

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*: SEBUAH STUDI LITERATUR REVIEW

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AS A MODERATING VARIABLE: A LITERATURE REVIEW

Bobby Pratama^{1*}, Cahyani Putri Ayu², Rela Sari³

^{1,2,3} Program Studi Magister Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya
E-mail: bobbypratama405@gmail.com¹, cahyaniputriayuu09@gmail.com²,
relasari@fe.unsri.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Total Quality Management (TQM) on employee performance, with the Performance Measurement System (PMS) as a moderating variable. The method used is a systematic literature review (SLR) of 50 Scopus-indexed articles published between 2020–2025. The findings indicate that Total Quality Management (TQM) generally contributes positively to improving productivity, job satisfaction, and employee adaptability, although a small number of studies report inconsistent results. The dominant use of the Resource-Based View (RBV) theory reinforces the notion that TQM practices can serve as valuable and difficult-to-imitate strategic resources. The Performance Measurement System (PMS) strengthens the relationship between TQM and employee performance through its role in evaluation, communication, and organizational goal alignment. The practical implication of this study is the need for a holistic approach and consistent integration of PMS to maximize the benefits of TQM in building a sustainable quality culture.

Keywords: *Total Quality Management, Employee Performance, Performance Measurement System, Resource-Based View.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap *employee performance* dengan *Performance Measurement System* (PMS) sebagai variabel *moderating*. Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* (SLR) terhadap 50 artikel terindeks Scopus periode 2020-2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) secara umum berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, serta kemampuan adaptasi karyawan, meskipun sebagian kecil studi melaporkan hasil yang tidak konsisten. Dominannya penggunaan *Resource-Based View* (RBV) *theory* menegaskan bahwa praktik TQM dapat menjadi sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru. *Performance Measurement System* (PMS) berperan memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja karyawan melalui fungsi evaluasi, komunikasi, serta penyelarasan tujuan organisasi. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya pendekatan holistik dan integrasi PMS yang konsisten agar manfaat TQM dapat dimaksimalkan dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Total Quality Management, Employee Performance, Performance Measurement System, Resource-Based View.*

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika persaingan global yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk tidak hanya menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi, tetapi juga memastikan efektivitas sumber daya manusianya dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Salah satu pendekatan manajerial yang telah banyak diadopsi untuk menjawab tantangan tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM). Goetsch & Davis (2021) menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi manajemen yang menekankan pada pengendalian mutu, perbaikan berkelanjutan, dan partisipasi menyeluruh seluruh anggota organisasi. Dengan karakteristik tersebut, TQM tidak hanya berfungsi dalam meningkatkan mutu produk atau layanan, tetapi juga dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif serta memberdayakan karyawan sebagai aset strategis perusahaan.

Kinerja karyawan (*employee performance*) dipandang sebagai elemen fundamental yang menentukan sejauh mana implementasi TQM dapat berjalan secara efektif. Armstrong & Taylor (2020) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini tercermin melalui produktivitas, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam perspektif manajerial, penerapan TQM diyakini mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan dengan cara memperbaiki sistem kerja, mendorong partisipasi aktif, serta menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara TQM dan kinerja karyawan menjadi isu yang

penting untuk dikaji secara lebih mendalam dalam literatur manajemen.

Meskipun secara konseptual TQM berpotensi meningkatkan kinerja karyawan, hasil penelitian empiris justru menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Sejumlah studi melaporkan bahwa TQM berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan. Namun, penelitian lain menemukan bahwa pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan relatif terbatas atau bahkan tidak signifikan (Alieva & Powell, 2023; Alsmairat *et al.*, 2024). Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya faktor kontingensi yang berperan dalam memperkuat atau melemahkan efektivitas TQM dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, diperlukan analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat menjelaskan variasi hasil tersebut agar kontribusi TQM terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dipahami secara lebih komprehensif.

Salah satu faktor yang dipandang relevan dalam konteks ini adalah *Performance Measurement System* (PMS). Bititci *et al.* (2016) mendefinisikan PMS sebagai seperangkat mekanisme formal yang digunakan organisasi untuk mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja individu maupun unit kerja dalam mendukung pencapaian tujuan strategis. PMS tidak sekadar berfungsi sebagai alat evaluasi, melainkan juga sebagai instrumen manajerial yang mampu menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi, serta strategi organisasi. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV) *theory*, integrasi antara TQM dan PMS dapat dipandang sebagai kombinasi sumber daya strategis yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Dengan demikian, PMS berpotensi

memperkuat hubungan antara implementasi TQM dan peningkatan kinerja karyawan, sekaligus menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada kajian literatur mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap *employee performance* dengan *Performance Measurement System* (PMS) sebagai variabel *moderating*. Analisis dilakukan terhadap literatur terindeks Scopus yang dipublikasikan pada periode 2020–2025, dengan tujuan menyajikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme interaksi antarvariabel. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi TQM dan PMS di berbagai konteks organisasi. Kontribusi penelitian ini diharapkan signifikan, baik dalam memperkaya literatur akademis mengenai hubungan antara TQM, PMS, dan kinerja karyawan, maupun dalam memberikan implikasi praktis bagi organisasi. Secara praktis, hasil kajian dapat menjadi panduan bagi manajemen dalam merancang strategi TQM yang terintegrasi dengan sistem pengukuran kinerja, sehingga efektivitasnya dapat dimaksimalkan sesuai dengan karakteristik organisasi masing-masing.

STUDI PUSTAKA

Resource-Based View (RBV) Theory

Resource-Based View (RBV) *theory* yang diperkenalkan oleh Barney (1991) menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya internal organisasi yang memenuhi kriteria *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *organized* (VRIO). Perspektif ini memandang sumber daya tidak sebatas aset fisik, tetapi juga mencakup kapabilitas, proses, serta pengetahuan

yang sulit ditiru pesaing. Dengan demikian, RBV menempatkan pengelolaan sumber daya internal sebagai inti dari strategi organisasi dalam menciptakan nilai dan mempertahankan posisi bersaing.

Peteraf (1993) memperkuat pandangan RBV dengan menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola, mengkombinasikan, dan mengintegrasikan sumber daya secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan tidak hanya bersumber pada kepemilikan aset, melainkan juga pada kapasitas organisasi dalam mengoptimalkan penggunaannya. Oleh karena itu, RBV menjadi landasan konseptual penting untuk menjelaskan bagaimana strategi berbasis pengembangan sumber daya internal dapat meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajerial yang menekankan pentingnya integrasi kualitas dalam seluruh aktivitas organisasi, mulai dari desain produk, proses produksi, hingga pengelolaan sumber daya manusia (Ababneh, 2020). TQM tidak hanya berorientasi pada pencapaian standar mutu, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mengedepankan kolaborasi lintas fungsi, keterlibatan aktif karyawan, dan komitmen manajemen puncak. Dengan menjadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, TQM dipandang sebagai strategi komprehensif untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan nilai berkelanjutan (Afzal *et al.*, 2022).

Dalam konteks persaingan global dan disrupsi teknologi, TQM semakin relevan sebagai kerangka strategis yang menekankan perbaikan berkelanjutan

melalui praktik berbasis data dan inovasi berkesinambungan. Penerapan TQM memungkinkan organisasi beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan lingkungan eksternal sekaligus menjaga keberlanjutan jangka panjang. Lebih jauh, TQM tidak hanya meningkatkan mutu produk dan layanan, tetapi juga memperkuat daya saing dengan mengintegrasikan dimensi kualitas ke dalam seluruh rantai nilai. Oleh karena itu, TQM berfungsi sebagai fondasi penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Alsmairat *et al.*, 2024).

Employee Performance

Employee performance dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan organisasi, yang tercermin melalui produktivitas, kualitas hasil kerja, serta kontribusi terhadap tujuan strategis perusahaan. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis dan kompetensi fungsional, tetapi juga oleh faktor motivasional, gaya kepemimpinan, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, *employee performance* dipandang sebagai refleksi integratif dari kapabilitas individu, sistem manajerial, dan dinamika organisasi yang saling berkaitan dalam menciptakan efektivitas (Bashar *et al.*, 2024).

Dalam perspektif manajerial, kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan penerapan strategi organisasi, karena pencapaian inovasi, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh kualitas kontribusi tenaga kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja tidak hanya memerlukan sistem evaluasi formal melalui penilaian periodik, tetapi juga membutuhkan dukungan berkelanjutan berupa pelatihan,

pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, serta penguatan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Upaya ini memungkinkan organisasi membangun keunggulan kompetitif melalui optimalisasi sumber daya manusia secara berkesinambungan (Nguyen *et al.*, 2025).

Performance Measurement System (PMS)

Performance Measurement System (PMS) merupakan kerangka manajerial yang dirancang untuk menilai, memantau, dan mengendalikan kinerja organisasi maupun individu secara sistematis (Schreiber *et al.*, 2020). PMS tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi berbasis indikator kuantitatif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang menyelaraskan aktivitas karyawan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan menyediakan umpan balik yang objektif dan terukur (Awan *et al.*, 2020). PMS mendorong perbaikan berkelanjutan, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan motivasi kerja. Pemanfaatan teknologi digital dan analitik data membuat PMS lebih adaptif, *real-time*, serta relevan dengan dinamika bisnis modern (Cunha *et al.*, 2024).

Salah satu bentuk implementasi PMS yang luas digunakan adalah *Key Performance Indicators (KPI)*, yakni seperangkat ukuran kinerja yang disusun berdasarkan prinsip *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)* (Schreiber *et al.*, 2020). KPI memungkinkan organisasi menilai kontribusi karyawan secara objektif sekaligus memastikan keterkaitannya dengan pencapaian tujuan strategis. Misalnya, pada perusahaan jasa, KPI dapat mencakup jumlah proyek yang diselesaikan tepat waktu, tingkat kepuasan pelanggan, dan efektivitas kolaborasi tim. Melalui KPI, manajemen memperoleh dasar empiris untuk

evaluasi kinerja, perencanaan pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan berbasis prestasi (Papulová *et al.*, 2021).

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan melalui kajian terhadap 50 artikel terindeks Scopus yang relevan dengan fokus penelitian. Sebelum penulisan, penulis mengidentifikasi berbagai studi yang membahas variabel independen (X) yaitu *Total Quality Management* (TQM),

variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan, serta variabel *moderating* (Z) yaitu *Performance Measurement System* (PMS). Artikel-artikel tersebut dianalisis secara mendalam untuk menilai sejauh mana TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik dengan hasil signifikan maupun sebaliknya. Berdasarkan telaah tersebut, diperoleh kesimpulan komprehensif yang merangkum temuan dari penelitian sebelumnya. Tabel berikut menyajikan daftar temuan dari artikel yang ditinjau.

Tabel 1. Penelitian Terkait Hubungan antara *Total Quality Management*, *Employee Performance* dan *Performance Measurement System*.

Peneliti	Temuan
Ababneh, 2020; Afzal <i>et al.</i> , 2022; Ahinful <i>et al.</i> , 2024; Ahmed & Idris, 2021; Bashar <i>et al.</i> , 2024; Bayram & Ünğan, 2020; Beraldin <i>et al.</i> , 2022; Cavallone & Palumbo, 2022; Nguyen <i>et al.</i> , 2025; HM <i>et al.</i> , 2022; Itam & Swetha, 2022; Ji <i>et al.</i> , 2024; Karamouz <i>et al.</i> , 2021; Manjeet <i>et al.</i> , 2023; Kumar <i>et al.</i> , 2023; Lehyani <i>et al.</i> , 2024; Lim <i>et al.</i> , 2024; Milovanović <i>et al.</i> , 2023; Olaleye <i>et al.</i> , 2024; Perano <i>et al.</i> , 2024; Testa <i>et al.</i> , 2024; Torre <i>et al.</i> , 2020; Tortorella <i>et al.</i> , 2021; Vihari <i>et al.</i> , 2022; Wang, 2023; Yazdani, 2022	(+)
Alieva & Powell, 2023; Alsmairat <i>et al.</i> , 2024; Baig <i>et al.</i> , 2021; Shankar, 2022	(-)
Awan <i>et al.</i> , 2020; Cunha <i>et al.</i> , 2024; Elten & Kolk, 2024; Korhonen <i>et al.</i> , 2023; Li <i>et al.</i> , 2024; Menezes & Escrig-Tena, 2023; Mura <i>et al.</i> , 2021; Papulová <i>et al.</i> , 2021; Siraj & Hågen, 2023; Tran & Nguyen, 2020; Vuong & Nguyen, 2022	<i>Moderates</i>
Ehmann <i>et al.</i> , 2024; Goretzki <i>et al.</i> , 2022; Haniffah <i>et al.</i> , 2023; Hauwaert <i>et al.</i> , 2022; Jääskeläinen <i>et al.</i> , 2022; Lohana <i>et al.</i> , 2022; Noorihekmat <i>et al.</i> , 2020; Schreiber <i>et al.</i> , 2020; Triest <i>et al.</i> , 2023	<i>Not Moderates</i>

Berdasarkan Tabel 1, terlihat rangkuman hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap *employee performance* dengan *Performance Measurement System* sebagai variabel *moderating*. Data tersebut menunjukkan adanya variasi temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Perbedaan ini

mengindikasikan adanya faktor-faktor kontekstual atau variabel pendukung yang berpotensi memengaruhi hubungan antara TQM dan *kinerja karyawan*.

METODE

Penelitian ini mengkaji pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap *employee performance* dengan

Performance Measurement System (PMS) sebagai variabel moderasi melalui metode *systematic literature review* (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA. Sumber data diperoleh dari Scopus dan Emerald dengan kriteria

inklusi yang ketat, mencakup 50 artikel terbitan 2020–2025. Fokus kajian diarahkan pada hubungan TQM dan kinerja karyawan, dengan prioritas publikasi dari jurnal Scopus Q1, Q2, dan Q3 untuk menjamin validitas akademis.

Tabel 2. Identifikasi Jurnal

Jurnal	Jumlah	Index	Negara
TQM Journal	11	Q1	Inggris
International Journal of Lean Six Sigma	2	Q1	Inggris
International Journal of Quality and Service Sciences	1	Q1	Inggris
International Journal of Project Management	1	Q1	Inggris
International Journal of Operations & Production Management	2	Q1	Inggris
Management Decision	1	Q1	Inggris
Production Planning and Control	1	Q1	Amerika Serikat
Plos One	1	Q1	Inggris
Heliyon	2	Q1	Inggris
The British Accounting Review	2	Q1	Inggris
Total Quality Management and Business Excellence	4	Q1	Inggris
SAGE Open	1	Q1	Amerika Serikat
Sustainability	3	Q1	Swiss
Management Accounting Research	3	Q1	Belanda
Journal of Safety Research	1	Q1	Belanda
International Journal of Quality and Reliability Management	3	Q2	Inggris
Cogent Business & Management	1	Q2	Inggris
Materials Today: Proceedings	1	Q2	Inggris
Procedia CIRP	1	Q2	Belanda
Behavioral Sciences	2	Q2	Swiss
Business Perspectives and Research	1	Q2	India
International Journal of Preventive Medicine	1	Q2	India
E a M: Ekonomie a Management	1	Q2	Ceko
Quality Management Journal	2	Q2	Amerika Serikat
Quality Innovation Prosperity	1	Q3	Slovakia
Advances in Accounting	1	Q3	Amerika Serikat
Total	50		

Studi ini sebagian besar bersumber dari publikasi ilmiah yang

terindeks Scopus pada kategori Q1, Q2, dan Q3, yang mencerminkan bahwa

topik penelitian memperoleh perhatian signifikan di jurnal bereputasi tinggi. Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan relevansi judul, periode publikasi, serta kesesuaian temuan penelitian dengan isu yang dikaji. Selain itu, isi pembahasan dalam artikel juga dianalisis untuk memastikan kontribusinya terhadap pemahaman hubungan antara variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan cakupan periode enam

tahun, yakni 2020 hingga 2025. Pada Tabel 3 disajikan ringkasan teori-teori yang mendasari penelitian terdahulu mengenai *Total Quality Management (TQM)*, *employee performance*, dan *Performance Measurement System (PMS)*. Dari hasil telaah tersebut, terlihat bahwa teori yang paling banyak digunakan adalah *Resource-Based View (RBV) theory* yang muncul dalam lima artikel. Selain itu, ditemukan juga pemanfaatan berbagai kerangka teoretis lain yang berkaitan dengan kajian *Total Quality Management (TQM)*, *employee performance*, dan *Performance Measurement System (PMS)*.

Tabel 3. Teori

Teori	Jumlah
<i>Resource-Based View (RBV) Theory</i>	6
<i>Total Quality Management (TQM) Principles</i>	3
<i>Goal Setting Theory</i>	2
<i>Kaizen Philosophy</i>	1
<i>Contingency Theory</i>	1
<i>Innovation Stimulus Theory</i>	1
<i>Knowledge-Based View (KBV)</i>	1
<i>Lean Management</i>	1
<i>Maqāṣid Al-Syarī'ah Theory</i>	1
<i>Socio-Technical Systems Theory</i>	4
<i>Transformational Leadership Theory</i>	1
<i>Positive Psychological Capital Theory</i>	1
<i>Intellectual Capital Theory</i>	1
<i>Technology Acceptance Model (TAM)</i>	1
<i>Theory of Performance Measurement</i>	1
<i>Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory</i>	1
<i>Dynamic Capabilities Theory</i>	1
<i>Leader Support Theory</i>	1
<i>Quality Management Theory</i>	2
<i>Contingency Theory</i>	1
<i>Organization Theory</i>	1
<i>Organizational Control Theory</i>	1
<i>Underpinning Theory</i>	1
<i>Performance Measurement Theory</i>	1
<i>Balanced Scorecard Theory</i>	3
<i>Social Exchange Theory</i>	2
<i>Social Cognitive Theory</i>	1

Teori	Jumlah
<i>Social Information Processing Theory</i>	1
<i>Self-Determination Theory (SDT)</i>	3
<i>Socio-Technical Systems Theory</i>	1
<i>Safety Culture Theory</i>	1
<i>Structure Process Outcome Theory</i>	1
<i>Sustainable Leadership Theory dan Corporate Sustainability Theory</i>	1
Total	50

Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil *systematic literature review* (SLR) terhadap 50 artikel terindeks Scopus periode 2020–2025, ditemukan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) secara umum memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee performance*. Dari total publikasi yang dianalisis, sebanyak 26 studi menunjukkan konsistensi empiris bahwa praktik TQM dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta efisiensi operasional melalui peningkatan kualitas proses dan kapabilitas sumber daya manusia.

Temuan ini menguatkan posisi TQM sebagai sistem manajerial strategis yang menekankan perbaikan berkelanjutan, orientasi pelanggan, dan pemberdayaan karyawan. Secara teoretis, hasil tersebut berakar pada *Resource Based View (RBV) Theory* yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tercipta ketika organisasi mampu mengembangkan sumber daya internal yang *valuable, rare, inimitable, dan organized* (VRIO). Dalam konteks ini, penerapan TQM dapat dipandang sebagai bentuk investasi jangka panjang terhadap modal manusia dan sistem kerja yang terkoordinasi, yang secara sinergis meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, TQM tidak hanya berorientasi pada efisiensi proses, tetapi juga berperan sebagai *capability-*

building mechanism yang menumbuhkan budaya organisasi berbasis pembelajaran dan inovasi.

Selain itu, sejumlah penelitian menyoroti pentingnya faktor kontinjensi yang memperkuat hubungan TQM dengan kinerja karyawan. Ji *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan tersebut melalui peningkatan komitmen dan *shared vision*, sementara Tortorella *et al.* (2021) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan (*employee involvement*) bertindak sebagai mediator yang menghubungkan dimensi proses TQM dengan hasil kinerja operasional. Fakta ini menunjukkan bahwa keberhasilan TQM sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu menginternalisasikan nilai-nilai kualitas dalam perilaku individu dan tim. Oleh karena itu, TQM yang efektif tidak dapat dilepaskan dari elemen *soft factors* seperti kepemimpinan, komunikasi, dan budaya partisipatif.

Namun demikian, literatur juga memperlihatkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa studi seperti Alieva & Powell (2023), Alsmairat *et al.* (2024), Baig *et al.* (2021), dan Shankar (2022) menemukan pengaruh TQM yang tidak signifikan, bahkan negatif terhadap kinerja karyawan. Inkonsistensi ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi TQM bersifat kontekstual dan bergantung pada kesiapan organisasi. Penerapan TQM yang bersifat simbolis

tanpa dukungan sistemik sering kali gagal menghasilkan perubahan substantif, karena terhambat oleh resistensi terhadap perubahan, keterbatasan pelatihan, serta rendahnya integrasi antara strategi kualitas dan sistem pengukuran kinerja. Dalam konteks tersebut, TQM lebih berperan sebagai *bureaucratic routine* daripada *strategic enabler*, yang pada akhirnya menimbulkan *quality fatigue* dan menurunkan motivasi karyawan.

Dari sudut pandang teoretis, kondisi ini dapat dijelaskan melalui *Contingency Theory* dan *Sociotechnical Systems Theory*. Kedua teori tersebut menegaskan bahwa keberhasilan sistem manajemen seperti TQM bergantung pada kesesuaian antara dimensi teknis (struktur, prosedur, dan teknologi) dan dimensi sosial (budaya, nilai, dan perilaku individu). Dengan kata lain, efektivitas TQM tidak bersifat universal, tetapi bergantung pada *fit* antara praktik manajemen kualitas dan karakteristik lingkungan organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa TQM menghasilkan hasil yang berbeda antar konteks industri, negara, maupun tingkat maturitas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil SLR ini menunjukkan bahwa TQM merupakan determinan penting bagi peningkatan kinerja karyawan, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh konteks implementasi dan faktor organisasi pendukung. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan TQM memerlukan pendekatan holistik dan adaptif, yang tidak hanya menekankan prosedur dan sertifikasi, tetapi juga mendorong pembentukan budaya organisasi berbasis pembelajaran, partisipasi, dan akuntabilitas kinerja. Dengan demikian, TQM dapat berfungsi tidak semata sebagai alat manajerial, melainkan sebagai kerangka strategis transformasi organisasi yang

berorientasi pada pengembangan manusia dan keberlanjutan jangka panjang.

Pengaruh *Total Quality Management Terhadap Employee Performance Dengan Performance Measurement System (PMS) Sebagai Variabel Moderating*

Berdasarkan *systematic literature review* terhadap 50 artikel terindeks Scopus periode 2020–2025, penelitian ini menegaskan bahwa *Performance Measurement System (PMS)* berpotensi menjadi faktor strategis yang memperkuat hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dan *employee performance*. Dalam perspektif teoritis, PMS merepresentasikan infrastruktur manajerial yang menyediakan mekanisme pengendalian, evaluasi, dan pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga implementasi TQM dapat diarahkan secara efektif menuju pencapaian tujuan kinerja organisasi. Sistem pengukuran yang terintegrasi memungkinkan organisasi mengonversi prinsip-prinsip TQM, seperti *continuous improvement*, keterlibatan karyawan, dan orientasi pelanggan menjadi sasaran kinerja yang terukur, transparan, dan selaras dengan strategi korporasi.

Studi-studi seperti Awan *et al.* (2020), Cunha *et al.* (2024), Elten & Kolk, 2024; Korhonen *et al.* (2023), Li *et al.* (2024), Menezes & Escrig-Tena (2023), Mura *et al.* (2021), Papulová *et al.* (2021), Siraj & Hågen (2023), Tran & Nguyen (2020), Vuong & Nguyen (2022) memberikan bukti empiris bahwa PMS mampu memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja karyawan. Secara konseptual, sistem pengukuran kinerja yang dirancang dengan baik memperkuat *line of sight* antara tujuan kualitas dan perilaku individu, mempertinggi akuntabilitas, serta

mendorong *self-corrective behavior* di kalangan karyawan. Temuan tersebut konsisten dengan *resource-based view theory* dan *goal-setting theory*, yang menekankan bahwa sistem manajemen berbasis informasi dapat menjadi sumber daya organisasi yang bernilai dan mendorong pencapaian kinerja superior. PMS dalam konteks ini, tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai *enabler* yang mengarahkan perilaku karyawan menuju hasil yang diinginkan.

Namun demikian, sejumlah penelitian lain justru menunjukkan hasil yang berlawanan. Studi oleh Ehmann *et al.* (2024), Goretzki *et al.* (2022), Haniffah *et al.* (2023), Hauwaert *et al.* (2022), Jääskeläinen *et al.* (2022), Lohana *et al.* (2022), Noorihekmat *et al.* (2020), Schreiber *et al.* (2020), Triest *et al.* (2023) menemukan bahwa PMS tidak mampu memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan adanya keterbatasan kontekstual dalam penerapan PMS, yang sering kali disebabkan oleh ketidakkonsistenan implementasi, kurangnya komitmen manajemen puncak, resistensi budaya organisasi, serta lemahnya integrasi antara sistem pengukuran dan strategi TQM. Dalam konteks tersebut, PMS cenderung diperlakukan sekadar sebagai compliance tool daripada *strategic management instrument*, sehingga gagal memperkuat efek positif TQM terhadap kinerja.

Dari perspektif teoritis, perbedaan hasil ini mencerminkan adanya *boundary condition* terhadap peran moderasi PMS. Efektivitas PMS sebagai mekanisme penguat TQM sangat bergantung pada kematangan sistem pengukuran (*measurement maturity*), dukungan budaya organisasi terhadap transparansi, serta kapabilitas teknologi informasi yang menopang

pengumpulan dan analisis data kinerja. Dengan demikian, peran PMS bersifat kontinjensi yang sejalan dengan *contingency theory*, di mana hubungan TQM dan kinerja hanya akan diperkuat ketika sistem pengukuran diimplementasikan secara konsisten dan relevan dengan dinamika organisasi.

Secara keseluruhan, hasil *systematic literature review* ini menunjukkan bahwa PMS berfungsi sebagai moderator bersyarat (*conditional moderator*) yang efektivitasnya sangat ditentukan oleh konteks organisasi dan kematangan manajerial. Oleh karena itu, studi-studi masa depan perlu menelusuri lebih jauh faktor-faktor penguat (seperti *leadership commitment* dan *data-driven culture*) maupun penghambat (seperti *bureaucratic overload* dan *measurement fatigue*) agar hubungan antara TQM, PMS, dan *employee performance* dapat dipahami secara lebih komprehensif dan aplikatif.

PENUTUP

Berdasarkan *systematic literature review* (SLR) terhadap 50 artikel terindeks Scopus periode 2020–2025, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) secara umum berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebagian besar studi (26 artikel) melaporkan pengaruh signifikan melalui praktik TQM seperti perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, dan pendekatan berbasis data. Temuan ini menegaskan bahwa TQM memiliki peran strategis dalam mendorong produktivitas, kepuasan kerja, serta kemampuan adaptasi tenaga kerja di tengah persaingan global.

Selain itu, peran *Performance Measurement System* (PMS) ditemukan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja karyawan. PMS berfungsi tidak

hanya sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme penyalarsan tujuan strategis, peningkatan transparansi, dan akuntabilitas. Integrasi PMS dengan praktik TQM memungkinkan proses perbaikan mutu berjalan lebih terarah dan konsisten, sehingga efektivitas implementasi TQM dapat dimaksimalkan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pendekatan holistik dalam penerapan TQM dengan dukungan PMS yang terstruktur di seluruh unit organisasi. Keberhasilan implementasi memerlukan komitmen manajemen, kesiapan teknologi informasi, serta penguatan kapasitas karyawan untuk mengurangi hambatan seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan pelatihan. Dengan sinergi TQM dan PMS, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus membangun budaya mutu yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>.
- Afzal, N., Hanif, A., & Rafique, M. (2022). Exploring the impact of total quality management initiatives on construction industry projects in Pakistan. *Plos One*, 17(9 September), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274827>.
- Ahinful, A. A., Opoku Mensah, A., Koomson, S., Nyarko, F. K., & Nkrumah, E. (2024). A conceptual framework of total quality management on innovation performance in the banking sector. *TQM Journal*, 36(4), 1193–1211. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0334>.
- Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2021). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *TQM Journal*, 33(1), 95–124. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>.
- Alieva, J., & Powell, D. J. (2023). The significance of employee behaviours and soft management practices to avoid digital waste during a digital transformation. In *International Journal of Lean Six Sigma* (Vol. 14, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2021-0127>.
- Alsmairat, M. A. K., Al-Ma'aitah, N., Al-hwameil, T., & Elrehail, H. (2024). Supply chain partnership and sustainable performance: does TQM mediate the relationship? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(1), 63–86. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2023-0101>.
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [10.1177/01492063910170](https://doi.org/10.1177/01492063910170).

- Bashar, A., Sakib, M. N., Rahman, M. M., Tabassum, F., & Sabah, S. (2024). The Role of Top Management Commitment, Employee Involvement, and Training and Development on Employee Performance: Evidence from the Banking Sector of an Emerging Economy. *Quality Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1080/10686967.2023.2285041>.
- Bayram, M., & Ünğan, M. C. (2020). The relationships between OHS prevention costs, OHSMS practices, employee satisfaction, OHS performance and accident costs. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(11–12), 1325–1344. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1480897>.
- Beraldin, A. R., Danese, P., & Romano, P. (2022). Employee involvement for continuous improvement and production repetitiveness: a contingency perspective for achieving organisational outcomes. *Production Planning and Control*, 33(4), 323–339. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1823024>.
- Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side of TQM: an analysis of the implications of employee involvement on management practices. *TQM Journal*, 34(5), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0148>.
- Cunha, F., Dinis-Carvalho, J., & Sousa, R. M. (2024). Assessment of Performance Measurement Systems' Ability to Mitigate or Eliminate Typical Barriers Compromising Organisational Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16052173>
- Ehmann, S., Kampkötter, P., Maier, P., & Yang, P. (2024). Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*, 64(100867), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100867>
- Elten, H. J. van, & Kolk, B. van der. (2024). Performance management, metric quality, and trust: Survey evidence from healthcare organizations. *British Accounting Review*, xxxx, 101511. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101511>
- Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J., & Thulin, G. (2022). Making sense of employee satisfaction measurement – A technological frames of reference perspective. *British Accounting Review*, 54(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101032>
- Haniffah, N. L., Shaiban, M. S., & Ahmed, P. (2023). Development and validation of a performance measurement system based on Islamic principles. *Heliyon*, 9(5), e16095. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16095>
- Hauwaert, E. Van der, Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55(100780), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>
- HM, A. J., VR, H., & Subramoniam, S. (2022). Perceived Effectiveness of Total Quality Management (TQM) Practice of the Public Sector Companies in India. *Business Perspectives and Research*, May. <https://doi.org/10.1177/22785337221132613>
- Itam, U. J., & Swetha, M. (2022). Examining the structural relationship between employee branding, TQHRM and sustainable employability outcome in Indian organized retail. *TQM Journal*, 34(November), 5–28. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0093>
- Jääskeläinen, A., Tappura, S., & Pirhonen, J. (2022). The path toward successful safety performance measurement.

- Journal of Safety Research*, 83, 181–194.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.014>
- Ji, D., Gong, J., & Guo, Z. (2024). Vision Communication and Firm Quality Performance: The Mediating Role of Employee Involvement and the Moderating Effect of Leader Support. *Behavioral Sciences*, 14(10).
<https://doi.org/10.3390/bs14100902>
- Karamouz, S. S., Ahmadi Kahnali, R., & Ghafournia, M. (2021). Supply chain quality management performance measurement: systematic review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(2), 484–504. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2019-0073>
- Korhonen, T., Jääskeläinen, A., Laine, T., & Saukkonen, N. (2023). How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*, 41(1).
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
- Kumar, A., Singh, R. K., & Modgil, S. (2023). Influence of data-driven supply chain quality management on organizational performance: evidences from retail industry. *TQM Journal*, 35(1), 24–50.
<https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0146>
- Lehyani, F., Zouari, A., Ghorbel, A., & Tollenaere, M. (2024). Do KM and TQM have an impact on employee effectiveness and supply chain performance? *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(4), 733–762.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2022-0254>
- Li, Y., Reichert, B. E., & Woods, A. (2024). The interactive effects of performance evaluation leniency and performance measurement precision on employee effort and performance. *Advances in Accounting*, 64(100731), 1–46.
- Lim, A. F., Lee, V. H., Ooi, K. B., Foo, P. Y., & Tan, G. W. H. (2024). Enhancing organizational citizenship behaviour: role of collectivism in soft total quality management. *Management Decision*, 62(3), 765–787. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0485>.
- Lohana, S., Abidi, N. A., Sahoo, N., Babu, M. S., Pallathadka, H., & Singh, U. S. (2022). Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. *Materials Today: Proceedings*, 51(1), 677–681.
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.203>.
- Manjeet, M. K., Gupta, H., Rana, S., & McDermott, O. (2023). Employee's performance and Kaizen events' success: does supervisor behaviour play a moderating role? *TQM Journal*, 35(8), 2336–2366.
<https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0203>.
- Menezes, L. M. de, & Escrig-Tena, A. B. (2023). Performance measurement systems in the health and care sector: Are targets and monitoring additional demands or resources for employees? *International Journal of Operations and Production Management*, 43(13), 302–329. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2022-0763>.
- Milovanović, V., Paunović, M., & Casadesús, M. (2023). Measuring the Impact of ISO 9001 on Employee and Customer Related Company Performance. *Quality Innovation Prosperity*, 27(1), 79–102.
<https://doi.org/10.12776/QIP.V27I1.1808>.
- Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 41(13), 127–151.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>.
- Nguyen, H. T., Le, A. T. T., & Phan, A. C. (2025). Soft total quality management and employee performance: The resonant effect of leader narcissism. *E a M: Ekonomie a Management*, 28(1), 16–32.

- <https://doi.org/10.15240/tul/001/2025-5-005>.
- Noorihkmat, S., Chashmyazdan, M., & Haghdoo, A. A. T. (2020). Frameworks of Performance Measurement in Public Health and Primary Care System: A Scoping Review and Meta-Synthesis. *International Journal of Preventive Medicine*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.4103/ijpvm.IJPVM>.
- Olaleye, B. R., Abdurrashid, I., & Mustapha, B. (2024). Organizational sustainability and TQM practices in hospitality industry: employee-employer perception. *TQM Journal*, 36(7), 1936–1960. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0306>.
- Papulová, Z., Gažová, A., Šlenker, M., & Papula, J. (2021). Performance measurement system: Implementation process in smes. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13094794>.
- Perano, M., Aisha, R., Channa, N. A., & Casali, G. L. (2024). The nexus between green HRM and environmental performance for sustainable business excellence: the role of employees' environmental passion and pro-environmental behavior. *Total Quality Management and Business Excellence*, 36(2), 1–25. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2430258>.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Margaret. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.4324/9780203847589>.
- Schreiber, M., Schutte, C. S. L., Braunreuther, S., & Reinhart, G. (2020). A performance measurement system for integrated production and maintenance planning. *Procedia CIRP*, 93(March), 1037–1042. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.041>.
- Shankar, A. (2022). Does employees' perception towards mobile human resource management application quality affect usage intention? A moderated-mediation analysis. *TQM Journal*, 34(1), 145–159. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0094>.
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>.
- Testa, M., D'Amato, A., Singh, G., & Festa, G. (2024). Innovative profiles of TQM in banking management. The relationship between employee training and risk mitigation. *TQM Journal*, 36(3), 940–957. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0043>.
- Torre, C., Tommasetti, A., & Maione, G. (2020). Technology usage, intellectual capital, firm performance and employee satisfaction: the accountants' idea. *TQM Journal*, 33(3), 545–567. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0070>.
- Tortorella, G., Miorando, R., Caiado, R., Nascimento, D., & Portoli Staudacher, A. (2021). The mediating effect of employees' involvement on the relationship between Industry 4.0 and operational performance improvement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(1–2), 119–133. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1532789>.
- Tran, Y. T., & Nguyen, N. P. (2020). The impact of the performance measurement system on the organizational performance of the public sector in a transition economy: Is public accountability a missing link? *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1792669>.
- Triest, S. van, Kloosterman, H., & Groen, B. A. C. (2023). Under which circumstances are enabling control

and control extensiveness related to employee performance? *Management Accounting Research*, 1(100831), 1–17.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100831>.

- Vihari, N. S., Yadav, M., & Panda, T. K. (2022). Impact of soft TQM practices on employee work role performance: role of innovative work behaviour and initiative climate. *TQM Journal*, 34(1), 160–177. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0092>.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su142114017>.
- Wang, C. (2023). *behavioral sciences Total-Quality-Management Involvement ? Evidence from Frontline Employees of International Hotels*.
- Yazdani, B. (2022). TQM, employee outcomes and performance: the contingency effect of environmental uncertainty. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 647–672. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0090>.