

## **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA BENGKEL MOBIL PARAMITHA AUTO GRAHA DENPASAR**

**I Made Wirayuda Dinata<sup>1</sup>  
Ni Ketut Purnawati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email: yudaw23@gmail.com

### **ABSTRAK**

Kinerja perusahaan digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen untuk mengetahui tinggi rendahnya sistem operasi perusahaan sehingga perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, salah satunya adalah *Total Quality Management* (TQM). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan pada bengkel mobil Paramitha Auto Graha Denpasar. *Total Quality Management* (TQM) ditinjau dari 5 indikator yaitu fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta pemberdayaan karyawan. Penelitian ini bersifat asosiatif dengan mengambil 80 karyawan perusahaan sebagai sampel jenuh dan dianalisis dengan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada bengkel mobil Paramitha Auto Graha Denpasar.

**Kata kunci** : *Total Quality Management* (TQM), Kinerja Perusahaan

### **ABSTRACT**

*Company performance is used as an evaluation material for management to determine the level of the company's operating system so that it is necessary to know the factors that affect company performance, one of which is Total Quality Management (TQM). The purpose of this study was to determine how much influence Total Quality Management has on Company Performance at the Paramitha Auto Graha Denpasar car repair shop. Total Quality Management (TQM) is viewed from 5 indicators, namely focus on customers, teamwork, continuous system improvement, education and training and employee empowerment. This research using associative design and taking 80 employees as saturated sample, analyzed by Multiple Linear Regression. The results show, Total Quality Management which consists of focus on customers, teamwork, continuous system improvement, education and training as well as employee empowerment has a positive and significant effect on company performance at Paramitha Auto Graha Denpasar car repair shop.*

**Keywords:** *Total Quality Management (TQM), Company Performance*

## PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan dan peningkatan kualitas yang luar biasa serta telah menjadi salah satu strategi penting yang dapat diterapkan pada berbagai perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Psomas & Jaca (2016), para petinggi kualitas mengakui “kualitas” produk dan layanan mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Meningkatnya persaingan dan perubahan yang terjadi di dunia bisnis, maka perlu memahami istilah “kualitas” yang lebih baik. Dengan begitu, penting bagi perusahaan untuk melakukan peningkatan kualitas dan penilaian kinerja suatu perusahaan (Munir & Mariyudi, 2018).

Penilaian kinerja perusahaan sangat penting dilakukan dalam mengevaluasi internal perusahaan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan tersebut mampu beroperasi guna menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan perusahaan (Leovani, 2016). Penilaian kinerja dilakukan secara berkelanjutan karena semakin sering melakukan evaluasi, perusahaan akan mengetahui kekurangan yang harus diperbaiki. Penilaian kinerja perusahaan adalah hasil dari evaluasi secara berkala dari suatu perusahaan dengan demikian, perusahaan mampu mengukur sejauh mana pencapaian kinerja perusahaan. Dalam mencapai kinerja perusahaan yang maksimal dan meningkatkan kepuasan pelanggan, terdapat peran dalam sistem operasi yaitu *Total Quality Management (TQM)* (Efendi & Mandala, 2018).

*Total Quality Management (TQM)* merupakan sebuah konsep yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan. *Total Quality Management (TQM)* penting diterapkan perusahaan untuk mengukur seluruh komponen yang terdapat dalam perusahaan seperti kualitas, organisasi, proses, dan lingkungan perusahaan (Aquilani *et al.*, 2017). TQM dapat dijadikan sebagai pedoman utama untuk mengelola kualitas sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. TQM diterapkan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan (terus-menerus) terhadap produk atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, sehingga bisa menghasilkan kualitas yang terbaik dan unggul dalam persaingan (Al-Qahtani *et al.*, 2016)

Dasar pemikiran penerapan TQM adalah agar perusahaan dapat memberikan manfaat yang berkelanjutan hingga tujuan utama perusahaan dapat tercapai melalui kepuasan pelanggan, mendapatkan laba yang tinggi dan memiliki daya saing yang baik di antara perusahaan lainnya. Perusahaan akan mengetahui perubahan-perubahan secara efektif ketika menerapkan TQM. Dalam variabel TQM terdapat beberapa dimensi yang biasanya diterapkan oleh perusahaan jasa seperti, fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberdayaan karyawan (Utari & Purnawati, 2020). Hal tersebut dilihat dari kebutuhan dan harapan pelanggan agar terciptanya kepuasan dan loyalitas pelanggan, untuk mencapai hal tersebut perbaikan secara terus-menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Dalam meningkatkan kinerja perusahaan jasa, diperlukan suatu pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan tuntutan persyaratan

jabatan dan pekerjaan (Hapsari, 2019). Meningkatkan kemampuan intelektual, pemberdayaan pada karyawan diukur untuk mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dalam memegang kekuasaan perusahaan. Dengan begitu, perusahaan yang bergerak di bidang jasa penting menerapkan lima dimensi tersebut (Muzaki, 2019).

Perusahaan yang menginginkan agar perusahaannya mampu bersaing dengan kompetitor lain harus mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggannya. Kepuasan pelanggan yang optimal akan mendorong terciptanya loyalitas di benak pelanggan yang merasa puas. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Firatmadi (2017), Wolter *et al.* (2017); Fernandes (2018) dan Lestari *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan menciptakan keuntungan yang meningkatkan melalui peningkatan pendapatan, mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan, pelanggan rendah *sensitifitas* harga dan menurunkan biaya untuk melayani pelanggan yang telah mengenal sistem layanan perusahaan.

Studi empiris yang menguji pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan pada penelitian sebelumnya. Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim (2016), Sukardi (2016), Al-Damen (2017), Halim & Kusuma (2018), Chin (2018), Sari *et al.* (2018), Suartina *et al.* (2019) menyimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan dalam penelitian Winarti & Fachrurrozie (2017) ditemukan bahwa TQM tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Bouranta *et al.* (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat variabel TQM yaitu fokus pada pelanggan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Industri otomotif merupakan salah satu industri yang akan terus berkembang khususnya bengkel yang mengutamakan kualitas. Konsumen sangat mengedepankan fasilitas dan kualitas dari jasa yang ditawarkan dan juga harga yang terjangkau. Industri otomotif sangat berorientasi pada pelanggan, memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan. Pentingnya terjalin hubungan baik antara manajer dan karyawan dengan konsumen yang menginginkan adanya peningkatan kualitas dengan perbaikan secara terus menerus. Salah satu industri otomotif atau bengkel mobil yang besar dan menarik di Bali khususnya Denpasar adalah Paramitha Auto Graha (PAG). Bengkel mobil Paramitha Auto Graha atau lebih sering disebut dengan bengkel PAG merupakan salah satu bengkel mobil besar yang ada di Denpasar. Dalam menjalankan usahanya bengkel PAG mampu meraih konsumen dalam jumlah yang cukup mengesankan melalui berbagai inovasi dari kualitas yang diberikan. Namun ketatnya persaingan usaha perbengkelan di Denpasar mengharuskan bengkel PAG agar selalu meningkatkan kualitasnya.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan terhadap karyawan Paramitha Auto Graha (PAG) pada saat hari kerja yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang berhubungan dengan kinerja perusahaan, ditemukan beberapa fenomena dalam pelaksanaannya seperti, karyawan yang tidak kembali tepat waktu setelah jam istirahat siang, karyawan kurang cepat tanggap dalam mengatasi suatu

permasalahan, berdasarkan hasil *pra survey* kepada 6 pelanggan dan 12 karyawan Paramitha Auto Graha. Selain permasalahan dari karyawan, terdapat pula beberapa keluhan yang berhubungan dengan kinerja perusahaan yaitu, jumlah pelanggan yang datang *fluktuatif*, menumpuknya jumlah pelanggan yang datang di awal bulan mengakibatkan waktu tunggu menjadi lama namun pada pertengahan bulan pelanggan yang datang lebih sedikit atau sepi.

Pelanggan merupakan orang yang harus dilayani oleh penjual, baik jasa maupun barang. Setiap perusahaan harus mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memuaskannya. Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator penting untuk mengukur kinerja perusahaan. Karena terdapat korelasi yang sangat kuat antara tingginya kepuasan pelanggan dan tingginya tingkat loyalitas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Suartina *et al.* (2019), Halim & Kusuma (2018), Al-Damen (2017), Psomas & Jaca (2016), Sukardi (2016) melakukan penelitian yang dimaksud untuk memberikan bukti empiris tentang praktek TQM terhadap kinerja perusahaan, di mana variabel dari TQM, yaitu fokus pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.  
H<sub>1</sub>: Fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kerja sama tim merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan manusia untuk memenuhi pencapaian tujuan bersama, demikian juga hal ini terjadi pada perusahaan yang membagi-bagi kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif. Performa seseorang akan lebih terlihat apabila dibandingkan langsung dengan pegawai lainnya di dalam tim penilaian kerja ditunjukkan untuk menilai kualitas dan kuantitas kerja para karyawan dengan membandingkan kemampuan pegawai pada rekan-rekannya yang lain. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sari *et al.* (2018), Sukardi (2016) bahwa kerja sama tim (*teamwork*) akan menjadi bentuk organisasi, pekerjaan yang cocok untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

H<sub>2</sub>: Kerja Sama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat. Perbaikan secara terus-menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan secara berkala di segala bidang yang rutin dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja manajerial pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas produk yang berujung pada peningkatan laba perusahaan dan akan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Sudiarti (2019) menemukan hasil bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suartina *et al.* (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H<sub>3</sub>: Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka diperlukan suatu pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia melalui proses belajar demi peningkatan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori. Pada variabel pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai yaitu, menambah pengetahuan, menambah keterampilan/keahlian, dan perubahan sikap. Karyawan yang sering mengikuti pendidikan dan pelatihan akan memberikan pengaruh positif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ratnasari & Sunuharyo (2016) bahwa variabel dari TQM, yaitu pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H<sub>4</sub>: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting bagi organisasi yang sedang bersaing secara global pada perusahaan yang mempunyai teknologi tinggi. Pemberdayaan terjadi ketika seorang karyawan cenderung berbagi informasi, meningkatkan kemampuan intelektualnya untuk mendapatkan kekuasaan dalam perusahaan. Hanaysha (2016) mengemukakan bahwa organisasi berfokus pada pemberdayaan karyawan agar mampu bertahan hidup dalam jangka panjang. Pemberdayaan karyawan mencakup pembagian kekuasaan antara manajemen atas terhadap tingkat yang rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Munair dkk. (2018) dan Sukardi (2016) menemukan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berdampak kepada kinerja perusahaan.

H<sub>5</sub>: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Desain atau metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga mencari hubungan antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis. Lingkup objek penelitian yang diterapkan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti adalah pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan. Adapun perusahaan yang dijadikan subjek penelitian adalah karyawan Paramitha Auto Graha (PAG). Variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel *Total Quality Management* (X), dengan dimensi: Fokus pada Pelanggan (X<sub>1</sub>), Kerja sama Tim (X<sub>2</sub>), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X<sub>3</sub>), Pendidikan dan Pelatihan (X<sub>4</sub>), Pemberdayaan Karyawan (X<sub>5</sub>) dan Kinerja Perusahaan (Y)

Alat ukur yang digunakan adalah skala *likert*. Pernyataan dalam indikator ini diukur dengan bentuk *checklist* yang berskala 1-5. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian berupa gambaran umum bengkel Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar dan data kuantitatif berupa skor tanggapan responden terhadap indikator variabel penelitian. Data primer, dalam penelitian ini adalah data dari hasil penyebaran kuesioner yang diberikan terhadap karyawan perusahaan yaitu informasi yang didapatkan dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden yang memberikan skor atas pernyataan di dalam kuesioner dan dari hasil pengamatan atau *survey* di lapangan. Data sekunder, merupakan pelengkap data primer yang diperoleh dari catatan, laporan, maupun dokumentasi perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini Berupa identitas dan jumlah karyawan

Populasi adalah seluruh karyawan Paramitha Auto Graha (PAG) yang jumlah keseluruhannya sebanyak 80 orang. Sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan yang berhubungan langsung dengan aktivitas perusahaan, oleh karena itu karakteristik responden relatif homogen. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* atau sensus yaitu dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebanyak 80 orang karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan. Berikut rumus regresi linier berganda menurut Siregar dalam Muzaki (2019):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e \dots \dots \dots (1)$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini menggunakan seluruh karyawan bengkel Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar dengan jumlah 80 orang.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar**

No.	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	
			Orang	Persentase (%)
1.	Usia (Tahun)	18 – 24	48	60
		25 – 31	16	20
		32 – 38	8	10
		≥ 39	8	10
		Jumlah	80	100
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki	60	75
		Perempuan	20	25
		Jumlah	80	100
3.	Pendidikan	SMP/Sederajat	4	5
		SMA/Sederajat	63	78,6
		Diploma	7	8,8
		S1	6	7,6
		Jumlah	80	100
4.	Masa Kerja (Tahun)	1 – 5	64	80

*Bersambung...*

Lanjutan Tabel 1.

No.	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	
			Orang	Persentase (%)
		6 – 10	6	7,5
		11 – 15	7	8,7
		≥ 16	3	3,8
		Jumlah	80	100

Sumber: data primer diolah, 2020

Tabel 1. menunjukkan sebagian besar responden berada pada klasifikasi usia 18 hingga 24 tahun dengan persentase sebesar 60 persen, diikuti oleh rentang usia 25 hingga 31 tahun sebesar 20 persen, sedangkan rentang usia 32 hingga 38 dan di atas 39 tahun sebesar 10 persen. Profil responden berdasarkan jenis kelamin didapat responden laki-laki berjumlah 75 persen sedangkan perempuan sebesar 25 persen. Profil responden berdasarkan pendidikan terakhir SMP/Sederajat sebesar 5 persen, SMA/Sederajat sebesar 78,6 persen, Diploma sebesar 8,8 persen, dan Sarjana (S1) sebesar 7,6 persen. Profil responden berdasarkan masa kerja 1 hingga 5 tahun sebesar 80 persen, 6 hingga 10 tahun sebesar 7,5 persen, masa kerja 11 hingga 15 tahun sebesar 8,7 persen dan masa kerja di atas 16 tahun sebesar 3,8 persen.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Instrumen	Koefisien Korelasi
Fokus pada Pelanggan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,826
	X <sub>1.2</sub>	0,874
	X <sub>1.3</sub>	0,797
	X <sub>2.1</sub>	0,655
	X <sub>2.2</sub>	0,705
Kerja Sama Tim (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.3</sub>	0,744
	X <sub>2.4</sub>	0,520
	X <sub>2.5</sub>	0,640
	X <sub>3.1</sub>	0,685
	X <sub>3.2</sub>	0,813
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.3</sub>	0,787
	X <sub>3.4</sub>	0,833
	X <sub>4.1</sub>	0,838
	X <sub>4.2</sub>	0,887
	X <sub>4.3</sub>	0,926
Pendidikan dan Pelatihan (X <sub>4</sub> )	X <sub>5.1</sub>	0,744
	X <sub>5.2</sub>	0,743
	X <sub>5.3</sub>	0,788
	X <sub>5.4</sub>	0,783
	X <sub>5.5</sub>	0,602
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X <sub>5</sub> )	X <sub>5.6</sub>	0,725
	Y <sub>1.1</sub>	0,805
	Y <sub>1.2</sub>	0,870
	Y <sub>1.3</sub>	0,870

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2.

Variabel	Instrumen	Koefisien Korelasi
Efisiensi (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>1.4</sub>	0,822
	Y <sub>1.5</sub>	0,723
	Y <sub>2.1</sub>	0,588
	Y <sub>2.2</sub>	0,643
	Y <sub>2.3</sub>	0,781
Rasio Efisiensi (Y <sub>3</sub> )	Y <sub>2.4</sub>	0,693
	Y <sub>2.5</sub>	0,700
	Y <sub>3.1</sub>	0,766
Pencapaian Tujuan Perusahaan (Y <sub>4</sub> )	Y <sub>3.2</sub>	0,883
	Y <sub>4.1</sub>	0,843
	Y <sub>4.2</sub>	0,876
	Y <sub>4.3</sub>	0,876
	Y <sub>4.4</sub>	0,866
	Y <sub>4.5</sub>	0,819

Sumber: data diolah, 2020

Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi dari indikator variabel penelitian nilainya lebih besar dari 0,3 ( $r > 0,3$ ). Dengan demikian, hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian terbukti valid.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach's Alpha
Fokus pada Pelanggan (X <sub>1</sub> )	0,839
Kerja Sama Tim (X <sub>2</sub> )	0,758
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	0,809
Pendidikan dan Pelatihan (X <sub>4</sub> )	0,855
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X <sub>5</sub> )	0,784
Efektivitas (Y <sub>1</sub> )	0,724
Efisiensi (Y <sub>2</sub> )	0,784
Rasio Efisiensi (Y <sub>3</sub> )	0,806
Pencapaian Tujuan Perusahaan (Y <sub>4</sub> )	0,702

Sumber: data diolah, 2020

Nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,6 (*Cronbach's Alpha* > 0,6). Dengan demikian, hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen terbukti reliabel, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila digunakan kembali untuk meneliti objek yang sama.

Tabel 4. Menunjukkan rata - rata jawaban responden terhadap indikator fokus pada pelanggan yaitu baik yang berarti bahwa bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah sering dalam menerapkan fokus pada pelanggan. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sering didorong untuk bersikap interaktif dan ramah dalam melayani konsumen, sering

memberikan informasi yang akurat kepada konsumen dan konsumen sering diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhannya kepada perusahaan.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Fokus pada Pelanggan**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
1.	Saya merasa bahwa setiap karyawan perusahaan kami didorong untuk bersikap interaktif dan ramah dalam melayani konsumen.	1		12	41	26	4,14	Baik
2.	Saya merasa bahwa setiap karyawan di perusahaan kami didorong untuk dapat memberikan informasi yang akurat kepada konsumen.			16	40	24	4,10	Baik
3.	Saya merasa konsumen diberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhannya kepada perusahaan.		2	13	32	33	4,20	Baik
Total Skor Rata-Rata							4,15	Baik

*Sumber:* data diolah, 2020

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kerja Sama Tim**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
1.	Saya merasa selama bekerja di dalam perusahaan ini saya dapat menciptakan kerja sama dengan karyawan lain.			5	48	27	4,28	Sangat tinggi
2.	Saya merasa setiap karyawan saling berkoordinasi dengan divisi lain untuk menciptakan kerja sama yang baik			4	50	26	4,28	Sangat tinggi
3.	Saya merasa setiap karyawan mampu bertanggung jawab terhadap profesi dan pekerjaannya masing-masing.			5	45	30	4,31	Sangat tinggi

*Bersambung...*

Lanjutan Tabel 5.

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
4.	Saya mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan lain.			9	46	25	4,20	Tinggi
5.	Saya menjalin hubungan keakraban antar karyawan.		1	8	49	22	4,15	Tinggi
Total Skor Rata-Rata							4,24	Sangat Tinggi

Sumber: data diolah, 2020

Rata-rata jawaban responden terhadap indikator kerja sama tim yaitu sangat tinggi yang berarti bahwa kerja sama tim yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah sangat baik. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu tingkat menciptakan kerja sama dengan karyawan lain sangat tinggi, tingkat berkoordinasi dengan divisi lain untuk menciptakan kerja sama yang baik sangat tinggi, tingkat karyawan bertanggung jawab terhadap profesi dan pekerjaannya masing-masing sangat tinggi, tingkat menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan lain tinggi dan tingkat karyawan sering menjalin hubungan keakraban antar karyawan tinggi.

Tabel 6. Menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap indikator perbaikan sistem secara berkesinambungan yaitu sering yang berarti bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah baik. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sering melakukan perbaikan, berkoordinasi dan berkomunikasi dengan pihak yang berwenang, perusahaan selalu sigap dalam menangani masalah kebutuhan pelanggan, perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar selalu mempelajari penggunaan waktu agar efektif dan efisien, dan perusahaan selalu mengalokasikan masalah dengan baik.

Tabel 7. Menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap indikator pendidikan dan pelatihan yaitu sering yang berarti bahwa pendidikan dan pelatihan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah baik. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sering mengelola program pelatihan dan pengembangan yang telah sesuai dengan prinsip-

prinsip kualitas, sangat sering melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan pada semua karyawan dan perusahaan sangat sering memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat keputusan yang baik.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Saya merasa dalam melakukan perbaikan, perusahaan selalu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan pihak yang berwenang.			14	41	25	4,14	Sering
2.	Saya merasa perusahaan kami sigap dalam menangani masalah kebutuhan pelanggan.			21	35	24	4,04	Sering
3.	Saya merasa perusahaan kami selalu mempelajari penggunaan waktu agar efektif dan efisien.			17	43	20	4,04	Sering
4.	Saya merasa perusahaan selalu mengalokasikan masalah dengan baik.			20	42	18	3,98	Sering
Total Skor Rata-Rata							4,05	Sering

Sumber: data diolah, 2020

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Saya merasa perusahaan selalu mengelola program pelatihan dan pengembangan yang telah sesuai dengan prinsip-prinsip kualitas.	1	5	4	52	18	4,01	Sering

Bersambung...

Lanjutan Tabel 7.

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
2.	Saya merasa perusahaan kami telah melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan pada semua karyawan.	1		4	51	24	4,21	Sangat sering
3.	Saya merasa perusahaan sudah memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat keputusan yang baik.	1	0	3	53	23	4,21	Sangat sering
Total Skor Rata-Rata							4,15	Sering

Sumber: data diolah, 2020

Rata – rata jawaban responden terhadap indikator keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu sering yang berarti bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah baik dalam melibatkan dan memperdayakan karyawannya. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah sering memberikan kesempatan pada karyawannya untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan, sudah sangat sering dengan membangun kepercayaannya kepada manajemen dan karyawannya, sangat sering dalam menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawannya dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan, sudah sangat sering dalam menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga terciptanya organisasi yang memiliki performa tinggi, sudah sangat sering memberikan pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dan sudah baik dalam komunikasi yang terbuka antar karyawan dan manajemen untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen.

Tabel 9. Menunjukkan rata – rata jawaban responden terhadap indikator efektivitas yaitu tinggi yang berarti bahwa efektivitas kinerja perusahaan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah baik. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah sesuai dalam menjalankan proses perusahaan agar berjalan dengan efektif, bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya, perusahaan sudah mampu mengelola modal usaha dengan efektif, perusahaan telah melakukan program promosi dengan baik dan perusahaan sudah efektif dalam pemakaian alat kerja.

**Tabel 8.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
1.	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan.			11	44	25	4,18	Sering
2.	Saya merasa perusahaan telah membangun kepercayaannya kepada manajemen dan karyawan.			9	45	26	4,21	Sangat sering
3.	Saya merasa perusahaan kami menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawannya dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan.		6	12	43	19	3,94	Sering
4.	Saya merasa perusahaan kami menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga terciptanya organisasi yang memiliki performa tinggi.		1	6	47	26	4,23	Sangat sering
5.	Saya merasa perusahaan memberikan pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.			6	43	31	4,31	Sangat sering
6.	Saya merasa adanya komunikasi yang terbuka antar karyawan dan manajemen untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen		1	10	47	22	4,12	Sering
Total Skor Rata-Rata							4,16	Sering

*Sumber:* data diolah, 2020

Tabel 10. Menunjukkan rata – rata jawaban responden terhadap indikator efisiensi yaitu sangat tinggi yang berarti bahwa efisiensi kinerja perusahaan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah baik. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah sangat baik dalam menjalankan proses perusahaan agar berjalan dengan efisien,

bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah sangat baik dalam melakukan penilaian kerja yang memperhitungkan ketepatan waktu, perusahaan sudah baik dalam memperhitungkan ketepatan waktu kerja untuk membantu produktivitas karyawan, perusahaan sangat baik dalam pemanfaatan waktu kerja yang ditetapkan sesuai dengan prosedur yang ada dan perusahaan sangat baik dalam memanfaatkan sumber daya secara efisien.

**Tabel 9.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Efektivitas**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
1.	Saya merasa proses dalam perusahaan sudah berjalan dengan efektif.		1	16	37	26	4.10	Tinggi
2.	Saya merasa bahwa perusahaan kami sudah memiliki tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya.	2		18	31	29	4.06	Tinggi
3.	Saya merasa bahwa perusahaan mampu mengelola modal usaha dengan efektif.		1	22	32	25	4.01	Tinggi
4.	Saya merasa bahwa perusahaan telah melakukan program promosi dengan baik.	1	2	12	36	29	4.13	Tinggi
5.	Saya merasa bahwa perusahaan sudah efektif dalam pemakaian alat kerja.			14	37	29	4.19	Tinggi
Total Skor Rata-Rata							4,10	Tinggi

*Sumber:* data diolah, 2020

**Tabel 10.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Efisiensi**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
1.	Saya merasa proses dalam perusahaan sudah berjalan dengan efisien.			5	52	23	4.23	Sangat baik

*Bersambung...*

Lanjutan Tabel 10.

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
2.	Saya merasa perusahaan kami melakukan penilaian kerja yang memperhitungkan ketepatan waktu.			7	42	31	4.30	Sangat baik
3.	Saya merasa ketepatan waktu kerja dapat membantu produktivitas karyawan.			5	54	21	4.20	Baik
4.	Saya merasa pemanfaatan waktu kerja ditetapkan sesuai dengan prosedur yang ada.			2	52	26	4.30	Sangat baik
5.	Saya merasa perusahaan sudah memanfaatkan sumber daya secara efisien.			7	40	33	4.33	Sangat baik
Total Skor Rata-Rata							4,27	Sangat baik

Sumber: data diolah, 2020

**Tabel 11.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Rasio Efisiensi**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5		
1.	Saya merasa bahwa biaya operasional lebih kecil dari rencana keuangan anggaran pelaksanaan.			6	43	31	4.31	Sangat baik
2.	Saya merasa biaya operasional perusahaan lebih kecil dari biaya penjualan.			37	22	21	3.80	Baik
Total Skor Rata-Rata							4,06	Baik

Sumber: data diolah, 2020

Rata – rata jawaban responden terhadap indikator rasio efisiensi yaitu baik yang berarti bahwa rasio efisiensi dalam kinerja perusahaan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah tinggi. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sangat baik dalam mengelola biaya operasional, sehingga biaya operasional yang dikeluarkan lebih kecil dari rencana keuangan anggaran pelaksanaan, baik dalam mengelola biaya

operasional perusahaan sehingga biaya operasional yang dikeluarkan lebih kecil dari biaya penjualan.

**Tabel 12.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Pencapaian Tujuan Perusahaan**

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Saya merasa perusahaan kami menggunakan pencapaian tujuan jangka pendek.		1	33	23	23	3.85	Tinggi
2.	Saya merasa perusahaan kami menggunakan pencapaian tujuan jangka panjang.			26	27	27	4.01	Tinggi
3.	Saya merasa perusahaan telah melaksanakan budaya perusahaan dengan baik.			17	40	23	4.08	Tinggi
4.	Saya merasa visi perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik.			11	47	22	4.14	Tinggi
5.	Saya merasa misi perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik.			11	48	21	4.13	Tinggi
Total Skor Rata-Rata							4,04	Tinggi

Sumber: data diolah, 2020

Rata – rata jawaban responden terhadap indikator pencapaian tujuan perusahaan yaitu tinggi yang berarti bahwa pencapaian tujuan perusahaan dalam kinerja perusahaan yang diterapkan di bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar sudah baik. Berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan didapatkan hasil yaitu tingkat perusahaan menggunakan pencapaian tujuan jangka pendek tinggi, tingkat perusahaan menggunakan pencapaian tujuan jangka panjang tinggi, tingkat perusahaan melaksanakan budaya perusahaan dengan baik tinggi, tingkat perusahaan melaksanakan visi dengan baik tinggi dan tingkat perusahaan melaksanakan misi dengan baik tinggi.

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Normalitas**

<i>Unstandardized Residual</i>	
N	80
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,920

Sumber: data diolah, 2020

Tabel 13. menunjukkan bahwa, berdasarkan hasil analisis diperoleh *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar  $0,920 > 0,05$ . Artinya data terdistribusi normal.

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Fokus pada Pelanggan (X <sub>1</sub> )	0,814	1,228
Kerja Sama Tim (X <sub>2</sub> )	0,734	1,362
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	0,816	1,226
Pendidikan dan pelatihan (X <sub>4</sub> )	0,777	1,287
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X <sub>5</sub> )	0,651	1,535

Sumber: data diolah, 2020

Tabel 14. menunjukkan bahwa nilai *tolerance* setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, hal ini berarti model persamaan regresi bebas dari *multikolinearitas*.

**Tabel 15.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,542	4,529		-0,340	0,734
Fokus pada Pelanggan (X <sub>1</sub> )	0,214	0,213	0,127	1,006	0,318
Kerja Sama Tim (X <sub>2</sub> )	-0,042	0,218	-0,026	-0,194	0,847
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	0,084	0,182	0,058	0,459	0,648
Pendidikan dan pelatihan (X <sub>4</sub> )	0,134	0,224	0,078	0,600	0,550
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X <sub>5</sub> )	0,030	0,152	0,028	0,196	0,845

Sumber: data diolah, 2020

Nilai signifikansi setiap variabel bebas lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap absolut *residual*. Dengan demikian, model yang dibuat untuk mengandung gejala *heteroskedastisitas*.

Berdasarkan Tabel 16, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,197X_1 + 0,200X_2 + 0,192X_3 + 0,261X_4 + 0,234X_5 + e$$

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi total sebesar 0,540 yang berarti bahwa sebesar 54 persen variabel kinerja perusahaan dipengaruhi oleh variabel *Total Quality Management*, yaitu fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sisanya sebesar 46 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan mempunyai nilai *Standardized Coefficients Beta* terendah kedua dibandingkan dengan empat variabel lainnya yaitu sebesar 0,197, artinya variabel fokus pada pelanggan mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja perusahaan.

**Tabel 16.**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,818	7,447		0,647	0,520
Fokus pada Pelanggan (X <sub>1</sub> )	0,791	0,350	0,197	2,258	0,027
Kerja Sama Tim (X <sub>2</sub> )	0,780	0,359	0,200	2,174	0,033
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	0,657	0,299	0,192	2,196	0,031
Pendidikan dan pelatihan (X <sub>4</sub> )	1,073	0,368	0,261	2,916	0,005
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X <sub>5</sub> )	0,599	0,250	0,234	2,399	0,019

R Square = 0,540  
F Statistik = 17,359  
Signifikansi F = 0,000

Sumber: data diolah, 2020

Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan penerapan fokus pada pelanggan yaitu dengan bersikap interaktif dan ramah dalam melayani konsumen, memberikan informasi yang akurat kepada konsumen dan memberikan kesempatan untuk konsumen menyampaikan keluhannya kepada perusahaan, akan dapat meningkatkan kinerja bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan mendukung temuan penelitian Suartina *et al.* (2019), Halim & Kusuma (2018), Al-Damen (2017), Psomas & Jaca (2016), Sukardi (2016) melakukan penelitian yang dimaksud untuk memberikan bukti empiris tentang praktek TQM terhadap kinerja perusahaan, di mana variabel dari TQM, yaitu fokus pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kerja sama tim mempunyai nilai *Standardized Coefficients Beta* terbesar ketiga dibandingkan dengan empat variabel lainnya yaitu sebesar 0,200, artinya variabel kerja sama tim mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan penerapan kerja sama tim yaitu dengan menciptakan kerja sama dengan karyawan lain, berkoordinasi dengan divisi lain untuk menciptakan kerja sama yang baik, karyawan bertanggung jawab terhadap profesi dan pekerjaannya masing-masing, menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan lain dan karyawan sering menjalin hubungan keakraban antar karyawan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan mendukung temuan Sari *et al.* (2018), Sukardi (2016) bahwa kerja sama tim (*teamwork*) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai nilai *Standardized Coefficients Beta* paling rendah dari variabel lainnya yaitu sebesar 0,192, artinya variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh paling lemah terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan penerapan perbaikan sistem secara berkesinambungan yaitu dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan, berkoordinasi dan berkomunikasi dengan pihak yang berwenang, sigap dalam menangani masalah kebutuhan pelanggan, mempelajari penggunaan waktu agar efektif dan efisien, dan mengalokasikan masalah dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar, dan sebaliknya menurunkan penerapan perbaikan sistem secara berkesinambungan, maka akan menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan pada bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan mendukung temuan penelitian Sudiarti (2019) menemukan hasil bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suartina *et al.* (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai nilai *Standardized Coefficients Beta* paling tinggi dari variabel lainnya yaitu sebesar 0,261, artinya variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan penerapan pendidikan dan pelatihan yaitu dengan mengelola program pelatihan dan pengembangan yang telah sesuai dengan prinsip-prinsip kualitas, pelatihan dan pengembangan keterampilan pada semua karyawan dan memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat keputusan yang baik, akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan mendukung temuan penelitian Ratnasari & Sunuharyo (2016) bahwa variabel dari TQM, yaitu pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai nilai *Standardized Coefficients Beta* terbesar kedua dibandingkan dengan empat variabel lainnya yaitu sebesar 0,234, artinya variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan penerapan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu dengan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan, membangun kepercayaannya kepada manajemen dan karyawan, menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawannya dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan, menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang

mendorong kompetisi yang sehat sehingga terciptanya organisasi yang memiliki performa tinggi, memberikan pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dan komunikasi yang terbuka antar karyawan dan manajemen untuk menciptakan saling memahami antar karyawan dan manajemen, akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Hasil temuan ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dan mendukung temuan penelitian Sukardi (2016) menemukan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berdampak kepada kinerja perusahaan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar.

Variabel - variabel TQM yang meliputi fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tergolong sudah baik diterapkan oleh bengkel mobil Paramitha Auto Graha (PAG) Denpasar, namun pihak manajemen sebaiknya lebih meningkatkan indikator perbaikan sistem secara berkesinambungan seperti berkoordinasi dan berkomunikasi dengan pihak yang berwenang, sigap dalam menangani masalah kebutuhan pelanggan, mempelajari penggunaan waktu agar efektif dan efisien. Peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian serupa dapat memperluas cakupan lokasi, serta diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain di luar penelitian ini yang berkaitan langsung dengan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan.

### **REFERENSI**

- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of total quality management on organizational performance case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192–202.
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S., & Aziz, A. A. (2016). The Impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(5), 597–614. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0034>
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature

- review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *TQM Journal*, 29(1), 184–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>
- Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *TQM Journal*, 29(1), 147–166. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142>
- Chin, K. S. (2018). The Impact of Total Quality Management on Corporate Performance in Malaysian Public Listed Companies. *The Journal of Social Sciences Research*, 2(2), 22–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.22.30>
- Efendi, P., & Mandala, K. (2018). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Perusahaan Barjazz Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(3), 1653. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i03.p19>
- Fernandes, A. A. R. (2018). The Mediation Effect Of Customer Satisfaction In The Relationship Between Service Quality, Service Orientation, And Marketing Mix Strategy To Customer Loyalty. *Journal of Management Development*, 37(1), 76–87. <https://doi.org/https://doi:10.1108/jmd-12-2016-0315>
- Firatmadi, A. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Persepsi Harga terhadap Kepuasan Pelanggan Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus PT. Pelita Air Service). *Journal of Business Studies Des*, 8022(22), 2443–3837. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0959-8049\(00\)00191-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0959-8049(00)00191-X)
- Halim, A., & Kusuma, P. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 60–69.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 229(1), 298–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hapsari, D. P. (2019). Does Enterprise Resource Planning Impact on Firm Performance ? *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 3(5), 56–60.
- Kim, G. S. (2016). Effect of Total Quality Management on Customer Satisfaction. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 5(6), 507–514. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.55618>

- Leovani, E. (2016). Implementasi Model Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) Di PT Fifgroup Tbk Cabang Palembang. *Jurnal Manajemen UNTAR*, 20(2), 245–261.
- Lestari, S. I. P., Ambarwati, R., Agustina, T., Muryani, E., Andriani, A., & Alfani, M. (2019). The effect of customer's orientation of service employee on customer's satisfaction of health services. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 278–286. <https://doi.org/10.35808/ijeba/243>
- Munir, A., & Mariyudi. (2018). Pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2(1), 124–139.
- Muzaki, M. (2019). Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Konveksi Adiwerna Tegal. *Jurnal Manajemen Universitas Islam Indonesia*, 1(1), 1-25.
- Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380–398. <https://doi.org/https://doi:10.1108/ijqrm-07-2014-0090>
- Ratnasari, M. D., & Sunuharyo, B. S. (2016). Pengaruh Materi Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan Karyawan Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), 68–99.
- Sari, D. E. K., Surachman, & Ratnawati, K. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Universitas Merdeka Malang*, 5(1), 11–25.
- Suartina, I. W., Swara, A. V., & Astiti, S. (2019). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. *E-Jurnal Universitas Hindu Indonesia Denpasar*, 1(3), 1–20.
- Sudiarti, S. (2019). Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Rentang Buana Niagamakmur Tasikmalaya). *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 3(1), 32–41.
- Sukardi, R. A. (2016). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Matahari Department Store di Plaza Mulia

Samarinda. *E-Journal Administrasi Bisnis*, 4(3), 758–772.

Utari, N. M. P., & Purnawati, N. K. (2020). Total Quality Management Influence on Company Performance in PT . PLN ( Persero ) UP3 South Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(2), 116–122.

Winarti, W., & Fachrurrozie, F. (2017). The Effect of Total Quality Management to The Performance of The Company with The Balance Scorecard Approach As Intervening Variables. *Accounting Analysis Journal*, 6(2), 185–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/aaj.v6i2.13863>

Wolter, J. S., Bock, D., Smith, J. S., & Cronin, J. J. (2017). Creating Ultimate Customer Loyalty Through Loyalty Conviction and Customer-Company Identification. *Journal of Retailing*, 93(4), 458–476. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.08.004>