pada tingkat yang lebih tinggi untuk mendukung peningkatan kinerja operasional [41].

H_3: Peningkatan Mutu Berkelanjutan Memiliki Pengaruh Positif pada Kinerja Operasional

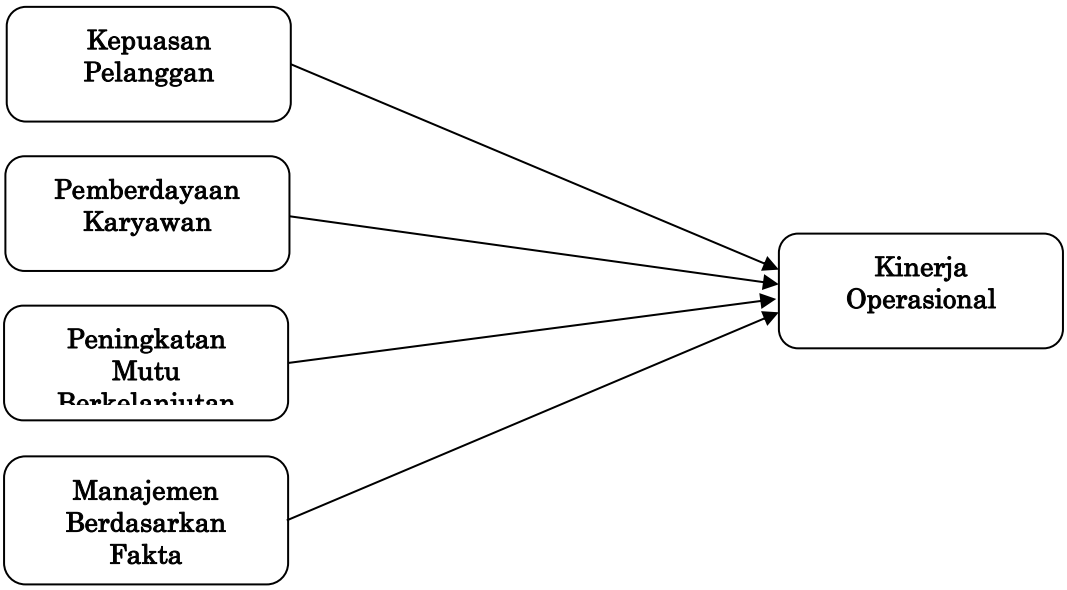
Pengaruh Positif Manajemen Berdasarkan Fakta pada Kinerja Operasional

Menurut [25], fakta dan analisis statistik yang obyektif adalah dasar pengambilan keputusan yang baik. Perusahaan dapat menemukan dan menghilangkan variabel yang tidak diinginkan dalam kinerja operasional dengan mengumpulkan dan menganalisis data dengan benar. [24] mengatakan bahwa manajer yang baik harus mengandalkan data dan informasi yang akurat untuk membuat keputusan yang baik. Data yang tepat dapat membantu perusahaan memahami kinerja operasional saat ini dengan lebih baik, memungkinkan perbaikan yang tepat, dan membantu mereka menangani tantangan yang lebih sulit. [42] mengatakan bahwa pengumpulan dan analisis data sangat penting untuk meningkatkan kinerja operasional dan kualitas. Manajemen berdasarkan fakta mencakup penggunaan data untuk mengukur kualitas, menemukan penyebab ketidaksesuaian, dan merencanakan perbaikan berkelanjutan. Diagram Ishikawa atau Diagram Sebab-Akibat adalah alat analisis kualitas yang diciptakan oleh [43]. Metode ini menekankan betapa pentingnya analisis data menyeluruh untuk menemukan penyebab utama masalah dalam operasi; dengan memahami penyebab masalah ini, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja operasional. [44] menjelaskan bagaimana

manajemen berdasarkan fakta mempengaruhi kinerja operasional. Umiarso juga menjelaskan bahwa ini adalah dasar untuk membuat keputusan yang tepat tentang peluang perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Menurut [45], perusahaan dapat menggunakan data, fakta, dan analisis yang otentik untuk meningkatkan kinerja operasional mereka.

H_4: Manajemen Berdasarkan Fakta Memiliki Pengaruh Positif pada Kinerja Operasional

2.7. Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dari penelitian ini disajikan dalam Gambar 1. Penelitian ini berusaha membuktikan bahwa beberapa faktor dari dari penerapan TQM (kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, manajemen berdasarkan fakta) dapat memengaruhi kinerja operasional.

3.Metode

3.1. Populasi, Sampel, Metode Pengambilan Sampel

Penelitian ini menganalisis karyawan Bank Mandiri di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Menurut rule of thumb oleh [46], batasan ukuran sampel responden adalah antara 30 dan 500. Berdasarkan [46] di atas, sampel dalam penelitian ini berkisar antara 30 dan 500 sampel. Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel purposive digunakan. Kriteria sampel penelitian ini adalah karyawan Bank Mandiri di DIY. Karyawan juga memahami dengan baik konsep kinerja operasional dan manajemen kualitas total.

3.2. Metode Pengambilan Data

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan secara langsung kepada karyawan dari pada Bank Mandiri yang berada di DIY. Kuesioner tersebut berisikan pertanyaan yang berkaitan atau menggambarkan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan dinilai menggunakan skala *Likert* lima poin. Variabel kepuasan pelanggan terdiri dari lima pertanyaan yang dikembangkan dari [47], variabel pemberdayaan karyawan terdiri dari lima pertanyaan yang dikembangkan dari [48], variabel peningkatan mutu berkelanjutan terdiri dari lima pertanyaan yang dikembangkan dari [49], variabel manajemen berdasarkan fakta terdiri dari lima pertanyaan yang dikembangkan dari [50], dan variabel kinerja operasional terdiri dari delapan pertanyaan yang dikembangkan dari [51].

3.3. Metode Analisis Data

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY

Menurut [52], validitas penelitian diuji untuk menentukan jangkauan alat ukur yang tepat untuk mengukur objek yang akan diukur. Aplikasi SmartPLS digunakan sebagai alat analisis untuk menilai nilai *loading factor* masing-masing indikator. Nilai *loading factor* di bawah 0,4 menghapus indikator dari model penelitian, dan nilai *loading factor* di atas 0,7 menandakan indikator tersebut baik [53]. Berikutnya mengukur reliabilitas, yaitu untuk melihat hasil *output* SmartPLS dengan melihat reliabilitas komposit. [53] menyatakan bahwa *composite reliability* digunakan untuk menghitung nilai reliabilitas antara indikator konstruk yang membentuknya. Jika nilai reliabilitas komposit lebih dari 0,7 dan nilai rekomendasi *cronbach's alpha* lebih dari 0,6, variabel dianggap baik. Selanjutnya untuk menilai perancangan pengujian hipotesis, pengujian pengaruh langsung diperlukan. Metode *resampling bootstrap* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Jika hipotesis memiliki *p value* kurang dari 0,5, maka hipotesis tersebut dikatanya diterima atau didukung [53].

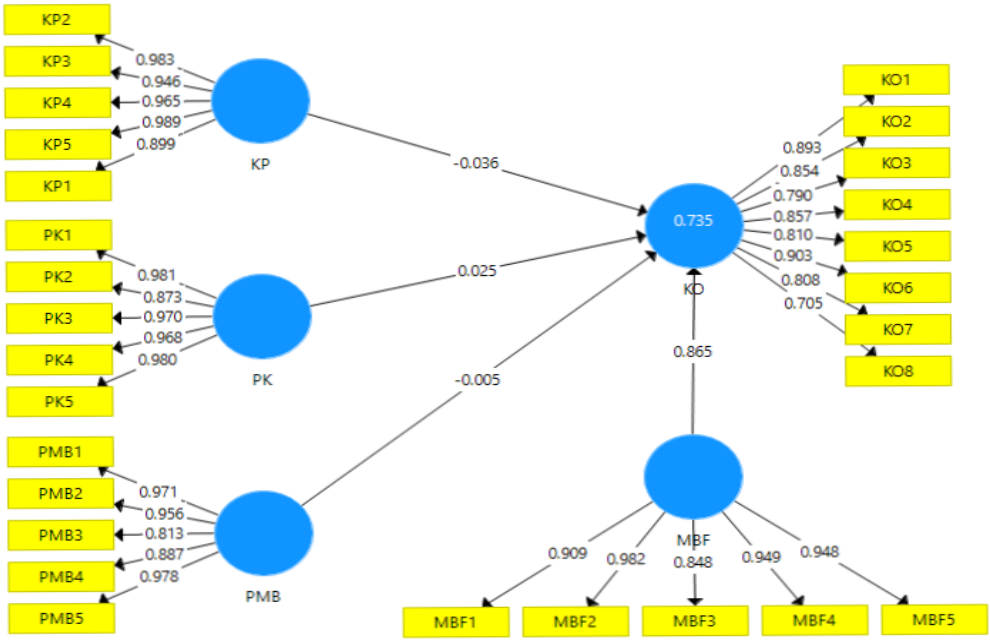
4.Hasil dan Pembahasan

4.1. Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

	Nilai *Loading Factor*				
Indikator/ Variabel	**Kepuasan Pelanggan (KP)**	**Pemberdayaan Karyawan (PK)**	**Peningkatan Mutu Berkelanjutan (PMB)**	**Manajemen Berdasarkan Fakta (MBF)**	**Kinerja Operasional (KO)**
KP1	0,899				
KP2	0,983				
KP3	0,946				
KP4	0,965				
KP5	0,989				
PK1		0,981			
PK2		0,873			
PK3		0,970			
PK4		0,968			
PK5		0,980			
PMB1			0,971		
PMB2			0,956		
PMB3			0,813		
PMB4			0,887		
PMB5			0,978		
MBF1				0,909	
MBF2				0,982	
MBF3				0,848	
MBF4				0,949	
MBF5				0,948	
KO1					0,893
KO2					0,854
KO3					0,790
KO4					0,857
KO5					0,810
KO6					0,903
KO7					0,808
KO8					0,705

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY



Gambar 2. Model Penelitian

Hasil pengujian validitas ditunjukkan dalam tabel 1 dan gambar 2, yang menunjukkan bahwa indikator pertanyaan untuk setiap variabel memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Ini menunjukkan bahwa indikator individu masing-masing variabel dapat digunakan dalam penelitian ini, karena mereka termasuk memenuhi syarat.

4.2. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai *Composite Reliability*	Nilai *Cronbach's Alpha*
Kepuasan Pelanggan	0,982	0,977
Pemberdayaan Karyawan	0,981	0,976
Peningkatan Mutu Berkelanjutan	0,966	0,956
Manajemen Berdasarkan Fakta	0,969	0,959
Kinerja Operasional	0,946	0,935

Dalam Tabel 2, variabel kepuasan pelanggan menghasilkan nilai *reliability composite* sebesar 0,982, variabel pemberdayaan karyawan menghasilkan nilai 0,981, variabel peningkatan mutu berkelanjutan menghasilkan nilai 0,966, variabel manajemen berdasarkan fakta menghasilkan nilai 0,969, dan variabel kinerja operasional menghasilkan nilai 0,946. Karena nilai variabel laten lebih dari 0,7, keputusannya menunjukkan bahwa kelima variabel yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit yang baik. Hasil keseluruhan penelitian, yang memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6, juga menunjukkan bahwa keseluruhan variabel penelitian dianggap reliabel.

4.3. Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Model	*Original Sample* (O)	*Sample Mean* (M)	*Standard Deviation* (STDEV)	*T-Statistic* (|O/STDEV|)	*P Value*
Kepuasan Pelanggan → Kinerja Operasional	-0,036	-0,026	0,062	0,576	0,576

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY

Model	*Original Sample* (O)	*Sample Mean* (M)	*Standard Deviation* (STDEV)	*T-Statistic* (|O/STDEV|)	*P Value*
Pemberdayaan Karyawan → Kinerja Operasional	0,025	0,026	0,069	0,358	0,721
Peningkatan Mutu Berkelanjutan → Kinerja Operasional	-0,005	0,008	0,065	0,078	0,938
Manajemen Berdasarkan Fakta → Kinerja Operasional	0,865	0,868	0,067	12,945	0,000

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan dalam Tabel 3, menunjukkan bahwa tiga dari empat hipotesis terbukti ditolak. Hal tersebut dapat terjadi karena hipotesis pertama, kedua, dan ketiga memiliki *p value* lebih dari 0,5, sehingga dinyatakan ketiga hipotesis tersebut ditolak. Sementara hipotesis keempat yang menyatakan manajemen berdasarkan fakta berpengaruh positif pada kinerja operasional diterima, yang dibuktikan dengan nilai *p value* kurang dari 0,5.

4.4. Pembahasan

Kepuasan Pelanggan Berpengaruh Negatif pada Kinerja Operasional

Hipotesis ditolak karena hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan berdampak negatif terhadap kinerja operasional. Ini berarti bahwa kepuasan pelanggan yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja operasional perusahaan juga. Menurut [26], kepuasan pelanggan tidak selalu berdampak langsung pada kinerja operasional perusahaan, meskipun merupakan komponen penting dan penting dari operasi perusahaan. [21] mendukung penelitian ini dengan menekankan bahwa kepuasan pelanggan tidak selalu berkorelasi dengan peningkatan kinerja operasional; faktor-faktor lain memengaruhinya. [54] juga menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berdampak terhadap kinerja operasional. Menurut perspektif psikologi kogniftif, bagaimanapun, kepuasan pelanggan hanya merupakan persepsi subyektif pelanggan tentang kinerja pasca pelayanan dibandingkan dengan kinerja sebelumnya, dan dapat berdampak pada kinerja operasional.

Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Negatif pada Kinerja Operasional

Hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak karena hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berdampak negatif terhadap kinerja operasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan yang efektif juga tidak akan berdampak positif pada kinerja operasional. Sebuah perusahaan yang memberikan pemberdayaan yang efektif kepada karyawannya akan berdampak positif pada kinerja operasionalnya. Namun, pemberdayaan yang efektif tidak selalu berdampak secara optimal pada aktifitas karyawan, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja operasional perusahaan. Ini berdasarkan penelitian [55], yang menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan yang efektif tetapi tidak optimal secara langsung berdampak pada aktifitas karyawan.

Peningkatan Mutu Berkelanjutan Berpengaruh Negatif pada Kinerja Operasional

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak karena hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel peningkatan mutu berkelanjutan berdampak negatif pada kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa kinerja operasional akan menurun jika ada peningkatan mutu berkelanjutan yang baik. [56] menjelaskan bahwa upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas berkelanjutan dapat berdampak tidak langsung pada

Published by:
KONSORSIUM
LPPM PTMA
KOORDINATOR WILAYAH JATENG & DIY

peningkatan kualitas produk, jasa, atau layanan yang mereka tawarkan saat ini. Akibatnya, hal ini menyebabkan kinerja operasional perusahaan menurun.

Manajemen Berdasarkan Fakta Berpengaruh Positif pada Kinerja Operasional

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel manajemen berdasarkan fakta meningkatkan kinerja operasional. Seiring dengan peningkatan manajemen yang berfokus pada kebutuhan karyawan Bank Mandiri di Daerah Istimewa Yogyakarta, kinerja operasional yang lebih baik akan dihasilkan. Menurut [57], manajemen berdasarkan fakta sangat penting untuk kinerja operasional, terutama untuk desain pekerjaan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut [26], manajemen berdasarkan fakta membantu perusahaan membuat keputusan yang lebih baik untuk menjalankan kinerja operasional dengan lebih efisien dan efektif. Penemuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh [58], yang menemukan bahwa manajemen berdasarkan fakta membuat karyawan dapat membuat keputusan yang tepat tentang apa yang mereka lakukan di tempat kerja dan tentang apa yang mereka lakukan di luar tempat kerja mereka.

5.Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian adalah untuk menentukan apakah komponen TQM yang terdiri dari kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta memengaruhi kinerja operasional pada Bank Mandiri di Yogyakarta. Studi ini hanya menyelidiki karyawan pada Bank Mandiri di Yogyakarta dan menggunakan variabel penelitian komponen TQM seperti kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta. Penelitian berikutnya dapat menggunakan subjek dan variabel lainnya yang berbeda dengan penelitian ini. Penelitian [1] dan [23] menggunakan pengrajin mebel dan pengusaha sepatu sebagai subjek penelitian. Kemudian penelitian [55] menggunakan variabel pemberdayaan psikologis dalam penelitiannya untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja operasional.

Referensi

[1] T. S. Haris and F. Tanpubolon, "Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasi Pengrajin Mebel Di Kabupaten Konawe," *Sibatik J. J. Ilm. Bid. Sos. Ekon. Budaya, Teknol. dan Pendidik.*, vol. 1, no. 4, 2022, doi: 10.54443/sibatik.v1i4.39.

[2] S. Y. Lam, V. H. Lee, K. B. Ooi, and K. Phusavat, "A Structural Equation Model of TQM, Market Orientation and Service Quality: Evidence from A Developing Nation.," *Manag. Serv. Qual. An Int. J.*, vol. 22, no. 3, pp. 281–309, 2012.

[3] N. M. Zakuan, S. M. Yusof, T. Laosirihongthong, and A. M. Shaharoun, "Proposed Relationship of TQM and Organisational Perfomance using Structured Equation Modelling," *Total Qual. Manag.*, vol. 21, no. 2, pp. 185–203, 2010.

[4] 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, 2006, doi: 10.1108/14601060610678149.

[5] X. Xu, Y. Rao, Z. Shi, L. Liu, C. Chen, and Y. Zhao, "Hypertension Impact on Health-Related Quality of Life: A Cross-Sectional Survey among Middle-Aged Adults in Chongqing, China," *Int. J. Hypertens.*, vol. 2016, 2016, doi: 10.1155/2016/7404957.

[6] G. Singh *et al.*, "Antecedents involved in developing fast-food restaurant customer loyalty," *TQM J.*, vol. 33, no. 8, 2021, doi: 10.1108/TQM-07-2020-0163.

[7] B. Berman and J. R. Evans, *Retail management : A Strategic Approach*. 2018.

[8] Wibowo, "Manajemen Kinerja – Wibowo," *Buku*, vol. edisi 5. 2016.

[9] M. A. Khan, "Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan," *Pakistan J. Commer. Soc. Sci.*, vol. 8, no. 1, 2014.

[10] T. Anderson and J. Shattuck, "Design-based research: A decade of progress in education research?," *Educ. Res.*, vol. 41, no. 1, 2012, doi: 10.3102/0013189X11428813.

[11] G. I. S. Bolatan, S. Gozlu, L. Alpkan, and S. Zaim, "The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 235, 2016, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.076.
[12] E. Jaakkola and M. Alexander, "The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective," *J. Serv. Res.*, vol. 17, no. 3, 2014, doi: 10.1177/1094670514529187.
[13] Z. Osman and I. Sentosa, "A study of mediating effect of trust on customer satisfaction and customer loyalty relationship in Malaysian rural tourism," *Eur. J. Tour. Res.*, vol. 6, no. 2, 2013, doi: 10.54055/ejtr.v6i2.132.
[14] A. D. Pratitha, A. N. Priyatama, and N. A. Karyanta, "Hubungan antara Konflik Kerja dan Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada PT AG Kantor Pusat," *Wacana*, vol. 8, no. 2, 2016.
[15] R. Hallowell, "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study," *Int. J. Serv. Ind. Manag.*, vol. 7, no. 4, 1996, doi: 10.1108/09564239610129931.
[16] K. Blanchard and P. Hersey, *Manajemen Perilaku Organisasi*. Penerbit Erlangga, 2013.
[17] I. Santouridis and P. Trivellas, "Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece," *TQM J.*, vol. 22, no. 3, 2010, doi: 10.1108/17542731011035550.
[18] J. R. Hanaysha, "An examination of the factors affecting consumer's purchase decision in the Malaysian retail market," *PSU Res. Rev.*, vol. 2, no. 1, 2018, doi: 10.1108/prr-08-2017-0034.
[19] A. Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Deepublish, 2018.
[20] B. Aziri, "Job Satisfaction: A Literature Review," *Manag. Res. Pract.*, vol. 3, no. 4, 2011.
[21] P. Anand, G. Hunter, I. Carter, K. Dowding, F. Guala, and M. Hees, V, *Measurement of Human Capabilities*. Open Discussion Papers in Economics, 2007.
[22] H. B. Chin *et al.*, "The effectiveness of group-based comprehensive risk-reduction and abstinence education interventions to prevent or reduce the risk of adolescent pregnancy, human immunodeficiency virus, and sexually transmitted infections: Two systematic reviews for the guide to community preventive services," *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 42, no. 3. 2012. doi: 10.1016/j.amepre.2011.11.006.
[23] A. Abrunhosa and P. Moura E Sá, "Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?," *Technovation*, vol. 28, no. 4, 2008, doi: 10.1016/j.technovation.2007.08.001.
[24] P. F. Drucker, "The Changed World Economy," *Foreign Aff.*, vol. 64, p. 768, 1985.
[25] A. Edwards, "Relational agency: Learning to be a resourceful practitioner," *Int. J. Educ. Res.*, vol. 43, no. 3, 2005, doi: 10.1016/j.ijer.2006.06.010.
[26] O. Krivobokova, *Mengevaluasi Kepuasan Pelanggan sebagai Aspek Manajemen Mutu*. Akademi Sains, Teknik dan Teknologi Dunia, 2009.
[27] B. Heizer, J. & Render, "Operations Management. Tenth Edition. Pearson, New Jersey, USA.Daftar Pustaka," *Igarss 2014*, vol. 72, no. 1, 2011.
[28] S. I. Salaheldin, "Critical Success Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 58, no. 3, pp. 215–237, 2009.
[29] S. J. H. AlKahtani, J. Xia, B. Veenendaaland, C. Caulfield, and M. Hughes, "Building a conceptual framework for determining individual differences of accessibility to tourist attractions," *Tour. Manag. Perspect.*, vol. 16, 2015, doi: 10.1016/j.tmp.2015.05.002.
[30] J. A. Siguaw, P. M. Simpson, and T. L. Baker, "The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination," -, 1997.
[31] A. Miranthi and Idris, "Pengaruh Citra Perusahaan, Kualitas Layanan, dan Persepsi Harga terhadap Minat Beli Ulang melalui Kepuasan Pelanggan sebagai Variabel Intervening (Studi pada penumpang New Atlas Taksi Semarang)," *Diponegoro J. Manag.*, vol. 6, no. 3, 2017.
[32] R. Wagner and J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing*. Simon and Schuster, 2006.
[33] P. Kotler and K. L. Keller, *A Framework for Marketing Management*. 2016.
[34] D. H. Maister, *True Profesionalisme*. PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014.

[35] Y. Pujisari, "Pengaruh Grit, Self Effecacy dan Faktor Lain Terhadap Keinginan untuk Memperoleh Sertifikasi Akuntan Profesional," *J. Ilm. Ekon. dan Kewirausahaan*, vol. 16, no. 1, 2020.
[36] A. V. Putri and I. K. Ardana, "Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. HD Motor 99 Denpasar," *E-Jurnal Manaj. Unud*, vol. 5, no. 11, 2016.
[37] H. Blanco-Canqui and R. Lal, *Principles of Soil Conservation and Management*. Springer Science & Business Media, 2008.
[38] S. Furterer and A. K. Elshennawy, "Implementation of TQM and Lean Six Sigma tools in local government: A framework and a case study," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 16, no. 10, 2005, doi: 10.1080/14783360500236379.
[39] R. R. Gilyazetdinov, K. V. Suvorov, D. A. Sokolov, N. K. Popova, S. I. Malanicheva, and E. R. Zhuravleva, "Improving the quality of dry-quenched coke," *Coke Chem.*, vol. 58, no. 6, 2015, doi: 10.3103/S1068364X15060058.
[40] L. De Boer, E. Labro, and P. Morlacchi, "A review of methods supporting supplier selection," *Eur. J. Purch. Supply Manag.*, vol. 7, no. 2, 2001, doi: 10.1016/S0969-7012(00)00028-9.
[41] M. J. George and R. G. Jones, *Organizational Behavior Understanding and Managing*. 2012.
[42] J. Juran and A. B. Godfrey, *The Quality Control Process*. McGraw-Hill, 1999.
[43] K. Ishikawa, *Pengendalian Mutu Terpadu*. PT Remaja Rosdakarya, 2005.
[44] U. Umiarso, "Pesantren and Quality of Education: A Qualitative Analytical Study of the Existence of Pesantren in Indonesia," *Transformatif*, vol. 6, no. 1, 2022, doi: 10.23971/tf.v6i1.3944.
[45] G. Gunday, G. Ulusoy, K. Kilic, and L. Alpkan, "Effects of innovation types on firm performance," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 133, no. 2, 2011, doi: 10.1016/j.ijpe.2011.05.014.
[46] J. T. Roscoe, *Fundamental Research Statistics for The Behavioural Sciences (2nd Edition)*. Holt Rinehart & Winston, 1975.
[47] C. Lovelock and K. Wright, *Manajemen Pemasaran Jasa*. PT. Indeks Indonesia, 2012.
[48] E. Sharma, A. K. Rana, and A. Singh, "Interventional Study To Assess The Effectiveness Of Acupressure At SP6 Point On Dysmenorrheal Among B.Sc Nursing Students.," *Nurs. Midwifery Res. Journal,* 2014, doi: 10.33698/nrf0178.
[49] D. Arifianto and A. Aryanda, "Pengaruh Komitmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dipa Pharmalab Intersains Di Jakarta," *Manajerial*, vol. 9, no. 1, 2017, doi: 10.31479/m.v9i1.17.
[50] R. Gunanta *et al.*, "The Influence of Profitability and Dividend Payout Ratio (Dpr) On Income Smoothing. Review of International Geographical Education Online," *Rev. Int. Geogr. Educ. Online*, vol. 11, no. 5, 2021.
[51] C. J. C. Jabbour, A. B. L. De Sousa Jabbour, K. Govindan, A. A. Teixeira, and W. R. De Souza Freitas, "Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing," *J. Clean. Prod.*, vol. 47, 2013, doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.010.
[52] L. S. Musianto, "Perbedaan Pendekatan Kuantitatif Dengan Pendekatan Kualitatif Dalam Metode Penelitian," *J. Manaj. dan Wirausaha*, vol. 4, no. 2, 2002, doi: 10.9744/jmk.4.2.pp.123-136.
[53] I. Ghozali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2017.
[54] K. A. Sun and D. Y. Kim, "Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI)," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 35, 2013, doi: 10.1016/j.ijhm.2013.05.008.
[55] B. Taktaz, S. Shabaani, A. Kheyri, and M. Rahemipoor, "The Relation between Psychological Empowerment and Performance of Employees," *Singaporean J. Bus. , Econ. Manag. Stud.*, vol. 1, no. 5, 2012, doi: 10.12816/0003757.
[56] C. V. Fotopoulos and E. L. Psomas, "The structural relationships between TQM factors and organizational performance," *TQM J.*, vol. 22, no. 5, 2010, doi: 10.1108/17542731011072874.
[57] F. Tjiptono, "Pemasaran Jasa : Prinsip, Penerapan, Penelitian," *Penerbit Erlangga*, 2014.
[58] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, W. C. Black, and R. E. Anderson,

Multivariate Data Analysis, Eighth Edi. United Kingdom: Cengage Learning, 2019.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License