

PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG TALAUD

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IMPLEMENTATION AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK TALAUD BRANCH

Roslin Awetta Sarundaitan¹, Herman Karamoy², Djeini Maradesa³
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi, Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail: 1sarundaitanroslin@gmail.com, 2herman.karamoy@unsrat.ac.id, 3djeinim@unsrat.ac.id

Abstrak: Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing suatu organisasi, termasuk pada sektor perbankan yang dituntut memberikan layanan prima secara konsisten. Dalam konteks PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud, penerapan Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja menjadi aspek yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 40 responden yang merupakan pegawai tetap di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda, Uji t, Uji F, dan Koefisien Determinasi (R^2) dengan bantuan SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan secara bersama-sama Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud.

Kata kunci : Total Quality Management (TQM), Motivasi Kerja, Bank Rakyat Indonesia, Kinerja Pegawai

Abstract : Employee performance is a crucial factor in maintaining the sustainability and competitiveness of an organization, especially in the banking sector, which is required to consistently provide excellent service. In the context of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Talaud Branch, the implementation of Total Quality Management (TQM) and work motivation are important aspects influencing employee performance. This study aims to analyze the effect of Total Quality Management (TQM) implementation and work motivation on employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Talaud Branch. The research method used is quantitative associative. Data were collected through questionnaires distributed to 40 respondents who are permanent employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Talaud Branch. The data were analyzed using multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination (R^2) with the help of SPSS version 27. The results show that Total Quality Management (TQM) has a significant effect on employee performance, while work

Article History

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagiarism checker no 1642

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

motivation does not have a significant effect. Simultaneously, Total Quality Management (TQM) and work motivation jointly affect employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Talaud Branch.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), Work Motivation, Bank Rakyat Indonesia, Employee Performance.*

PENDAHALUAN

Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan kompetitif menuntut perusahaan untuk senantiasa melakukan inovasi dan peningkatan dalam berbagai aspek, khususnya dalam hal kualitas dan kinerja sumber daya manusia. Persaingan yang terus meningkat menuntut perusahaan untuk beradaptasi secara cepat. Perusahaan yang tidak mampu mengikuti perkembangan dan persaingan akan kehilangan daya saing dan tersingkir dari pasar.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peranan yang sangat penting demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Karena pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka diperlukan adanya langkah-langkah dan alat yang tepat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Maka dari itu, diperlukan alat manajerial yang dapat membantu perusahaan mengolah dan meningkatkan kualitas SDM secara sistematis. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah Total Quality Management (TQM).

Berdasarkan ketidakonsistenan hasil pada penelitian-penelitian terdahulu, ditemukan adanya celah dalam penelitian-penelitian tersebut yang menunjukkan perlunya pengkajian lebih lanjut tentang pengaruh Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memiliki sisi kebaruan yaitu dikembangkan dalam konteks yang belum banyak dijadikan fokus kajian, yaitu pada bank milik negara yang beroperasi di wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar), seperti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud. Penelitian ini juga disusun dengan pendekatan yang mengintegrasikan aspek manajerial, penguatan budaya organisasi, keterlibatan seluruh elemen dalam proses kerja, serta komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan melalui penerapan TQM dan aspek psikologis berupa motivasi kerja untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud merupakan salah satu lembaga perbankan yang beroperasi di wilayah perbatasan dengan keterbatasan dalam hal infrastruktur dan akses. Kondisi geografis tersebut menjadikan kualitas pelayanan dan kinerja pegawai sebagai faktor penentu utama dalam mendukung kegiatan operasional bank. Sebagai bank milik negara yang memiliki misi untuk menjangkau masyarakat hingga ke pelosok, Bank Rakyat Indonesia Cabang Talaud menghadapi tantangan tersendiri dalam menjangkau kualitas pelayanan dan efisiensi kerja. Dalam konteks wilayah perbatasan, keterbatasan fasilitas dan tekanan kerja dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja baik individu maupun tim.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji lebih lanjut tentang pengaruh Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pemilihan topik ini dilandasi oleh pemahaman bahwa kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam menunjang efektivitas organisasi, terlebih dalam konteks wilayah 3T. Integrasi antara pendekatan sistem kualitas melalui TQM dan aspek psikologis seperti motivasi kerja dinilai dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitiannya ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud.
3. Untuk menganalisis pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas merupakan suatu pendekatan strategis yang bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui peningkatan mutu produk dan layanan secara berkesinambungan. Salah satu tokoh penting dalam pengembangan teori manajemen kualitas adalah W. Edwards Deming. Kontribusi Deming terhadap ilmu manajemen sangat signifikan, khususnya dalam konteks penerapan Total Quality Management (TQM) sebagai kerangka kerja untuk transformasi organisasi melalui peningkatan mutu berkelanjutan.

Salah satu kontribusi dari Deming dalam manajemen kualitas adalah formulasi Fourteen Points for Management (Ekaterina dan Sergei, 2021) yang terdiri dari empat belas prinsip yaitu

1. Menetapkan konsistensi tujuan untuk meningkatkan produk dan layanan.
2. Mengadopsi filosofi baru yang berorientasi pada mutu.
3. Mengakhiri ketergantungan pada inspeksi sebagai satu-satunya cara mengontrol kualitas.
4. Membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok, tidak hanya berdasarkan harga.
5. Mendorong perbaikan berkelanjutan terhadap sistem produksi dan layanan.
6. Memberikan pelatihan yang memadai bagi karyawan.
7. Mengembangkan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kinerja manusia dan sistem.
8. Menghilangkan ketakutan di lingkungan kerja.
9. Menghapus batas-batas antar departemen untuk menciptakan kerja sama.
10. Menghindari penggunaan slogan dan target tanpa perbaikan sistem.
11. Menghapus kuota kerja yang hanya menekankan angka, bukan kualitas.
12. Menghapus hambatan yang mengurangi kebanggaan dalam bekerja.
13. Mendorong pendidikan dan pengembangan diri bagi semua pihak.
14. Melibatkan seluruh elemen organisasi dalam transformasi menuju mutu total.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Penerapan TQM yang efektif dalam suatu organisasi tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan secara keseluruhan. Ciri khas utama dari pendekatan TQM meliputi orientasi pada pelanggan (customer focus), pengambilan keputusan berbasis data (fact-based decision making), dan pendekatan proses dalam manajemen (process-centered).

Motivasi Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Durairatnam et al. (2020), motivasi kerja dianalisis sebagai variabel mediasi antara praktik people-related TQM dan kualitas kinerja di industri garmen Sri Lanka. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan kerja tim secara signifikan

meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Motivasi yang tinggi muncul sebagai hasil dari pengakuan atas kontribusi karyawan, pemberdayaan, dan lingkungan kerja yang suportif. Saleh (2018:32) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang timbul diakibatkan oleh faktor faktor yang bersumber baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Dalam konteks organisasi, motivasi tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga sangat penting untuk menciptakan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Seorang karyawan yang termotivasi cenderung lebih antusias, berinisiatif, dan mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang lebih baik.

Kinerja Pegawai

Menurut Parhan dan Bakhtiar (2024), kinerja pegawai berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara TQM dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam proses peningkatan mutu melalui pelatihan, pemberdayaan, dan evaluasi berkelanjutan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks tersebut, peningkatan kinerja menjadi jembatan penting yang menghubungkan strategi manajemen mutu dengan hasil eksternal berupa loyalitas dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa dihargai, diberi ruang untuk berkembang, dan mendapatkan apresiasi serta dukungan dari atasan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan bisa memberikan hasil kerja terbaik mereka. Dalam suatu organisasi, pengukuran kinerja karyawan biasanya dilakukan secara berkala menggunakan indikator, seperti ketepatan waktu, produktivitas, tanggung jawab, dan pencapaian target. Penilaian kinerja ini bukan hanya bertujuan untuk mengetahui hasil kerja karyawan, tetapi juga menjadi dasar dalam memberikan penghargaan, pelatihan, bahkan promosi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Megawati Salendu, Jenny Morasa, Victorina Z. Tirayoh (2023)

Tujuan Penelitian ini Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan penghargaan terhadap karyawan pada PT. Sinar Galesongmandiri di Manado. *Total Quality Manajemen*, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Mandiri Di Manado. Karena pencapaian karyawan terpenuhi dan dorongan yang diterima karyawan lebih banyak.

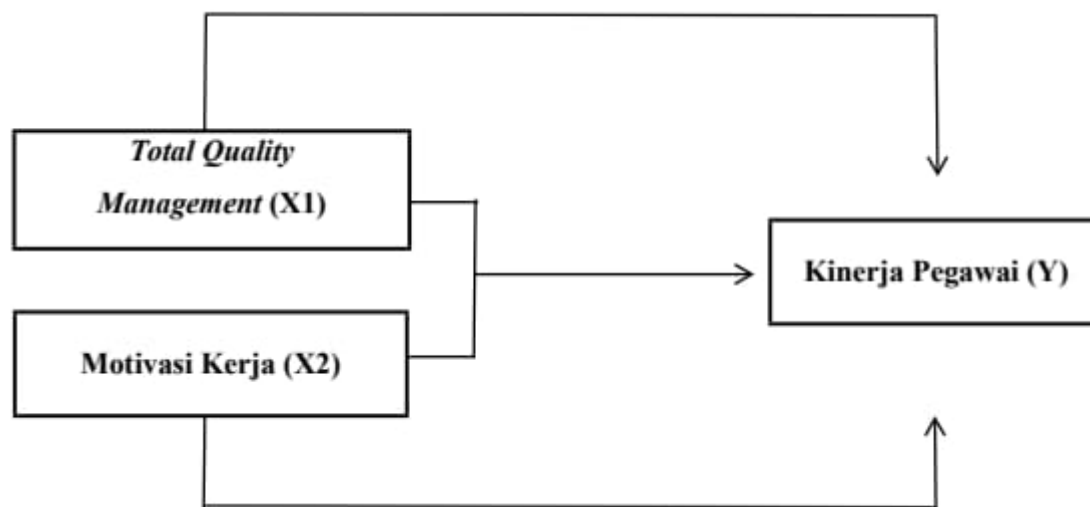
Penelitian Mochammad Shalfa Mughni, Epi Fitriah (2023)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada PT X di Jawa Barat. Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT X di Jawa Barat, hal ini ditunjukan dengan semakin baik penerapan prinsip *Total Quality Management* dapat meningkatkan Kinerja Manajerial. Sedangkan Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT X di Jawa Barat.

Reina Poetri Narulita & Anne Charina (2020)

Tujuan Penelitian ini Menganalisis pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan kinerja karyawan BSI tergolong sedang. Motivasi karyawan BSI bekerja yaitu didominasi dengan jawaban untuk mendapatkan kebutuhan fisiologis, rasa aman, dan sosial. Kepuasan dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial hanya kepuasan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan BSI.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hipotesis Penelitian

H1 pengaruh X1 terhadap Y

Ha : Total Quality Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H2 pengaruh X2 terhadap Y

Ha : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H3 pengaruh X1 dan X2 terhadap Y

Ha : Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis pendekatan penelitian kuantitatif asosiatif untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengumpulkan data berupa angka, menganalisisnya secara statistik, dan menguji hipotesis.

Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2020), merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel, yaitu penerapan Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis pendekatan penelitian kuantitatif asosiatif untuk mengetahui pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengumpulkan data berupa angka, menganalisisnya secara statistik, dan menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2020), merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel, yaitu penerapan Total Quality Management (TQM) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Adapun populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai aktif di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud, baik yang berada pada posisi manajerial maupun non-manajerial. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai non-manajerial atau karyawan pelaksana di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud yang berjumlah 40 orang responden. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik Non-Probability Sampling, menggunakan pendekatan Purposive Sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2020).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif pada penelitian ini yaitu berupa skor/nilai pada jawaban dari pertanyaan/pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Data yang diperoleh dalam bentuk angka, diolah untuk secara statistik untuk menguji hipotesis.

1. Data primer

Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang diberikan kepada responden PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan terkait penerapan Total Quality Management (TQM), motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang mendukung penelitian, seperti jurnal ilmiah, buku referensi, serta penelitian terdahulu yang membahas tentang Total Quality Management (TQM), motivasi kerja, dan kinerja pegawai di sektor perbankan.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian yaitu Penyebaran Kuesioner Metode utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan angket tertulis (angket manual atau cetak). Angket merupakan suatu daftar pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis dan diberikan langsung kepada responden untuk diisi sesuai dengan kondisi atau pendapat mereka. Teknik ini dipilih karena dinilai lebih efektif dalam memperoleh data primer secara langsung dari responden, serta memungkinkan peneliti untuk memastikan bahwa setiap angket dijawab secara lengkap dan sesuai dengan petunjuk. Kuesioner dalam penelitian ini disusun dalam bentuk skala likert 1-5 dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”, yang memuat pertanyaan-pertanyaan terkait *Total Quality Management* (TQM), motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari berbagai sumber pustaka yang relevan untuk mendukung teori, kerangka pemikiran, serta latar belakang penelitian. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan field research, yaitu berupa penelitian langsung dari pihak pertama (data primer), dan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas Data

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang disusun benar-benar akurat sehingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (variabel kunci yang sedang diteliti). Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan - pertanyaan kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan. Kriteria pengambil keputusan untuk menentukan valid yakni jika harga r hitung sama dengan atau lebih besar dari harga r tabel pada taraf signifikan 5%. Begitu juga sebaliknya, jika nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel maka data tidak valid. Menurut Ghazali (2009) pengujian reliabilitas dilakukan

dengan menghitung besarnya Cronbach Alpha Coefficient (α) untuk masing-masing instrumen kuesioner yang akan diuji. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha Coefficient (α) lebih dari 0.60.

Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda. Pengujian terhadap ada tidaknya suatu multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan metode VIF (Variance Inflation Factor). Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian metode VIF ini adalah apabila $VIF < 10$, dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan metode grafik. Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Effendy:2010).

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas) (Ghozali, 2021 : 145). Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk memahami hubungan antara satu atau lebih variabel independen dengan variabel dependen, serta untuk memperkirakan dampak beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen yang dalam hal ini adalah Total Quality Management, Motivasi Kerja, dan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji F ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh semua variabel $X_1, X_2, X_3, \dots$ (independen) secara bersama-sama dapat memengaruhi variabel Y (dependen). Tingkatan yang digunakan adalah sebesar 0.5 atau 5%, jika nilai signifikan $F < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen ataupun sebaliknya.

Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika $p \text{ value} < 0,05$, maka H_a diterima dan jika $p \text{ value} > 0,05$, maka H_a ditolak terhadap variabel Y. Sebaliknya, jika hasil analisis dalam uji F tidak signifikan, maka nilai koefisien determinasi tidak dapat digunakan atau dipakai untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi atau disimbolkan dengan “R²” pada dasarnya mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan perbedaan pada variabel dependen (Ghozali, 2021 : 147). Nilai koefisien R yang rendah menunjukkan kemampuan variabel-variabel independen untuk menjelaskan perbedaan pada variabel dependen sangat terbatas. Sementara itu, nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen hampir memberikan seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi pada variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Pengujian Instrumen Penelitian****Uji Validitas dan Reliabilitas****Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Kode Item	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Total Quality Management (X1)	X1.1	0,814	0,3120	Valid
	X1.2	0,895	0,3120	Valid
	X1.3	0,907	0,3120	Valid
	X1.4	0,865	0,3120	Valid
	X1.5	0,809	0,3120	Valid
	X1.6	0,888	0,3120	Valid
	X1.7	0,814	0,3120	Valid
	X1.8	0,799	0,3120	Valid
	X1.9	0,769	0,3120	Valid
	X1.10	0,895	0,3120	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0,836	0,3120	Valid
	X2.2	0,736	0,3120	Valid
	X2.3	0,880	0,3120	Valid
	X2.4	0,854	0,3120	Valid
	X2.5	0,830	0,3120	Valid
	X2.6	0,837	0,3120	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,329	0,3120	Valid
	Y.2	0,448	0,3120	Valid
	Y.3	0,604	0,3120	Valid
	Y.4	0,614	0,3120	Valid
	Y.5	0,692	0,3120	Valid
	Y.6	0,712	0,3120	Valid
	Y.7	0,522	0,3120	Valid
	Y.8	0,638	0,3120	Valid
	Y.9	0,681	0,3120	Valid
	Y.10	0,548	0,3120	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Total Quality Management (X1)	0,955	0,60	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0,908	0,60	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,785	0,60	Valid

Berdasarkan Tabel di atas hasil uji validitas dari 40 sampel penelitian dengan signifikansi 0,05 ($r_{\text{tabel}} = 0,3120$) menunjukkan seluruh nilai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka dapat disimpulkan keseluruhan dari indikator pertanyaan yang telah teruji valid. hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel nilai menunjukkan *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Nilai *Cronbach's Alpha* variabel *Total Quality Management* (TQM) (X1) 0,955, variabel Motivasi Kerja (X2) 0,908 dan variabel Kinerja Pegawai (Y) 0,785. Sehingga dapat disimpulkan keseluruhan data telah teruji valid atau reliabel.

Pengujian Asumsi Klasik

Tabel 2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	N	Unstandardized Residual
	40	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,05639383
Most Extreme Differences	Absolute	,111
	Positive	,079
	Negative	-,111
Test Statistic		,111
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	,247
	99% Confidence Interval Lower Bound	,236
	Upper Bound	,258

(Sumber: Hasil olah data SPSS 27, 2025)

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 yang mana $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan dapat dilanjutkan untuk uji berikutnya.

Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	52,687	5,091		10,350	,000		
TQM	,055	,289	,077	,192	,849	,160	6,257
Motivasi Kerja	-,332	,451	-,295	-,736	,466	,160	6,257

Sumber : Data olahan SPSS 27, 2025

VIF (*Variance Inflation Factor*) masing-masing variabel independen yang kurang dari 10.

Berdasarkan nilai pada Tabel , diketahui bahwa nilai Tolerance Total Quality Management (X1) dan Motivasi Kerja (X2) masing-masing sebesar 0,160 yang mana $> 0,1$ dan nilai VIF dari Total Quality Management (X1) dan Motivasi Kerja (X2) masing-masing sebesar 6,257 yang mana < 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Hekterosedastisitas

Tabel.4 hasil Uji Heterosedastisitas

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	-,238	2,963		-,080
	TQM	-,086	,168	-,207	-,514
	Motivasi Kerja	,249	,263	,381	,947
					Sig.
					,936
					,610
					,350

Sumber : Data olahan SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 4. diketahui nilai signisikansi Total Quality Management (X1) sebesar 0,610 yang mana $> 0,05$ dan Motivasi kerja (X2) sebesar 0,350 $> 0,05$. Maka disimpulkan bahwa variabel Total Quality Management dan Motivasi Kerja tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	72,472	7,558		9,588
	TQM	-,468	,152	-,450	-3,090
	Motivasi Kerja	-,155	,164	-,138	-,948
					Sig.
					,000
					,004
					,349

Sumber : Data olahan SPSS 27, 2025

Berdasarkan Tabel 5, diketahui nilai $Y = 72,472 +, -0,468 + -0,155$ maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Konstanta bernilai positif sebesar 72,472 menunjukkan apabila Total Quality Management dan Motivasi Kerja bernilai 0, maka variabel Kinerja Pegawai bernilai positif sebesar 72,472. Artinya, tanpa adanya pengaruh dari TQM dan motivasi kerja, pegawai masih memiliki tingkat kinerja dasar tertentu yang berasal dari faktor lain seperti sistem kerja, kebijakan internal, atau pengalaman kerja masing-masing individu (variabel diluar penelitian).
2. Koefisien regresi X1 (Total Quality Management) sebesar -0,468 dengan nilai signifikansi 0,004 menunjukkan bahwa Total Quality Management memiliki hubungan yang positif secara parsial terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0,004 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan tujuan pengujian hipotesis yang berfokus pada nilai signifikansi, hasil ini mendukung hipotesis bahwa TQM memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien regresi X2 (Motivasi Kerja) sebesar -0,155 dengan signifikansi 0,349. Karena nilai signifikansi $0,349 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil ini tidak konsisten dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Uji F (Simultan)

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	94,104	2	47,052	6,005
	Residual	289,896	37	7,835	
	Total	384,000	39		
					Sig.
					,006 ^b

Sumber: Olah data SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 6, diperoleh nilai f hitung 6,005 dan nilai signifikansi 0,006 yang lebih kecil dari 0,05 maka dengan demikian hipotesis Ha3 diterima. Berdasarkan hasil ini, maka Total Quality Management (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud.

Uji t (Parsial) Variabel Total Quality Management (X1) dan Variabel Motivasi Kerja (X2)

Tabel 7. Hasil Uji t Total Quality Management

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	53,059	4,649		11,413
	Motivasi Kerja	-,252	,178	-,224	-1,419
					Sig.
					,000
					,164

Sumber: Olah data SPSS 27, 2025

Hasil Uji t Motivasi Kerja

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	53,059	4,649		11,413
	Motivasi Kerja	-,252	,178	-,224	-1,419
					Sig.
					,000
					,164

Sumber: Olah data SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil uji t Total Quality Management pada tabel , diketahui nilai thitung sebesar -3,338 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian hipotesis Ha1 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara penerapan Total Quality Management secara parsial terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Talaud. Dan Berdasarkan hasil uji t Motivasi kerja pada Tabel, diketahui nilai t hitung sebesar -1.419 dengan nilai signifikansi sebesar 0,164. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian hipotesis Ha2 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X2) secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 8. Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495 ^a	,245	,204	2,79911

Sumber: Olah data SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 8, diperoleh nilai R Square (R²) sebesar 0,245. Angka ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan secara simultan antara variabel Total Quality Management (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 24,5 %. Sedangkan 75,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud, ini dapat dilihat pada uji parsial (uji t) nilai thitung sebesar -3,338 dan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara penerapan TQM dan peningkatan kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip TQM yang diterapkan di lingkungan kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu kerja dan produktivitas pegawai. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, mayoritas karyawan setuju bahwa kepuasan nasabah merupakan prioritas utama bagi bank, sehingga karyawan berfokus pada pelanggan. Dalam melaksanakan tugasnya, pihak manajemen bank selalu memantau kinerja pegawai dan mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh bank. Tidak hanya berfokus pada kualitas kerja pegawai, bank juga memberikan kebebasan berpendapat untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan teori Manajemen Kualitas yang dikemukakan oleh Deming, yang menyatakan bahwa TQM

merupakan suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada kualitas, partisipasi semua anggota organisasi, dan bertujuan untuk kepuasan pelanggan jangka panjang. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Parhan et al. (2024) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh Rasheed et al. (2024) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), ini dapat dilihat dari hasil uji parsial (uji t) nilai thitung sebesar -1419 dengan nilai signifikansi sebesar 0,614. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari nilai batas yaitu 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Kondisi ini dapat terjadi karena bentuk motivasi yang diterapkan di perusahaan bersifat eksternal atau bersifat sementara, misalnya hanya berfokus pada penghargaan material tanpa memperhatikan faktor intrinsik seperti pengembangan diri pegawai. Selain itu, motivasi yang kurang sesuai dengan kebutuhan individu pegawai juga dapat menyebabkan penurunan motivasi dalam bekerja. Dengan demikian, meskipun secara teoritis motivasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, pada hasil penelitian ini belum terbukti secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan motivasi kerja perlu difokuskan pada aspek-aspek mendasar yang memengaruhi semangat dan kinerja pegawai bukan hanya secara ekstrinsik tapi juga intrinsik melalui peningkatan kenyamanan dalam lingkungan kerja, pemberian kesempatan pengembangan diri, serta pengakuan atas prestasi. Hal ini sejalan dengan teori Dua Faktor Motivasi-Hygiene Herzberg, yang menekankan pentingnya peran faktor motivasi intrinsik sebagai pendorong utama peningkatan kerja. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Reina et al. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh Mochammad et al. (2023) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud. Ini dapat dilihat dari nilai fhitung yang diperoleh sebesar 6,005 > ftabel 3,25 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (X1) yang efektif, apabila disertai dengan tingkat Motivasi Kerja (X2) yang baik, dapat meningkatkan Kinerja Pegawai (Y). Total Quality Management berperan membangun sistem kerja yang terstruktur, berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, dan fokus pada kualitas hasil kerja, sedangkan Motivasi Kerja mendorong individu untuk berkomitmen dalam menjalankan tanggung jawabnya secara optimal.

Hasil ini sejalan dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Stephen Robbins, yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga faktor utama, yaitu kemampuan, motivasi dan persepsi peran. Dalam konteks ini, penerapan Total Quality Management (X1) berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan pegawai melalui sistem kerja yang terstruktur dan berorientasi pada mutu, sedangkan Motivasi Kerja (X2) menjadi pendorong internal yang menentukan semangat serta komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, hasil uji f mempertegas bahwa kinerja yang baik tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada dorongan motivasional yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Alan et.al (2025) yang menyatakan bahwa TQM dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan terhadap 40 pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Talaud, dapat disimpulkan :

1. Total Quality Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) seperti pelatihan kerja, kepemimpinan yang mendukung, dan komitmen terhadap peningkatan mutu berkelanjutan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori Manajemen Kualitas yang dikemukakan oleh Deming yang menekankan pentingnya partisipasi seluruh anggota organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan jangka panjang. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Parhan et al. (2024) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan oleh Rasheed et al. (2024) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada cenderung bersifat eksternal, belum didukung oleh motivasi intrinsik seperti rasa bangga dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan teori Dua Faktor Motivasi-Hygiene yang dikemukakan oleh Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivasi intrinsik sebagai pendorong utama peningkatan kinerja. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Reina et al. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan oleh Mochammad et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, berikut saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini :

1. Bagi pihak perusahaan diharapkan dapat memperkuat penerapan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) melalui peningkatan pelatihan kerja, komunikasi yang efektif antarbagian, serta kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif pegawai. Upaya peningkatan kualitas kerja dan pelayanan secara berkelanjutan perlu dijadikan bagian dari budaya organisasi. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai dengan memberikan penghargaan, kepercayaan, dan kesempatan untuk berkembang agar kinerja dapat terus meningkat secara optimal.

2. Bagi pihak akademik, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan dalam pengembangan manajemen mutu, khususnya yang berkaitan dengan Total Quality Management (TQM), motivasi kerja, serta kinerja pegawai .

3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan data dengan jumlah sampel yang lebih luas dan memungkinkan hasil yang lebih baik. Peneliti berikutnya juga diharapkan dapat menggunakan variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

A Tiar Wahyu Alan, R. R. (Vol. 14, No. 1, Maret 2025). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Gramedia Malang Basuki Rahmat) . Jiagabi , 114 - 126 .

A, Q. (T.Thn.). Metodologi Penelitian: Pengertian, Jenis, Manfaat, Dan Tujuan. Diambil Kembali Dari Gramedia Blog: https://www.gramedia.com/literasi/metodologi-penelitian/?SrsId=Afmboorvct94e8zoh9d30hk9abx7hxcv2nwrp0axu6tijzvl_6eup1fs

- Abdul Rachman Saleh, H. U. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 32.
- Adeina Sri Nining, J. J. (Vol.1, No.4 Oktober 2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bima . *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen* .
- Apa Saja 4 Pilar Tqm Dan Manajemen Mutu? (2023, 18 1). Diambil Kembali Dari Isolocity: <https://isolocity.com/what-are-the-4-pillars-of-tqm-and-quality-management/#:~:Text=The%204%20pillars%20of%20tqm%E2%80%94customer%20focus%20continuous%20improvement%20methodologies%20and%20cross%20functional%20collaboration.>
- Arisna Jeliet Mantiaha, V. I. (2023). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Ciputra Internasional Cabang Manado . *Jurnal Lppm Bidang Ekososbudkum*.
- Barwi. (2022). Pengaruh Total Quality Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Aceh Syariah Cabang Nagan Raya . *Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh*.
- Bawono, A. (2006). *Multivariate Analysis Dengan Spss*. Salatiga: Salatiga Stain Press.
- Deming, W. E. (2000). *Out Of The Crisis* . Cambridge,Massachusetts.: Massachusetts Institute Of Technology,Center For.
- Dharmendra Hariyani, P. H. (2024). *Statistical Analysis Of Total Quality Management Employees, Customers, Suppliers, And Management Dimensions In Hotel Industries In Jaipur City, Rajasthan, India*. Elsevier.
- Duttweiler, P. C. (2006). *Educational Excellence And Motivating Teachers*. The Clearinghouse.
- F. Lehyani, M. A. (2022). *Analysis Of Knowledge Management And Total Quality Management Application Into Tunisian Small And Medium Enterprises*. Elsevier .
- Frederick Herzberg, B. M. (2017). *The Motivation To Work* . New York: Routledge.
- Hasibuan, H. M. ((2019)). *Manajemen Sumberdaya Manusia* . Jakarta: Bumi Aksara .
- Mangkunegara, A. A. (2002). *Evaluasi Kinerja Sdm*. Bandung: Pt Rafika Aditama, Cetakan Pertama.
- Mario Parhan, A. B. (2024). *The Relationship Between Total Quality Management And Customer Satisfaction Through The Mediation Of Employee Performance*. *Jurnal Teknik Industr*.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yoyakarta: Edisi Ketujuh Bpfe.
- Megawati Salendu, J. M. (2023). Pengaruh Total Quality Management (Tqm), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Mandiri Di Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*.
- Mengenal Lebih Jauh Tentang Akuntansi Manajemen: Pengertian, Fungsi, Dan Tujuannya. (2025, 3 10). Diambil Kembali Dari Russell Bedford: <https://sbr-cpa.co.id/apa-ltu-akuntansi-manajemen/>

- Mochammad Shalfa Mughni, E. F. (2023). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Riset Akuntansi (Jra).
- Pratama, A. A. (2016). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan Di Bmt Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah.
- Rasheed Kola Olayiwola, V. T.-S. (2024). Impact Of Total Quality Management On Cleaning Companies In Finland: A Focus On Organisational Performance And Customer Satisfaction . Elsevier .
- Reina Poetri Narulita, A. C. (Volume 4, Nomor 2 (2020)). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Bumi Saba Indonesia . Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis (Jepa) .
- Sakunthala Durairatnam, M. J.-C. (2020). People-Related Tqm Practices, Intrinsic Motivation And Quality Performance: Empirical Study In Sri Lankan Apparel Industry. European Journal Of Social Sciences.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2013). Organizational Behavior. United States Of America: Prentice Hall.
- Widhyaswari, L. V. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (Jne) Cabang Rogojampi. Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja .
- Yoland Lastiawan, R. A. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management (Tqm), Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Biaya Kualitas Terhadap efisiensi Biaya Di Bagian Produksi Melamin Pada Pt.Presindo Central . Eco-Fin , 335 .