

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA TQM DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PENERBIT HARIAN PAGI AMBON EKSPRES MENGGUNAKAN PLS-SEM

Alfredo Tutuhaturunewa

Program Studi Teknik Industri Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

Victor O. Lawalata*

Program Studi Teknik Industri Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

Lorensius Kermatio

Program Studi Teknik Industri Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia

*E-mail korespondensi: victor.lawalata@lecturer.unpatti.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji hubungan yang terbentuk antara TQM dan Kinerja Manajerial pada Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres. Data dikumpulkan melalui survei ke 33 karyawan perusahaan menggunakan kuesioner tertutup. Metode analisis adalah PLS-SEM dengan menerapkan model second order factor dan latent score variabel (LSV). Hasil penelitian menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial di Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres, namun TQM bukan merupakan predictor dominan bagi Kinerja Manajerial.

Kata kunci: Total Quality Management, Kinerja Manajerial, Partial Least Square.

ABSTRACT

This research was conducted to examine the relationship between TQM and Managerial Performance in Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres. Data was collected through a survey of 33 employees using a closed questionnaire. The analytical method is PLS-SEM by applying the second order factor model and latent score variable (LSV). Results of the research stated that TQM had a positive effect on Managerial Performance in Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres, but TQM was not the dominant predictor for Managerial Performance.

Keywords: Total Quality Management, Managerial Performance, Partial Least Square.

1. PENDAHULUAN

Total quality management (TQM) merupakan suatu konsep kerja dalam praktek manajemen yang menjabarkan kualitas dalam setiap aspek bisnis perusahaan. Konsep manajemen kualitas bagi organisasi dikembangkan oleh Juran (perencanaan, pengendalian dan perbaikan kualitas), Deming (*statistical process control*) dan Ishikawa (*total quality control*) menjadi kontributor penting munculnya konsep TQM (Sörensson, 2004). Dalam TQM, kualitas bukanlah fungsi teknis melainkan sebuah proses sistematis yang meluas ke seluruh fase bisnis, seperti pemasaran, desain, pengembangan, rekayasa, pembelian dan produksi/operasi (Kumar & Suresh, 2008) yang dapat berkontribusi pada kinerja organisasi (Pambreni et al., 2019).

Kinerja organisasi sebagai hasil dari integrasi kinerja individu yang menjalankan organisasi tersebut. Organisasi terdiri atas individu-individu yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu (Jones, 2012). Para individu itu berinteraksi berdasarkan pola pekerjaan dalam struktur organisasi (Gibson et al., 2011), dan mengelompokkan individu itu dalam 2 kategori, yaitu pelaksana tugas operasional (pekerja) dan pelaksana tugas manajerial (manajer). Kinerja

manajerial diperoleh dari hasil pelaksanaan tugas aktivitas manajerial yang efektif dari proses perencanaan, implementasi, penyelidikan, koordinasi, kepegawaian, negosiasi administrasi, akuntabilitas, bimbingan, pengawasan dan representasi (Malinda et al., 2019; Nasir et al., 2018) yang mengarahkan kinerja pekerja (operasional). Ini menunjukkan adanya kecenderungan kinerja organisasi sebagai resultan dari kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji hubungan yang dapat terbentuk antara TQM dan kinerja manajerial. Sejak TQM sebagai filosofi manajemen organisasi, maka berpotensi memberikan kontribusi dalam pembentukan kinerja manajerial suatu organisasi, yang dalam penelitian ini adalah Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres Cabang Ambon. Perusahaan ini bernaung dibawah payung hukum Jawa Pos Grup dengan CEO Harian Fajar Makasar. Pimpinan tertinggi perusahaan adalah direktur utama yang memimpin 46 karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bentuk keterkaitan atau pengaruh antara TQM dan kinerja manajerial dari direktur utama penerbit tersebut.

a. TQM

Dalam prakteknya, TQM telah menjadi salah satu pendekatan yang mengedepankan aspek kualitas dalam manajemen organisasi. Hasil investigasi (Khanam et al., 2016) disimpulkan bahwa TQM merupakan filosofi manajemen untuk perbaikan kualitas proses manajemen secara terintegrasi dan berkelanjutan, yang membentuk atau merubah budaya organisasi dan ditandai oleh prinsip, praktek dan teknik yang menekankan komitmen terhadap pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumen. Disamping sebagai filosofi manajemen, TQM sebagai aset bagi praktek-praktek berpusat pada konsumen dalam menghasilkan kualitas (Khanam et al., 2016). TQM berisikan nilai, metodologi dan alat yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan eksternal dan internal, dengan jumlah sumber daya yang berkurang (Androniceanu, 2017).

Dalam beberapa penelitian ditemukan elemen atau komponen TQM yang bervariasi. Menurut (Muruganantham et al., 2018), TQM berfokus pada komitmen dan keterlibatan manajemen, fokus pelanggan, kerja tim, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Sementara (Pamungkas, 2015) menyatakan prinsip utama TQM meliputi fokus pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. Elemen lain dari TQM adalah pendidikan dan pelatihan, serta kepemimpinan (Putri & Kusumawardhani, 2017), disamping komitmen top manajemen, manajemen supplier, informasi dan analisis, manajemen proses, kualitas sistem, benchmarking, budaya mutu, manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis, motivasi karyawan, kerja sama tim, komunikasi, dan desain produk dan layanan (Muttaqin & Dharmayanti, 2015).

Dalam beberapa penelitian menunjukkan TQM memberikan manfaat bagi organisasi. TQM berperan dalam membangun kemampuan inovasi di perusahaan (Yusr, 2016). Keberhasilan implementasi TQM di organisasi membutuhkan komitmen pihak manajemen/manajer (Dubey et al., 2018; Singh et al., 2018)) untuk dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan kinerja organisasi (Amin et al., 2017).

b. Kinerja Manajerial

Dimensi kinerja manajerial dijabarkan sebagai berikut (Heneman, 1974): 1) Perencanaan adalah proses penetapan tujuan, target, kebijakan dan serangkaian program mendatang yang mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa depan; 2) Investigasi dilakukan melalui pengumpulan informasi sebagai alat untuk mencatat dan melaporkan untuk mengukur dan menganalisis hasil suatu program; 3) Koordinasi adalah pertukaran informasi antara orang-orang dalam organisasi untuk mengoordinasikan dan merekonsiliasi program yang akan datang; 4) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menilai kinerja dan laporan kerja para pekerja maka sebuah keputusan dapat diambil dari penilaian tersebut; 5) Pengawasan adalah penilaian terhadap rencana kerja atau input yang diamati dan dilaporkan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan; 6) Kepegawaian adalah menjaga bawahan di unit kerja, memilih tugas baru, menempatkan dan mempromosikan tugas di unit atau unit kerja lainnya; 7) Negosiasi adalah upaya untuk mendapatkan persetujuan dalam pembelian,

penjualan atau kontrak untuk pengadaan; 8) Perwakilan adalah mereka yang menyampaikan informasi tentang visi dan misi dan program organisasi dengan menghadiri pertemuan bisnis.

c. *Hipotesis Relasi TQM dan Kinerja Manajerial*

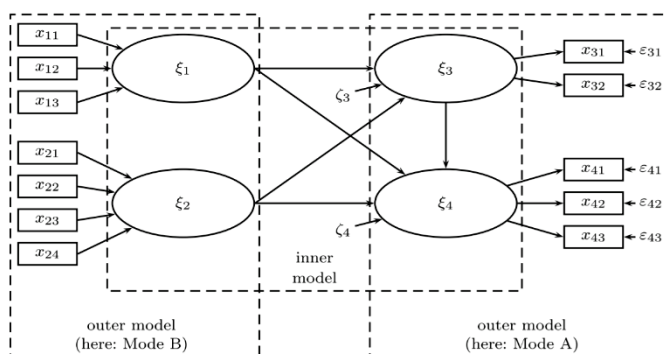
Relasi TQM dan kinerja manajerial telah dikaji dalam beberapa penelitian. Referensi (Malinda et al., 2019) menemukan adanya hubungan positif setiap komponen TQM terhadap kinerja manajerial dari perguruan tinggi di Lampung. Penerapan proses-proses TQM pada perusahaan energi terbaharukan di Rumania dapat menentukan kinerja manajemennya (Busu, 2019). Semakin baik penerapan TQM di perusahaan, semakin mempengaruhi karyawan (manajer) melakukan kinerja manajerialnya (Komara & Eva, 2017). Ini berarti jika TQM belum baik penerapannya, sulit untuk memenuhi tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerialnya bahkan TQM menjadi tidak berpengaruh pada kinerja manajerial (Irawan, 2019). Untuk itu, hipotesis yang dikembangkan untuk diuji dalam penelitian ini adalah:

“H1: TQM berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial”.

d. *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*

PLS merupakan metode SEM yang berbasis kovarian (Shiau et al., 2019). Metode ini membentuk komponen-komponen baru yang merupakan kombinasi linier dari fungsi-fungsi awalnya, yang memaksimalkan kovarian antara komponen-komponen baru dan vektor luaran (Pham et al., 2018).

Model jalur (path model) PLS secara formal didefinisikan oleh dua set persamaan linear, mencakup inner model (menentukan hubungan antara variabel tidak teramati atau laten) dan outer model (menentukan hubungan antara variabel laten dan indikator yang diamati atau variabel manifes) yang diilustrasikan pada Gambar 1 (Henseler & Sarstedt, 2013).



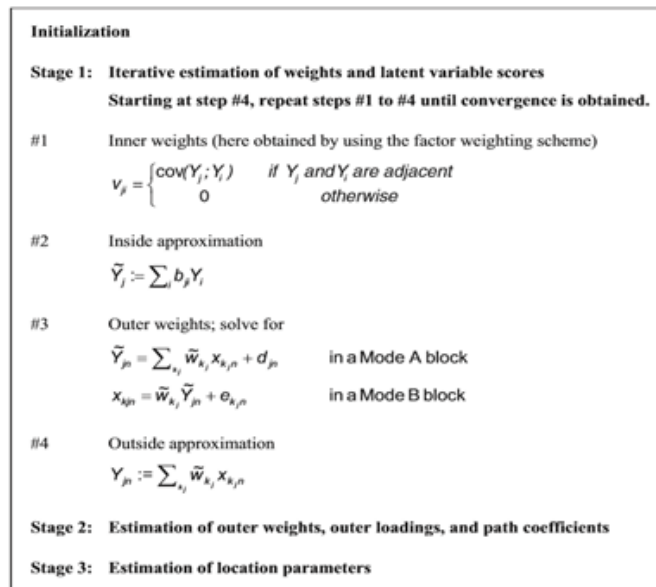
Gambar 1. Model Jalur PLS Sederhana ((Henseler & Sarstedt, 2013), Hal. 567)

Dalam penelitiannya, (Sarstedt et al., 2017) menemukan 3 aspek penting untuk memahami interaksi data, pengukuran dan estimasi model dalam PLS-SEM, yaitu:

- 1) Pertama, PLS-SEM menangani semua indikator model pengukuran formatif sebagai indikator komposit. Oleh karena itu, konstruksi yang ditentukan secara formal dalam PLS-SEM tidak memiliki istilah kesalahan (error) seperti halnya dengan indikator kausal dalam SEM berbasis faktor;
- 2) Ketika data berasal dari populasi model faktor umum (yaitu, indikator kovarian mendefinisikan sifat data), estimasi parameter PLS-SEM menyimpang dari nilai yang ditentukan sebelumnya (bias). Beberapa penelitian pada PLS-SEM mendesak peneliti untuk menghindari istilah bias PLS-SEM karena karakteristik didasarkan pada asumsi spesifik tentang sifat data yang tidak perlu harus dipegang. Khususnya, ketika data berasal dari populasi model komposit di mana kombinasi linear dari indikator mendefinisikan sifat data, estimasi PLS-SEM tidak bias dan konsisten. Terlepas dari itu, penelitian telah menunjukkan bahwa bias yang dihasilkan oleh PLS-SEM ketika memperkirakan data dari populasi model faktor umum adalah rendah dalam hal absolut, terutama bila dibandingkan dengan bias yang

dihasilkan oleh SEM berbasis faktor umum ketika memperkirakan data dari populasi model komposit;

- 3) Penggunaan komposit PLS-SEM tidak hanya memiliki implikasi untuk filosofi metode pengukuran tetapi juga untuk bidang aplikasinya. Dalam PLS-SEM, setelah bobot diturunkan, metode selalu menghasilkan skor spesifik (seperti Determinasi) untuk setiap kasus per komposit. Dengan menggunakan skor ini sebagai input, PLS-SEM menerapkan serangkaian regresi kuadrat terkecil biasa, yang memperkirakan parameter model sedemikian rupa sehingga mereka memaksimalkan varians yang dijelaskan konstruk endogen (seperti nilai R²-nya).



Gambar 2. Algoritma PLS-SEM (Sarstedt et al., 2017)

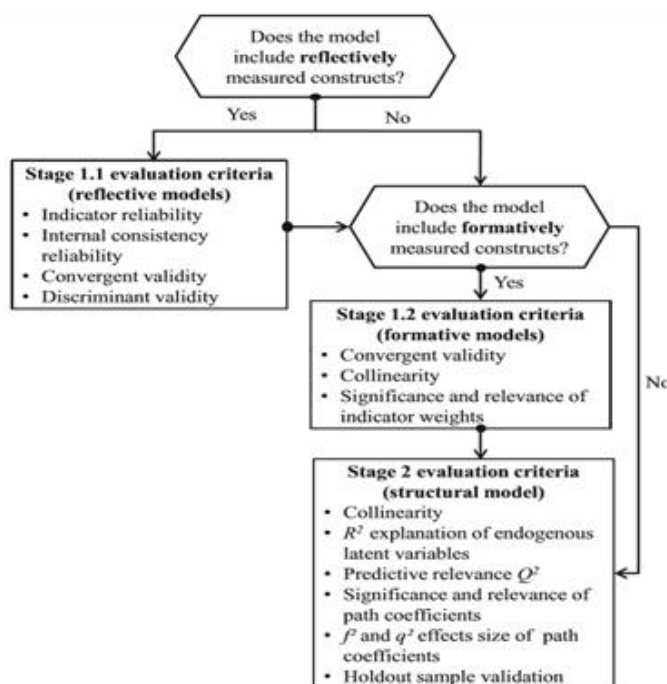
Referensi (Sarstedt et al., 2017) juga menambahkan bahwa estimasi model dalam PLS-SEM terjalar dengan pendekatan 3 tahap dalam algoritma least square (Gambar 2), sedangkan evaluasi model menggunakan tahapan pada Gambar 3. Untuk validasi model secara keseluruhan, metode ini menggunakan parameter goodness of fit (GoF). GOF model struktural tergantung pada porsi variabilitas masing-masing variabel laten endogen yang dijelaskan oleh prediktor eksogen yang sesuai, yang dapat diukur dengan koefisien determinasi linier berganda (R²), yang dirumuskan sebagai rata-rata geometrik dari rata-rata *communality* (Com) dan koefisien determinasi (R²) sejumlah inner model yang berbeda (Dolce et al., 2016):

$$GoF = \sqrt{\text{Com} \times R^2} \quad (1)$$

Untuk semua variabel teramati (*Manifest Variable*) terstandarisasi, maka pada kelompok variabel teramati yang sama, nilai rata-rata *communality* sama dengan nilai rata-rata AVE pada kelompok tersebut. Karena itu rumus (1) berubah menjadi:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} \quad (2)$$

Terdapat 3 kategori nilai GOF (Hasani et al., 2019) yaitu lemah (0,01), moderat (0,25) dan kuat (0,36).



Gambar 3. Tahapan Evaluasi Model PLS-SEM ((Sarstedt et al., 2017), Hal. 15)

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian berlangsung pada Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres Cabang Ambon pada tahun 2019. Variabel penelitian yang digunakan adalah Total Quality Manajemen (TQM) sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan Kinerja Manajerial (KM) sebagai variabel tidak bebas (*dependent variable*). Indikator yang digunakan untuk mengukur TQM adalah Fokus pada Pelanggan (FPP), Perbaikan secara Berkelanjutan (PSB), Pendidikan dan Pelatihan (PP), serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (KPK). Indikator Kinerja Manajerial adalah Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, dan Pemilihan Staf.

Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan yang berjumlah berjumlah 46 orang. Sampel merupakan bagian dari populasi penelitian yang ditentukan menggunakan rumus slovin (Ryan, 2013) sebesar 33 orang. Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang terdiri atas 36 butir pernyataan berskala Likert. Untuk analisis data, digunakan metode PLS-SEM.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pemeriksaan Model Awal

Pemeriksaan model awal ditujukan untuk memastikan indikator-indikator yang valid dan layak digunakan serta kualitas relasi antar variabel. Gambar 4 menunjukkan 16 indikator yang tidak valid atau yang belum memenuhi standar nilai *loading factor* (< 0,70). Ini menurunkan kualitas konstruksinya karena nilai VE < 0,50 (Tabel 1), walaupun nilai Composite Reliability (CR) > 0,70 atau model reliable.

Tabel 1. Constuct Reliability dan Validity Model Awal

	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
FPP	0,917	0,619
KPK	0,894	0,446
KM	0,718	0,370
PP	0,876	0,511
PSB	0,787	0,427
TQM	0,947	0,386

b. Model Pengukuran: Model Revisi

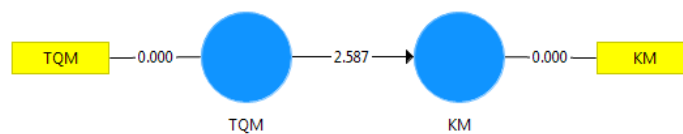
Perbaikan dari Model Penelitian Awal dilakukan dengan mengeliminasi 16 indikator dari variabel teramati yang tidak valid. Hasil analisis model revisi 1 ditemukan 1 indikator yaitu KPK1 yang belum valid (outer loading < 0,70), sehingga dieliminasi lagi. Model revisi (Gambar 2) memiliki nilai outer loading, AVE, dan CR telah melebihi batas minimal nilai yang ditetapkan (Tabel 2).

Tabel 2. *Construct Reliability dan Validity Model Revisi*

	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
FPP	0,931	0,692
KPK	0,908	0,622
KM	0,841	0,726
PP	0,894	0,680
PSB	1,000	1,000
TQM	0,944	0,502

c. Model Struktural: Model Revisi

Fenomena yang timbul yakni nilai R^2 model revisi sebesar 1,000 pada TQM. Untuk mengatasi masalah tersebut, analisis model struktural dilakukan dengan menghitung latent score variabel (LSV). Hasilnya adalah sebuah model relasi TQM dan KM yang lebih sederhana (Gambar 6).



Gambar 6. Model Revisi dengan LSV

Pengujian model struktural untuk mengetahui karakteristik interaksi antar variabel laten TQM terhadap Kinerja Manajerial. Parameter yang digunakan adalah koefisien determinasi (R^2). Tabel 3 menunjukkan pengaruh yang lemah ($R^2 = 0,141$) karena $R^2 < 0,19$ (Ghozali, 2014). Ini berarti sangat sedikit bagian dari Kinerja Manajerial yang dapat dijelaskan oleh variabel TQM, atau dikatakan sebagai model yang lemah. Hal yang berbeda ditunjukkan oleh variabel TQM dimana 4 indikator yang ada (Fokus pada Pelanggan, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Sistem secara Berkelanjutan) merupakan indikator terbaik yang dapat menjelaskan secara keseluruhan karakteristik TQM.

Tabel 3. Koefisien Determinasi (R^2) Model Revisi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0,141	0,111

d. Goodness of Fit (GOF): Model Revisi

GOF dihitung menggunakan rata-rata dari jumlah semua nilai AVE dan rata-rata dari jumlah semua nilai R^2 yang dihasilkan oleh model ini. Penggunaan LVS menyederhanakan model hingga 2 variabel laten (TQM dan KM) dengan masing-masing memiliki indikator tunggal. Hal ini berdampak pada hanya ada 1 nilai AVE untuk masing-masing variabel laten itu, yang sama besar nilainya (AVE = 1,000). Hasil perhitungan diperoleh GOF = 0,3755, artinya memiliki kecocokan model yang kuat.

e. Uji Signifikansi: Model Revisi

Uji signifikansi bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sekaligus digunakan untuk uji hipotesis penelitian. Dalam PLS-SEM, diperlukan proses *bootstrapping* untuk mendapatkan hasil uji tersebut (Tabel 4).

Tabel 4. Hasil *Bootstrapping*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TQM -> KM	0,375	0,371	0,145	2,587	0,010

Untuk tingkat kepercayaan 95%, tingkat signifikansi (α) 5%, dan $df = 31$, nilai T-tabel adalah 1,695. Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistik (2,587) > T-tabel dan P-Value (0,010) < α , sehingga hipotesis penelitian diterima. Dengan demikian, terbukti adanya relasi positif yang signifikan antara TQM dan Kinerja Manajerial pada Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres.

f. Pembahasan

Sistem utuh dari TQM belum terkonstruksi untuk aplikasi di Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres. Akan tetapi, praktek bisnisnya telah mempertimbangkan kepentingan pelanggan (FPP), menciptakan situasi yang kondusif bagi karyawannya untuk berpartisipasi penuh dan mengembangkan perkerjaannya (KPK), berupaya mengembangkan kompetensi karyawannya (PP), serta terus memperbaiki diri untuk pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan (PSB). Hasil penelitian ini mengungkapkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Orientasi pelanggan (pasar) dijabarkan dalam bentuk identifikasi kebutuhan, menganalisis masalah, mempermudah penyampaian keluhan, pengumpulan informasi secara berulang, dan pengembangan kualitas layanan berbasis informasi pelanggan, sehingga menjadikan pelanggan sebagai prioritas dari pada kepentingan perusahaan yang lain;
- 2) Kepuasan dan loyalitas terhadap pekerjaan selalu diupayakan untuk karyawan senang melaksanakan pekerjaan yang mampu dilaksanakannya. Untuk mendukungnya, perusahaan terbuka bagi pendapat karyawannya dan memotivasi mereka bekerja secara terencana;
- 3) Pihak manajemen memahami pentingnya ide-ide baru untuk layanan yang berkualitas. Pendidikan dan pelatihan secara terencana dan berkala akan menciptakan karyawan kompeten membangun daya saing perusahaan;
- 4) Perusahaan mengandalkan karyawannya berinisiatif melakukan perbaikan secara mandiri dan berkelanjutan;
- 5) Tantangan perusahaan adalah menyediakan sumber daya yang memadai, menjadikan pekerjaan semenarik mungkin bagi karyawan, partisipasi penuh karyawan dalam pekerjaan, dan membangun sistem yang memfasilitasi perbaikan berkesinambungan dalam perusahaan.

Perusahaan belum mengenal konsep TQM, namun konsep ini telah menjwai proses manajemen dan budaya organisasi untuk membentuk kinerja terbaik termasuk kinerja manajerialnya.

Hubungan TQM dan kinerja manajerial terbentuk dalam lingkup yang terbatas dan kompleks. Peningkatan tingkat penerapan TQM signifikan akan menaikkan Kinerja Manajerial di perusahaan (T-statistik > T-tabel). TQM memprediksi tingkat kinerja manajerial dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan koordinasi di perusahaan. Kinerja perencanaan berkaitan dengan penetapan tujuan, sasaran, kebijakan dan tindakan perusahaan, sedangkan kinerja koordinasi berkaitan dengan pertukaran *information sharing* dalam melaksanakan tugas-tugas atau program kerja perusahaan. Kompleksitas hubungan kedua variabel terbentuk pada *second order factor* untuk pengujian model pengukuran dan *Latent Score Variable* (LSV) untuk pengujian model struktural dan pembuktian hipotesis penelitian. Transformasi model ini untuk meningkatkan kualitas model simultannya dengan menyajikan indikator tunggal (komposit) pada setiap variabel laten utamanya. Hasil analisis menunjukkan TQM sangat lemah menjelaskan tingkat kinerja manajerial tersebut (R^2

= 0.141), sehingga TQM bukan sebagai *predictor* utama yang dominan (hanya 14,1% dari kinerja manajerial yang dapat prediksi).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial di Penerbit Harian Pagi Ambon Ekspres. TQM bukan merupakan *predictor* dominan bagi Kinerja Manajerial, sehingga disarankan melakukan penelitian lanjutan untuk menguji variabel lain yang berpengaruh. Implementasi sistem TQM yang lebih baik juga dapat meningkatkan kualitas kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., & Cobanoglu, C. (2017). The Structural Relationship between TQM, Employee Satisfaction and Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256–1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>
- Androniceanu, A. (2017). The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(44), 61–78.
- Busu, M. (2019). Applications of TQM Processes to Increase the Management Performance of Enterprises in the Romanian Renewable Energy Sector. *Processes*, 7, 685. <https://doi.org/10.3390/pr7100685>
- Dolce, P., Esposito Vinzi, V., & Lauro, C. (2016). Path Directions Incoherence in PLS Path Modeling: A Prediction-oriented Solution. In *The Multiple Facets of Partial Least Squares Methods*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-40643-5>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B. T., & Roubaud, D. (2018). Examining Top Management Commitment to TQM Diffusion using Institutional and Upper Echelon Theories. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2988–3006. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1394590>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/highered/product/organizations-behavior-structure-processes-gibson-ivancevich/M9780078112669.html>
- Hasani, S., Bahaghighat, M., & Mirfatahia, M. (2019). The Mediating Effect of the Brand on the Relationship between Social Network Marketing and Consumer Behavior. *Acta Technica Napocensis*, 60(2). /paper/THE-MEDIATING-EFFECT-OF-THE-BRAND-ON-THE-BETWEEN-Hasani-Bahaghighat/724fff72c34992484cf56e33459af4fd6fccab33
- Heneman, H. G. (1974). Comparisons of Self- and Superior Ratings of Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 638–642. <https://doi.org/10.1037/h0037341>
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Irawan, R. R. (2019). Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 26(1). <https://unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/7499>
- Jones, G. R. (2012). *Organizational Theory, Design, and Change* (7 edition). Pearson.
- Khanam, S., Siddiqui, & Talib, F. (2016). Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering and Technology*, 2(8), 2433–2445.
- Komara, A. H., & Eva, S. (2017). Effect of TQM, Performance Measurement, and Reward System or A (Reward) to Manajerial Performance at PT Astra Daihatsu Sudirman Branchess Pekanbaru. *KURS*, 2(2), 217–226.

- Kumar, S. A., & Suresh, N. (2008). *Production and Operations Management (With Skill Development, Caselets and Cases)* (Second edition). New Age International Pvt Ltd Publishers.
- Malinda, O., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2019). The Effect of Incentives and Non-Financial Performance on Managerial Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 41–54. <https://doi.org/10.21632/irjbs.12.1.41-54>
- Muruganatham, G., Vinodh, S., Arun, C. S., & Ramesh, K. (2018). Application of Interpretive Structural Modelling for Analysing Barriers to Total Quality Management Practices Implementation in the Automotive Sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5–6), 524–545. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1213627>
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2015). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Untar*, 19(1), 75278.
- Nasir, M. F., Muda, I., & Torong, Z. B. (2018). Analyze The Influence of Organizational Commitment, Motivation and Participation in Budgeting on Managerial Performance with Work Satisfaction as Intervening Variable at Politeknik Unggul LP3M Medan. *International Journal of Public Budgeting, Accounting and Finance*, 1(2), 10.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The Influence of Total Quality Management toward Organization Performance. *Management Science Letters*, 9, 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Pamungkas, K. T. (2015). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya). *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 6(2), 178–194. <https://doi.org/10.26740/jaj.v6n2.p178-194>
- Pham, Q. A., López-Bueno, D., Wang, T., Montoro, G., & Gilabert, P. L. (2018). Partial Least Squares Identification of Multi Look-Up Table Digital Predistorters for Concurrent Dual-Band Envelope Tracking Power Amplifiers. *IEEE Transactions on Microwave Theory and Techniques*, 66(12), 5143–5150. <https://doi.org/10.1109/TMTT.2018.2857819>
- Putri, J. R., & Kusumawardhani, A. (2017). Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Hotel Lor In di Surakarta). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 483–492.
- Ryan, T. P. (2013). *Sample Size Determination and Power*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118439241.fmatter>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Shiau, W.-L., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2019). Internet Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Internet Research*, 29(3), 398–406. <https://doi.org/10.1108/IntR-10-2018-0447>
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on Organisational Performance: The case of Indian Manufacturing and Service Industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Sörensson, P.-Å. (2004). Quality Management. In K. B. Zandin (Ed.), *Maynard's Industrial Engineering Handbook* (5th ed., p. 13.63). McGraw-Hill Companies.
- Yusr, M. M. (2016). Innovation Capability and its Role in Enhancing the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0031-2>