



IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

¹Rahma Aulia Fitriani, ²Kayla Ranatasya Rahmadania Putri, ³Aisyah Zahra Putri
Ajie, ⁴Rifani Akbar Sulbahri*

¹⁻⁴ Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sriwijaya

*Penulis Korespondensi: ¹fitrianirahmaulia@gmail.com, ²kaylaranatasya4@gmail.com,
³aisyahzahra870@gmail.com ⁴rifaniakbar@unsri.ac.id*

Abstract. *This study aims to identify and analyze the implementation practices of Total Quality Management in improving organizational performance and customer satisfaction across various industrial sectors through a systematic literature review using the PRISMA method. The selection process yielded fifteen high-quality articles from 309 initially identified articles through Scopus, Web of Science, ProQuest, and Google Scholar databases for the period 2015-2025. Findings indicate that Total Quality Management practices have a significant positive correlation with organizational performance, with coefficient values ranging from 0.568 to 0.827 across various industrial sectors. Continuous improvement practices, customer focus, employee involvement, and process management emerge as the most consistently applied fundamental elements. Top management commitment, employee empowerment, and effective communication are identified as critical success factors, while resistance to change represents the primary implementation barrier. The integration of Total Quality Management with managerial accounting systems produces comprehensive performance measurement mechanisms through balanced scorecard and quality costing approaches that facilitate data-driven strategic decision-making. This research provides theoretical contributions in enriching managerial accounting and quality management literature while offering practical guidance for organizations in designing effective implementation strategies by considering critical success factors and anticipating potential barriers. Practically, the results of this research showed that an organization needs to synergistically integrate elements of HR and accounting systems to mitigate implementation obstacles and optimize the impact of TQM on organizational performance.*

Keywords: *Total Quality Management, organizational performance, customer satisfaction, systematic literature review, managerial accounting*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis praktik implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan di berbagai sektor industri melalui tinjauan literatur sistematis menggunakan metode PRISMA. Proses seleksi menghasilkan lima belas artikel berkualitas tinggi dari 309 artikel awal yang teridentifikasi melalui database Scopus, *Web of Science*, ProQuest, dan *Google Scholar* periode 2015-2025. Temuan menunjukkan bahwa praktik *Total Quality Management* memiliki korelasi positif signifikan dengan kinerja organisasi, dengan nilai koefisien berkisar 0,568 hingga 0,827 di berbagai sektor industri. Praktik perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, dan manajemen proses menjadi elemen fundamental yang paling konsisten diterapkan. Komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, dan komunikasi efektif teridentifikasi sebagai faktor kritis kesuksesan, sedangkan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama implementasi. Integrasi *Total Quality Management* dengan sistem akuntansi manajerial menghasilkan mekanisme pengukuran kinerja komprehensif melalui pendekatan *balanced scorecard* dan *quality costing* yang memfasilitasi pengambilan keputusan strategis berbasis data. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur akuntansi manajerial dan manajemen kualitas serta memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi implementasi yang efektif dengan mempertimbangkan faktor kritis kesuksesan dan mengantisipasi hambatan potensial. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplementasikan bahwa suatu organisasi perlu mengintegrasikan elemen SDM dan sistem akuntansi secara sinergis untuk memitigasi adanya hambatan implementasi dan mengoptimalkan dampak TQM terhadap kinerja organisasi..

Kata kunci: *Total Quality Management*, kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, tinjauan literatur sistematis, akuntansi manajerial

LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi di berbagai sektor industri dituntut untuk terus meningkatkan kualitas produk dan layanan guna mempertahankan keunggulan kompetitif. Total Quality Management (TQM) telah menjadi filosofi manajemen strategis yang mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi untuk mencapai perbaikan berkelanjutan dalam kualitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Sadikoglu & Olcay, 2014). Implementasi TQM tidak hanya berfokus pada aspek teknis produksi, tetapi juga mencakup transformasi budaya organisasi yang berorientasi pada *customer satisfaction* dan *continuous improvement* sebagai pilar utama dalam mencapai keunggulan operasional (Ghunaim & Jaaron, 2021).

Penerapan TQM terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui berbagai dimensi, termasuk efisiensi operasional, inovasi produk, dan kepuasan karyawan yang pada akhirnya bermuara pada loyalitas pelanggan jangka panjang. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM seperti *leadership commitment*, *employee involvement*, dan *process management* cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan pasar dan tuntutan konsumen yang dinamis (Abbas & Kumari, 2021). Dalam perspektif akuntansi manajerial, TQM memberikan kontribusi penting dalam sistem pengukuran kinerja dan pengendalian biaya kualitas (*quality costing*). Pendekatan ini memungkinkan akuntan manajemen untuk mengidentifikasi serta mengendalikan biaya pencegahan dan kegagalan kualitas yang terintegrasi langsung dengan strategi bisnis.

Berbagai sektor industri telah mengadopsi TQM dengan tingkat keberhasilan yang bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi dan komitmen manajemen puncak. Meskipun terdapat banyak penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara TQM dan kinerja organisasi, masih terdapat keterbatasan pada studi penelitian yang melakukan SLR lintas sektor industri terkait dampak TQM terhadap kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan (Abbas, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan *systematic literature review* menggunakan metode PRISMA guna menyintesis bukti empiris terkait implementasi TQM dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan di berbagai sektor industri, serta mengidentifikasi faktor-faktor kritis kesuksesan, tantangan implementasi, dan arah penelitian masa depan yang dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan ilmu akuntansi manajerial dan manajemen kualitas.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana praktik implementasi Total Quality Management dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan di berbagai sektor industri berdasarkan tinjauan literatur sistematis? (2) Apa saja faktor-faktor kritis kesuksesan dan hambatan yang mempengaruhi efektivitas implementasi TQM di berbagai konteks industri? (3) Bagaimana implikasi implementasi TQM terhadap sistem akuntansi manajerial dan pengukuran kinerja organisasi?.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur akuntansi manajerial dan manajemen kualitas melalui sintesis sistematis mengenai praktik implementasi TQM di berbagai sektor industri, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor kritis kesuksesan dan hambatan implementasi, serta hubungan antara TQM dengan sistem akuntansi manajerial. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi praktisi dan manajemen organisasi dalam merancang strategi implementasi TQM yang efektif dengan mempertimbangkan faktor-faktor kritis kesuksesan dan mengantisipasi hambatan potensial, serta memberikan wawasan mengenai integrasi TQM dengan sistem akuntansi manajerial untuk meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja dan pengendalian biaya kualitas. Selain itu, penelitian ini bermanfaat bagi akademisi dan peneliti sebagai referensi komprehensif mengenai perkembangan terkini implementasi TQM dan sebagai dasar untuk pengembangan model

konseptual yang lebih robust terkait hubungan antara TQM, kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, dan sistem akuntansi manajerial.

METODE PENELITIAN

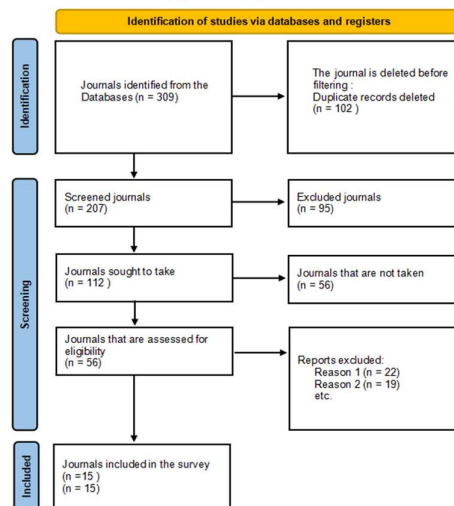
Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan mengadopsi kerangka kerja PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan proses peninjauan literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Metode SLR dipilih karena kemampuannya dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti empiris dari berbagai studi yang relevan secara komprehensif dan objektif, sehingga menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipercaya (Alnatsheh, 2023). Proses pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database akademik terkemuka, yaitu Scopus, Web of Science, ProQuest, dan Google Scholar untuk memperoleh cakupan literatur yang luas dan representatif dalam periode publikasi 2015-2025.

Kata kunci pencarian yang digunakan meliputi kombinasi *Boolean operators* dari istilah "*Total Quality Management*", "*TQM*", "*organizational performance*", "*customer satisfaction*", "*quality management*", dan "*continuous improvement*" untuk mengidentifikasi artikel yang relevan dengan fokus penelitian. Kriteria inklusi penelitian mencakup artikel jurnal berbahasa Inggris yang telah melalui proses *peer-review* dan membahas implementasi TQM dalam konteks kinerja organisasi serta kepuasan pelanggan di berbagai sektor industri, sedangkan kriteria eksklusi meliputi artikel prosiding konferensi, buku, tesis, dan publikasi yang tidak memiliki validasi akademik memadai. Proses seleksi artikel dilakukan melalui empat tahap sesuai protokol PRISMA, yaitu identifikasi, *screening*, kelayakan, dan inklusi, dengan melibatkan penilaian kualitas menggunakan instrumen penilaian kritis untuk memastikan hanya artikel berkualitas tinggi yang dianalisis secara mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Seleksi dan Karakteristik Studi

Proses seleksi literatur dalam penelitian ini mengikuti protokol PRISMA yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan transparansi dan reproduksibilitas hasil penelitian. Tahap awal identifikasi menghasilkan 309 artikel jurnal dari berbagai database akademik yang telah ditentukan, kemudian dilakukan eliminasi terhadap duplikasi sehingga tersisa 207 artikel untuk tahap *screening*. Proses *screening* berdasarkan relevansi judul dan abstrak menghasilkan 112 artikel yang memenuhi kriteria awal, namun setelah dilakukan penilaian kelayakan penuh terhadap teks artikel, hanya 56 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dinilai lebih lanjut. Tahap akhir melibatkan penilaian kualitas metodologis menggunakan instrumen penilaian kritis, yang menghasilkan 15 artikel berkualitas tinggi sebagai basis analisis dalam penelitian ini.



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA untuk Proses Seleksi Literatur

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Karakteristik studi yang terseleksi menunjukkan distribusi geografis yang beragam, mencakup negara-negara di Asia (Indonesia, Pakistan, Malaysia, Vietnam, India, Tunisia), Eropa (Finlandia), dan Timur Tengah (Oman, Lebanon, Palestina, Tunisia), serta Afrika (Nigeria) dengan rentang publikasi dari tahun 2015 hingga 2025. Kelima belas studi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan berbagai teknik analisis statistik, termasuk *structural equation modeling*, analisis regresi berganda, dan analisis korelasi Pearson, yang menunjukkan kematangan metodologis dalam penelitian TQM kontemporer (Hassan & Jaaron, 2021; Mohsen et al., 2025). Sektor industri yang diteliti mencakup manufaktur, layanan kesehatan, perhotelan, perbankan, telekomunikasi, konstruksi, dan UKM, yang memberikan perspektif komprehensif mengenai aplikabilitas TQM lintas konteks industri (Nguyen & Nagase, 2019; Hariyani et al., 2024).

Tabel 1. Sintesis Literatur Implementasi TQM dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan

No	Author	Judul	Metode	Sample	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
1	(Hassan & Jaaron, 2021)	Total quality management for enhancing organizational performance: The mediating role of green manufacturing practices	Kuantitatif dengan instrumen survei	250 manajer senior, kualitas, dan SDM dari perusahaan manufaktur makanan Palestina	TQM memiliki korelasi positif signifikan dengan kinerja organisasi ($r=0.605$; $p\leq 0.01$). TQM berkorelasi positif dengan praktik green manufacturing ($r=0.650$; $p\leq 0.01$). Green manufacturing berkorelasi kuat dengan kinerja organisasi ($r=0.827$; $p\leq 0.01$). TQM memiliki efek tidak langsung signifikan terhadap kinerja organisasi melalui mediasi green manufacturing ($\beta=0.55$, $p\leq 0.05$), dengan efek total ($\beta=0.64$, $p\leq 0.05$), dimana green	Sangat relevan - menunjukkan hubungan langsung TQM dengan peningkatan kinerja organisasi di sektor manufaktur, serta peran mediasi praktik berkelanjutan dalam konteks negara berkembang.

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

					manufacturing memediasi sekitar 86% dari total efek TQM.	
2	(Ershadi, Najafi, & Soleimani, 2019)	Measuring the impact of soft and hard total quality management factors on customer behavior based on the role of innovation and continuous improvement	Kuantitatif dengan structural equation modeling menggunakan software AMOS	374 manajer proyek, manajer jaminan kualitas, dan manajer kontrol kualitas	TQM memiliki efek signifikan terhadap perilaku pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan dan inovasi. Efek tertinggi adalah faktor hard TQM terhadap perilaku pelanggan melalui inovasi (0.62). Faktor soft TQM seperti manajemen SDM berpengaruh signifikan terhadap perilaku pelanggan melalui peningkatan kualitas dan inovasi.	Sangat relevan - menganalisis dampak TQM terhadap kepuasan pelanggan melalui inovasi dan perbaikan berkelanjutan, membedakan faktor hard dan soft TQM dalam mempengaruhi perilaku pelanggan.
3	(Nguyen & Nagase, 2019)	The influence of total quality management on customer satisfaction	Kuantitatif dengan kuesioner self-completion, analisis menggunakan SPSS ver. 25.0 dan Amos ver. 25.0	516 pasien rawat inap di rumah sakit tingkat tersier di Vietnam (April 2018)	TQM memiliki efek signifikan terhadap kualitas layanan yang dipersepsikan dan kepuasan pasien. Kualitas layanan yang dipersepsikan memiliki pengaruh positif terhadap	Sangat relevan - membuktikan pengaruh langsung TQM terhadap kepuasan pelanggan di sektor layanan kesehatan, menunjukkan aplikasi TQM lintas sektor industri.

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

					kepuasan pasien. Model menunjukkan bahwa TQM dan kualitas layanan secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan.	
4	(Nahan-suomela, 2024)	Impact of Total quality management on cleaning companies in Finland: A Focus on organisational performance and customer satisfaction	Kuantitatif dengan analisis korelasi Pearson dan hierarchical multiple regression analysis	Perusahaan jasa kebersihan di Finlandia	Manajemen karyawan dan komunikasi meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan pelanggan. Terdapat korelasi positif antara manajemen karyawan, komunikasi, dan kepuasan pelanggan. Resistensi terhadap perubahan merupakan satu-satunya faktor penghambat implementasi TQM ($r > 0.70$). TQM dan kinerja organisasi memiliki hubungan substansial.	Sangat relevan - mendemonstrasikan hubungan antara TQM, kinerja organisasi, dan kepuasan pelanggan di sektor jasa, mengidentifikasi faktor penghambat implementasi TQM.

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

5	(Hariyani, Hariyani, Mishra, & Kumar, 2024)	Statistical analysis of total quality management employees, customers, suppliers, and management dimensions in hotel industries in Jaipur city, Rajasthan, India	Kuantitatif dengan pendekatan survei dan analisis statistik	Industri hotel di Jaipur City, Rajasthan, India	Industri hotel memberikan bobot pada empat dimensi TQM dengan prioritas: (1) Dimensi pelanggan (tertinggi), (2) Dimensi manajemen, (3) Dimensi karyawan, (4) Dimensi pemasok. Integrasi keberlanjutan dengan kerangka TQM meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi dampak lingkungan, mendukung profitabilitas jangka panjang, dan sejalan dengan permintaan pelanggan untuk praktik berkelanjutan.	Sangat relevan - mengidentifikasi prioritas dimensi TQM di sektor perhotelan dengan fokus pada kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, menunjukkan pentingnya pendekatan strategis kolaboratif.
6	(Lehyani, Keskes, & Zouari, 2022)	Analysis of Knowledge Management and Total Quality Management Application into Tunisian Small and Medium Enterprises	Kuantitatif dengan analisis faktor dan uji independensi menggunakan software SPSS	206 responden dari UKM Tunisia di berbagai sektor industri	Elemen Knowledge Management yang paling diterapkan adalah "Knowledge Application" dan "Knowledge Acquisition". Praktik TQM yang paling diterapkan adalah "Continuous improvement"	Relevan - mengidentifikasi praktik TQM yang paling umum diterapkan di UKM, khususnya perbaikan berkelanjutan, meskipun fokus utama pada integrasi dengan knowledge management.

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

					(perbaikan berkelanjutan)	
7	(Alsaqer, Katar, & Abdelhadi, 2024)	The role of total quality management in enhancing customer satisfaction in Gulf Cooperation Council (GCC) countries	Kuantitatif dengan analisis data sekunder menggunakan metode deskriptif, korelasi, dan regresi melalui software STATA	Data kuartalan (2019-2023) dari 3 perusahaan telekomunikasi di negara-negara GCC	Praktik TQM (perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, manajemen proses, dan keterlibatan karyawan) berperan dalam meningkatkan keberlanjutan dan kepuasan pelanggan di sektor telekomunikasi.	Sangat relevan - memvalidasi peran TQM dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di sektor telekomunikasi dengan data longitudinal, menunjukkan konsistensi efek TQM dari waktu ke waktu.
8	(Topalovic, 2015)	The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction	Kuantitatif dengan metode survei, analisis korelasi dan regresi berganda	Klien korporat bank	Komitmen manajemen puncak, kesopanan dan tanggung jawab terhadap pelanggan merupakan faktor signifikan dari TQM. Implementasi TQM mengarah pada maksimalisasi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hasil membantu manajer bank mengidentifikasi elemen kualitas yang perlu ditingkatkan.	Sangat relevan - membuktikan implementasi TQM dalam meningkatkan kinerja produksi dan kepuasan pelanggan di sektor perbankan, mengidentifikasi faktor kunci kesuksesan TQM.
9	(Mohsen et al., 2025)	Evaluating the role of critical	Kuantitatif dengan Structural	371 ahli konstruksi di Malaysia	Enam Critical Success Factors (CSF)	Relevan - mengidentifikasi faktor kritis

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

		success factors of Total quality management (TQM) implementation through SmartPLS in industrialized building projects (IBS)	Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS	untuk proyek Industrialized Building System (IBS)	teridentifikasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi TQM di proyek IBS. CSF secara kolektif menjelaskan 70.7% dari efektivitas implementasi TQM, menunjukkan peran substansial dalam kesuksesan strategi TQM.	kesuksesan implementasi TQM di sektor konstruksi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi, meskipun tidak fokus langsung pada kepuasan pelanggan.
10	(Tavana, Di, & Rostamkhani, 2025)	A total quality management action plan assessment model in supply chain management using the lean and agile scores	Kuantitatif dengan prosedur terintegrasi empat fase: analisis kualitatif, formulasi model matematika, pemilihan rencana aksi, dan validasi	Studi kasus nyata dalam konteks supply chain management	Mengembangkan prosedur evaluasi komprehensif dengan total score untuk menilai SCM lean dan agile dalam memilih rencana aksi TQM yang paling sesuai. Model matematika dapat meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan. Integrasi SCM dengan TQM menghasilkan pendekatan terstruktur untuk mencapai tujuan TQM.	Cukup relevan - fokus pada integrasi TQM dengan supply chain management untuk meningkatkan kinerja organisasi, meskipun tidak secara eksplisit membahas kepuasan pelanggan.
11	(Al-Yahmadi, Mansor, & Murshed, 2025)	The Impact of Total Quality Management	Kuantitatif dengan metode deskriptif analitis dan	211 karyawan dari berbagai entitas pemerintah	Implementasi prinsip TQM (komitmen manajemen puncak dan	Sangat relevan - memberikan bukti empiris penerapan TQM di sektor publik

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

		ent (TQM) Principles on Public Organizational Performance in the Sultanate of Oman	kuesioner elektronik	di Kesultanan Oman	perbaikan berkelanjutan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja institusi pemerintah. TQM terbukti meningkatkan kualitas layanan publik secara sistematis.	(pemerintah), memperluas cakupan industri di luar sektor privat.
12	(Rini, Fikri, & Hanifah, 2024)	Application of Total Quality Management on Operational Performance	Kuantitatif dengan <i>purposive sampling</i> , analisis menggunakan SmartPLS	Karyawan Bank Mandiri di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Indonesia	Kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan kualitas berkelanjutan, dan manajemen berbasis fakta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional perbankan.	Sangat relevan - memberikan konteks lokal Indonesia dan sektor perbankan, serta menggunakan alat analisis modern (SmartPLS) untuk membuktikan dampak TQM.
13	(Okoro, 2024)	Total Quality Management Practices and Operational Performance of Oil and Gas Firms in Rivers State	Kuantitatif dengan desain survei <i>cross-sectional</i> dan korelasi Pearson	60 manajer (produksi, pemasaran, dan logistik) dari 20 perusahaan minyak dan gas di Nigeria	Praktik TQM (fokus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, manajemen proses) memiliki korelasi positif signifikan dengan kinerja operasional ($r = 0.568$; $p < 0.01$). Fokus pelanggan menjadi pendorong utama efisiensi biaya.	Sangat relevan - menunjukkan dampak TQM di industri berat (minyak dan gas) serta pengaruhnya terhadap efisiensi biaya dan minimalisasi pemborosan.
14	(Nehme, Ibrahim, &	Implementation of	Kuantitatif dengan	Manajer dan karyawan	Implementasi TQM secara	Sangat relevan - memvalidasi

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

	Al Maalouf, 2024)	Total Quality Management to Improve Operational Efficiency and Customer Satisfaction in Lebanese Industries	analisis data primer dan teknik statistik	dari berbagai industri manufaktur dan jasa di Lebanon	konsisten meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan secara simultan. TQM membantu organisasi tetap resilien dan kompetitif bahkan dalam kondisi ekonomi yang menantang.	hubungan TQM dengan kepuasan pelanggan dan efisiensi di berbagai konteks industri, memperkuat hasil penelitian lintas sektor.
15	(Ishaq & Tariq, 2025)	Impact of Total Quality Management on Organizational Performance as the mediating role of Organizational Innovation	Kualitatif-Konseptual dengan kerangka kerja <i>Resource-Based View</i> (RBV)	Tinjauan literatur sistematis dan pengembangan model teoritis untuk industri manufaktur	Inovasi organisasi berperan sebagai mediator krusial yang menghubungkan praktik TQM dengan kinerja organisasi. TQM mendorong terciptanya budaya inovasi yang meningkatkan efisiensi dan adaptabilitas pasar.	Sangat relevan - memberikan landasan teoretis tentang peran mediasi inovasi dalam hubungan TQM-kinerja, memperkuat analisis pada bagian pembahasan jurnal.

Praktik Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan di Berbagai Sektor Industri

Analisis sistematis terhadap literatur yang terseleksi mengungkapkan bahwa implementasi TQM memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi di berbagai sektor industri. Studi empiris menunjukkan bahwa TQM memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja organisasi, dengan koefisien korelasi mencapai 0.605 hingga 0.827 pada sektor manufaktur, yang mengindikasikan hubungan substansial antara praktik TQM dan pencapaian tujuan organisasi (Nahan-suomela, 2024), serta ditemukan sebesar 0,568 pada sektor minyak dan gas (Okoro, 2024). Angka-angka tersebut mengindikasikan adanya hubungan substansial antara praktik TQM dan pencapaian tujuan organisasi di berbagai karakteristik industri, baik pengolahan maupun ekstraktif. Selain di sektor privat, efektivitas TQM juga terbukti secara signifikan pada sektor publik (pemerintah), di mana prinsip-prinsip TQM menjadi instrumen sistematis dalam mengakselerasi kinerja institusi negara (Al-Yahmadi et al., 2025). Temuan ini diperkuat oleh

bukti dari sektor jasa kebersihan yang mendemonstrasikan bahwa implementasi TQM, khususnya melalui manajemen karyawan dan komunikasi efektif, berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas layanan dan kinerja organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan pelanggan secara signifikan.

Praktik TQM yang paling dominan diterapkan di berbagai sektor industri meliputi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), fokus pelanggan (*customer focus*), keterlibatan karyawan (*employee involvement*), dan manajemen proses (*process management*). Studi pada UKM Tunisia mengidentifikasi bahwa perbaikan berkelanjutan merupakan praktik TQM yang paling konsisten diterapkan, mengindikasikan bahwa organisasi menyadari pentingnya inovasi inkremental dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (Hassan & Jaaron, 2021). Di sektor perhotelan, terdapat hierarki prioritas dalam implementasi dimensi TQM, dimana dimensi pelanggan mendapat bobot tertinggi, diikuti oleh dimensi manajemen, karyawan, dan pemasok, yang mencerminkan orientasi strategis industri hospitality terhadap *customer-centric approach*.

Hubungan antara TQM dan kepuasan pelanggan terbukti konsisten di berbagai konteks industri, baik sektor manufaktur maupun jasa. Studi pada sektor layanan kesehatan menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas layanan yang dipersepsikan pasien, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan secara keseluruhan, dengan model struktural yang menjelaskan mekanisme kausal antara implementasi TQM, persepsi kualitas, dan kepuasan (Lehyani et al., 2022). Temuan serupa ditemukan pada sektor perbankan, dimana komitmen manajemen puncak terhadap prinsip-prinsip TQM, dikombinasikan dengan kesopanan dan tanggung jawab terhadap pelanggan, menghasilkan maksimalisasi kepuasan dan loyalitas pelanggan yang berkelanjutan. Sektor telekomunikasi di negara-negara GCC juga memvalidasi peran TQM dalam meningkatkan kepuasan pelanggan melalui data longitudinal selama periode 2019-2023, yang menunjukkan konsistensi efek positif TQM dari waktu ke waktu.

Faktor-Faktor Kritis Kesuksesan dan Hambatan Implementasi Total Quality Management di Berbagai Konteks Industri

Identifikasi faktor kritis kesuksesan (*Critical Success Factors/CSF*) dalam implementasi TQM menjadi temuan penting dari analisis literatur sistematis ini. Studi pada sektor konstruksi mengidentifikasi enam CSF yang berpengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi TQM dalam proyek *Industrialized Building System*, dimana keenam faktor tersebut secara kolektif menjelaskan 70.7% dari varians efektivitas implementasi TQM, mengindikasikan peran substansial dalam kesuksesan strategi kualitas (Topalovic, 2015). Komitmen manajemen puncak secara konsisten muncul sebagai faktor kritis utama di berbagai sektor, karena dukungan kepemimpinan transformasional menentukan alokasi sumber daya, pembentukan budaya kualitas, dan keberlanjutan program TQM dalam jangka Panjang.

Faktor kritis kesuksesan lainnya mencakup keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yang terbukti meningkatkan komitmen terhadap kualitas dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Manajemen karyawan dan komunikasi efektif terbukti memiliki korelasi positif dengan peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, yang menggarisbawahi pentingnya faktor *soft TQM* dalam mencapai keunggulan operasional (Nahansuomela, 2024; Ershadi et al., 2019). Studi komparatif mengenai faktor *hard* dan *soft* TQM mengungkapkan bahwa faktor *hard* TQM memiliki efek tertinggi terhadap perilaku pelanggan melalui inovasi dengan koefisien 0.62, sementara faktor *soft* TQM seperti manajemen SDM berpengaruh signifikan melalui peningkatan kualitas dan inovasi (Ershadi et al., 2019).

Hambatan implementasi TQM yang teridentifikasi dari analisis literatur mencakup resistensi terhadap perubahan sebagai faktor penghambat paling signifikan, dengan koefisien korelasi melebihi 0.70 pada sektor jasa, yang mengindikasikan bahwa perubahan budaya organisasi merupakan tantangan fundamental dalam transformasi TQM. Hambatan lain meliputi keterbatasan sumber daya finansial dan manusia, kurangnya komitmen manajemen tingkat menengah, serta kesenjangan pemahaman mengenai filosofi dan praktik TQM di antara karyawan lini depan. Integrasi TQM dengan praktik berkelanjutan juga menghadapi tantangan dalam hal

investasi awal dan perubahan proses operasional, meskipun memberikan manfaat jangka panjang berupa efisiensi operasional dan pengurangan dampak lingkungan (Nguyen & Nagase, 2019).

Implikasi Implementasi Total Quality Management terhadap Sistem Akuntansi Manajerial dan Pengukuran Kinerja Organisasi

Implementasi TQM memiliki implikasi strategis terhadap sistem akuntansi manajerial, khususnya dalam pengembangan mekanisme pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan TQM cenderung mengadopsi pendekatan *balanced scorecard* yang mengintegrasikan perspektif finansial dan non-finansial, termasuk indikator kualitas, kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pembelajaran organisasi. Pendekatan *quality costing* yang merupakan komponen integral TQM memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan biaya kualitas yang mencakup biaya pencegahan, penilaian, kegagalan internal, dan kegagalan eksternal, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data untuk optimalisasi alokasi sumber daya (Mohsen et al., 2025).

Integrasi TQM dengan sistem akuntansi manajerial juga mendorong pengembangan sistem pelaporan kinerja real-time yang memungkinkan monitoring kontinu terhadap indikator kualitas dan kepuasan pelanggan. Studi pada sektor telekomunikasi menggunakan data kuartalan untuk menganalisis tren kepuasan pelanggan dan efektivitas praktik TQM, yang menunjukkan pentingnya sistem informasi manajemen yang robust dalam mendukung implementasi TQM (Hariyani et al., 2024). Model evaluasi komprehensif yang mengintegrasikan *supply chain management* dengan TQM menghasilkan pendekatan terstruktur untuk mencapai produktivitas dan keberlanjutan, yang memerlukan dukungan sistem akuntansi manajerial untuk tracking kinerja multi-dimensi (Tavana et al., 2025).

Dampak TQM terhadap pengukuran kinerja organisasi tercermin dalam adopsi *key performance indicators* (KPI) yang lebih holistik, tidak hanya terbatas pada metrik finansial tradisional tetapi juga mencakup indikator kualitas layanan, tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan inovasi produk. Pendekatan mediasi dalam model kausal TQM menunjukkan bahwa praktik *green manufacturing* memediasi sekitar 86% dari total efek TQM terhadap kinerja organisasi, yang mengindikasikan pentingnya mempertimbangkan variabel mediasi dan moderasi dalam sistem pengukuran kinerja (Alsaqer et al., 2024). Hal ini memiliki implikasi terhadap desain sistem akuntansi pertanggungjawaban yang perlu mengakomodasi kompleksitas hubungan kausal antara input TQM, proses transformasi, dan output kinerja organisasi.

Dari perspektif teoritis manajemen kualitas, temuan penelitian ini sejalan dengan kerangka teoretis Total Quality Management yang dikembangkan oleh para pionir seperti Deming, Juran, dan Crosby. Prinsip *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang diusulkan Deming termanifestasi dalam praktik perbaikan berkelanjutan yang terbukti paling konsisten diterapkan di seluruh sektor industri yang diteliti. Teori Juran mengenai "fitness for use" sebagai definisi kualitas terkonfirmasi melalui korelasi positif antara TQM dan kepuasan pelanggan di berbagai konteks, yang mengindikasikan bahwa kualitas yang sesungguhnya diukur dari perspektif pengguna akhir, bukan semata standar teknis internal. *Zero Defects Philosophy Crosby* tercermin dalam pendekatan *quality costing* yang diintegrasikan organisasi-organisasi dalam penelitian ini untuk mengeliminasi biaya kegagalan secara sistematis.

Dalam perspektif akuntansi manajerial, implementasi TQM secara fundamental menggeser paradigma pengukuran kinerja dari model tradisional berbasis biaya historis menuju pendekatan kontemporer yang bersifat forward-looking dan multidimensional. Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dikonfirmasi oleh Ishaq & Tariq (2025) memberikan landasan teoritis untuk memahami bagaimana TQM menciptakan sumber daya dan kapabilitas unik yang sulit ditiru kompetitor, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dari sudut pandang akuntansi manajerial, hal ini memiliki implikasi pada penerapan *Activity-Based Costing* (ABC) yang memungkinkan alokasi biaya overhead berdasarkan aktivitas nyata proses kualitas, serta penerapan *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan perspektif finansial (*cost of quality, return on quality*) dengan perspektif non-finansial (kepuasan pelanggan, inovasi proses, pembelajaran

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN PELANGGAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

organisasi). Sistem pengendalian manajemen berbasis TQM dengan demikian mengharuskan akuntan manajerial untuk merancang struktur pelaporan yang mampu menangkap nilai intangible dari investasi kualitas, termasuk loyalitas pelanggan jangka panjang dan reputasi organisasi yang secara tradisional sulit dimonetisasi.

Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) turut relevan dalam menjelaskan mengapa efektivitas TQM bervariasi antar sektor industri. Karakteristik lingkungan yang berbeda, seperti tingkat regulasi di sektor perbankan dan kesehatan, intensitas persaingan di sektor telekomunikasi, serta kompleksitas rantai pasokan di sektor manufaktur, menentukan konfigurasi optimal elemen TQM yang perlu diprioritaskan. Sektor perbankan misalnya, dengan tekanan regulasi yang ketat, cenderung mengutamakan dimensi komitmen manajemen puncak dan tanggung jawab terhadap pelanggan sebagai CSF, sedangkan sektor manufaktur lebih menonjolkan integrasi green manufacturing dan perbaikan proses sebagai mediator kinerja. Implikasi teoretis ini menegaskan bahwa tidak ada satu model TQM yang bersifat universal (*one-size-fits-all*), melainkan diperlukan kustomisasi pendekatan yang disesuaikan dengan konteks industri, budaya organisasi, dan tuntutan pemangku kepentingan spesifik. Sistem akuntansi manajerial pun perlu bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika tersebut, dengan merancang indikator kinerja kunci (KPI) yang mencerminkan prioritas strategis TQM pada masing-masing sektor industri.

Tabel 2. Ringkasan Kuantitatif Temuan Implementasi TQM terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan

Sektor Industri	Korelasi TQM-Kinerja	Korelasi TQM-Kepuasan	Varians Dijelaskan	Faktor Kritis Utama
Manufaktur	$r = 0.605 - 0.827$	$\beta = 0.64$	86% (mediasi)	Komitmen manajemen, green practices
Layanan Kesehatan	Signifikan positif	Signifikan positif	-	Kualitas layanan, fokus pasien
Perhotelan	-	Prioritas tertinggi	-	Dimensi pelanggan, manajemen
Perbankan	-	Maksimal	-	Komitmen puncak, tanggung jawab
Telekomunikasi	-	Signifikan (2019-2023)	-	Perbaikan berkelanjutan
Konstruksi	-	-	70.7%	6 CSF kolektif
Jasa Kebersihan	Substansial	Positif signifikan	-	Manajemen karyawan, komunikasi
Sektor Publik	Signifikan positif	Signifikan (Layanan)	-	Komitmen manajemen puncak, perbaikan berkelanjutan
Minyak & Gas	$r = 0.568$	Signifikan	-	Fokus pelanggan, manajemen proses, efisiensi biaya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa implementasi *Total Quality Management* memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan di berbagai sektor industri. Analisis sistematis terhadap lima belas studi berkualitas tinggi menunjukkan korelasi positif yang konsisten antara praktik TQM dengan pencapaian tujuan organisasi, dengan nilai koefisien berkisar antara 0.568 hingga 0.827. Praktik perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, dan manajemen proses menjadi elemen fundamental yang paling banyak diterapkan. Komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, dan komunikasi efektif teridentifikasi sebagai faktor kritis kesuksesan implementasi

TQM. Resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama yang perlu diantisipasi. Integrasi TQM dengan sistem akuntansi manajerial menghasilkan mekanisme pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, mencakup perspektif finansial dan non-finansial melalui pendekatan *balanced scorecard* dan *quality costing* untuk optimalisasi pengambilan keputusan strategis organisasi.

Saran

Organisasi yang ingin mengimplementasikan TQM perlu memastikan komitmen kuat dari manajemen puncak sebagai fondasi utama kesuksesan program transformasi kualitas. Strategi pengelolaan perubahan yang komprehensif harus dirancang untuk mengatasi resistensi karyawan melalui komunikasi intensif, pelatihan berkelanjutan, dan pemberdayaan di semua level organisasi. Pengembangan sistem akuntansi manajerial yang terintegrasi dengan prinsip TQM menjadi kebutuhan mendesak untuk memfasilitasi monitoring kinerja secara *real-time* dan pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian mendatang disarankan mengeksplorasi mekanisme mediasi dan moderasi yang lebih kompleks dalam hubungan antara TQM, kinerja organisasi, dan kepuasan pelanggan menggunakan metode longitudinal. Studi komparatif lintas negara dan budaya juga diperlukan untuk memahami konteks spesifik yang mempengaruhi efektivitas implementasi TQM di era digital dan keberlanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Abbas, J. (2020). *Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility*. 242.
- Abbas, J., & Kumari, K. (2021). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426–451. <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046>
- Alnatsheh, A. Y. (2023). *Intellectual Capital and Organizational Innovation : Examining the Mediation Role of Knowledge Sharing on the Palestinian Universities during the COVID-19 Pandemic*.
- Alsaqer, S., Katar, I., & Abdelhadi, A. (2024). *MethodsX The role of total quality management in enhancing customer satisfaction in Gulf Cooperation Council (GCC) countries* ☆. 13(July). <https://doi.org/10.1016/j.mex.2024.102854>
- Al-Yahmadi, A. S., Mansor, N. N. A., & Murshed, M. (2025). The impact of total quality management (TQM) principles on public organizational performance in the Sultanate of Oman. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(1), 242–258.
- Ershadi, M. J., Najafi, N., & Soleimani, P. (2019). Measuring the impact of soft and hard total quality management factors on customer behavior based on the role of innovation and continuous improvement. *The TQM Journal*, 31(6), 1093–1115. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0182>
- Ghunaim, N. M., & Jaaron, A. A. M. (2021). The influence of cost of quality on the performance of food manufacturing companies: an empirical study. *The TQM Journal*, 34(4), 788–806. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0026>
- Hariyani, D., Hariyani, P., Mishra, S., & Kumar, M. (2024). Statistical analysis of total quality management employees, customers, suppliers, and management dimensions in hotel industries in Jaipur city, Rajasthan, India. *Sustainability Analytics and Modeling*, 4(June), 100033. <https://doi.org/10.1016/j.samod.2024.100033>
- Hassan, A. S., & Jaaron, A. A. M. (2021). Total quality management for enhancing organizational performance: The mediating role of green manufacturing practices. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127366>
- Ishaq, M., & Tariq, A. (2025). Impact of total quality management on organizational performance as the mediating role of organizational innovation. *Journal of Contemporary Issues in Business*, 1(4), 12-28.

- Lehyani, F., Keskes, M. A., & Zouari, A. (2022). Analysis of Knowledge Management and Total Quality Management Application into Tunisian Small and Analysis of Knowledge Knowledge Enterprises Application into Tunisian Small and Medium Enterprises. *IFAC PapersOnLine*, 55(10), 2048–2053. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.009>
- Mohsen, A., Salah, W., Mohamad, H., Liew, M. S., Awang, M., & Baarimah, A. O. (2025). Evaluating the role of critical success factors of Total quality management (TQM) implementation through SmartPLS in industrialized building projects (IBS). *Ain Shams Engineering Journal*, 16(3), 103294. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2025.103294>
- Nahan-suomela, R. (2024). *Cleaner Logistics and Supply Chain Impact of Total quality management on cleaning companies in Finland : A Focus on organisational performance and customer satisfaction*. 10(January). <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100139>
- Nehme, M., Ibrahim, M., & Al Maalouf, N. (2024). Implementation of total quality management to improve operational efficiency and customer satisfaction in Lebanese industries. *International Journal of Business and Management*, 19(2), 45-60.
- Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 277–285. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1647378>
- Okoro, G. O. (2024). Total quality management practices and operational performance of oil and gas firms in Rivers state. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(4), 1143-1157.
- Rini, P. L., Fikri, A. W. N., & Hanifah, R. U. (2024). Application of total quality management on operational performance. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 17(1), 110-124.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). *The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey*. 2014.
- Tavana, M., Di, D., & Rostamkhani, R. (2025). A total quality management action plan assessment model in supply chain management using the lean and agile scores. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100633. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100633>
- Topalovic, S. (2015). *The Implementation Of Total Quality Management In Order To Improve Production Performance And Enhancing The Level Of Customer Satisfaction*. 19, 1016–1022. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2015.02.145>