Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA
Vol. 5 No. 2 Tahun 2025 Hal 715-730

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. YAKULT INDONESIA PERSADA CABANG PEKANBARU

Dina Lorenza, Riky Perdana, Ikhbal Ahmad
Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Riau
*e-mail: 210304190@student.umri.ac.id

Abstrak
Penelitian ini bertujuan menganalisis untuk pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja operasional pada PT. Yakult Indonesia Persada Cabang Pekanbaru. TQM diukur melalui empat variabel: fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, pendekatan strategis dan sistematis, serta peningkatan mutu berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer dari kuesioner yang disebar kepada 50 Yakult Lady, menggunakan teknik non-probability sampling. Data dianalisis melalui regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 25. Hasilnya menunjukkan bahwa keempat variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, baik secara parsial maupun simultan. Dengan demikian, penerapan TQM secara konsisten terbukti mendukung peningkatan kinerja operasional perusahaan.

Kata Kunci: Total Quality Management, Fokus Pada Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Pendekatan Strategis Dan Sistematis, Serta Peningkatan Mutu Berkelanjutan, Kinerja Operasional.

PENDAHULUAN

Industri minuman kesehatan saat ini mengalami pertumbuhan yang pesat seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya gaya hidup sehat. Sejalan dengan pertumbuhan tersebut, persaingan antar perusahaan dalam industri ini juga semakin meningkat, sehingga kinerja operasional menjadi fondasi utama yang menentukan keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis. Kinerja operasional mengacu pada kemampuan perusahaan dalam mengelola seluruh proses bisnis mulai dari produksi, penyimpanan, hingga distribusi, secara efisien dan efektif untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi, tepat waktu, dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Jika kinerja operasional tidak dikelola dengan baik, perusahaan dapat mengalami penurunan profitabilitas, kehilangan pangsa pasar, bahkan menghadapi risiko kebangkrutan (*Heizer et al.,* 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi manajerial yang tepat guna mengelola dan meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan. Secara umum kinerja operasional mencakup keseluruhan aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses produksi, pengelolaan logistik, distribusi, serta pelayanan kepada pelanggan. Menurut *Slack et al.,* (2013) kinerja

operasional yang baik ditandai dengan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan melalui kualitas, kecepatan, ketepatan, fleksibilitas, dan biaya yang kompetitif.

Untuk dapat meningkatkan kinerja operasional, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan manajerial yang tidak hanya fokus pada efisiensi, tetapi juga menjamin kualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif dalam berbagai sektor industri adalah *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* merupakan filosofi manajemen yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh elemen perusahaan dengan fokus utama pada kepuasan pelanggan (Duarte 2023). Implementasi *Total Quality Management* yang efektif diyakini mampu meningkatkan efisiensi kinerja operasional, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan pelanggan (Magd, 2021). *Total Quality Management* juga mendorong perusahaan untuk menyelaraskan setiap aktivitas operasional dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga meningkatkan akurasi, kecepatan layanan, dan konsistensi mutu produk. Integrasi antara TQM dan kinerja operasional berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan karena terciptanya proses kerja yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada hasil jangka panjang (Oakland 2014)**.**

Penerapan prinsip-prinsip TQM menjadi semakin penting ketika dihadapkan pada kondisi operasional nyata di lapangan, khususnya pada perusahaan distribusi yang bersentuhan langsung dengan konsumen. Salah satu contohnya adalah PT Yakult Indonesia Persada Cabang Pekanbaru, yang bergerak di sektor minuman kesehatan dan mengandalkan strategi distribusi berbasis komunitas melalui agen yang dikenal dengan sebutan *Yakult Lady*. Sistem ini tidak hanya berorientasi pada penjualan, tetapi juga merupakan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam pemberdayaan perempuan. Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada kualitas interaksi, akurasi distribusi, dan konsistensi pelayanan yang secara langsung mencerminkan implementasi prinsip-prinsip TQM di lapangan. Di balik keunggulan pendekatan ini, perusahaan menghadapi sejumlah tantangan operasional, seperti ketidaktercapaian target penjualan harian, rendahnya komunikasi pelanggan, serta tingkat kerusakan produk selama distribusi.

Hasil observasi awal menunjukkan adanya permasalahan dalam sistem kerja dan kinerja *Yakult Lady* di cabang Pekanbaru. Dari sisi pelanggan, melalui wawancara terhadap 10 konsumen aktif yang secara rutin membeli Yakult dari *Yakult Lady* di area Pekanbaru, sebanyak 6 pelanggan (60%) mengungkapkan harapan akan adanya interaksi personal yang lebih intens dengan *Yakult Lady*, seperti konsultasi mengenai konsumsi produk dan saran penyimpanan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek fokus pada pelanggan yang menjadi inti dari TQM belum terpenuhi secara optimal. Ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan komunikasi pelanggan ini dapat berdampak pada penurunan loyalitas dan rendahnya tingkat pemesanan ulang (*repeat order*).

Hal ini sejalan dengan pendapat *Whalley* (2010), yang menyatakan bahwa membangun hubungan pelanggan yang kuat memerlukan lebih dari sekedar pengiriman produk tetapi juga menuntut komunikasi yang proaktif dan interaksi yang bernilai tambah untuk menumbuhkan loyalitas dan bisnis berulang. Tirta (2017) juga menyatakan bahwa fokus pada pelanggan yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan yang secara langsung akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja operasional.

Lebih lanjut, rendahnya intensitas komunikasi antara *Yakult Lady* dan pelanggan juga mengindikasikan kurangnya pemberdayaan karyawan sebagai pelaksana utama di lapangan. Karyawan yang tidak diberi pelatihan dan kewenangan untuk membangun hubungan pelanggan cenderung bekerja secara pasif dan tidak maksimal. Hal ini mendukung pandangan Gana (2023) bahwa pemberdayaan karyawan yang baik akan menciptakan rasa tanggung jawab dan inisiatif kerja, yang berujung pada peningkatan kualitas pelayanan dan efisiensi operasional.

Tabel 1.1 Rata - rata Penjualan harian *Yakult Lady*

Area	Target Penjualan	Akumulasi Penjualan Desember	Akumulasi Penjualan January	Akumulasi Penjualan Februari
Pkb 1	3500	2664	2605	3310
Pkb 2	3850	3021	2715	3200
Pkb 3	3800	2872	2820	3460
Pkb 4	3630	2938	2855	2990
Pkb 5	3950	3307	3310	3240
Pkb 6	3620	2837	3160	3000
Pkb 7	3500	2673	3000	2980

Sumber ; Data Internal PT. Yakult Indonesia Persada Cabang Pekabaru Periode Desember – Februari 2025

Berdasarkan tabel 1.1 yang memuat rekapitulasi rata-rata penjualan harian Yakult Lady selama 3 Bulan (Desember, Januari, Februari), terlihat adanya ketimpangan antara target dan realisasi penjualan di tujuh center/area wilayah cabang Pekanbaru. Data menunjukan bahwa rata-rata penjualan harian belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan setiap harinya. Misalnya, di Center Pekanbaru 1, target penjualan harian per bulan sebesar 3.500 botol, namun akumulasi penjualan harian pada bulan Desember hanya mencapai 2.664 botol, Januari 2.605 botol, dan Februari 3.310 botol. Pola serupa terjadi di center lainnya, seperti Center Pekanbaru 2 yang menargetkan 3.850 botol namun hanya mencapai 3.021 botol di Desember, 2.715 botol di Januari, dan 3.200 botol di Februari.

Jika dihitung rata-rata target penjualan harian per bulan dari ketujuh center adalah 3.654 botol, sedangkan realisasi aktualnya rata-rata hanya mencapai 3.049 botol, sehingga terdapat selisih rata-rata sebesar 605 botol per harinya yang mengindikasikan bahwa adanya hambatan dalam sistem operasional khususnya dalam aspek efisiensi distribusi dan untuk itu perlu dilakukan perbaikan dalam strategi distribusi dan pengelolaan sistem kerja. Ketimpangan ini mengindikasikan bahwa pendekatan strategis dan sistematis, yang merupakan salah satu prinsip

penting dalam *Total Quality Management* (TQM), belum berjalan optimal.Yandi *et al.,* (2017)menyatakan bahwa, penerapan pendekatan strategis dan sistematis dapat mendorong konsistensi operasional dan efektivitas proses dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu, berdasarkan persentase pencapaian target, diketahui bahwa realisasi penjualan harian hanya mencapai sekitar 16,6% dari target yang ditetapkan. Selisih terbesar terjadi di Center Pekanbaru 5, dengan gap sebesar 810 botol, sementara selisih terkecil tercatat di Center Pekanbaru 2, yaitu 395 botol. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar center belum mampu mencapai target, yang menandakan adanya ketidakefisienan dalam proses distribusi dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Permasalahan efisiensi juga terlihat dari tingginya tingkat kerusakan produk dalam distribusi. Hasil wawancara dan rekap laporan menunjukkan bahwa sekitar 4% dari total penjualan produk atau sekitar kurang lebih 120 botol secara keseluruhan setiap center perbulannya mengalami kerusakan dan dinyatakan tidak layak disalurkan. Kerusakan ini disebabkan oleh kesalahan penyimpanan dan kebocoran botol selama transportasi. Jika dihitung harga pokok penjualan (HPP) satu botol yakult sebesar Rp 2.100, maka kerugian finansial akibat kerusakan ini mencapai sekitar Rp 252.000 per bulan. Kondisi ini mencerminkan bahwa prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (continuous improvement) dalam Total Quality Management belum diimplementasikan secara maksimal. Padahal, seperti dikemukakan oleh (Wibowo 2018) peningkatan mutu berkelanjutan sangat penting dalam meminimalkan kerugian operasional dan menjaga kualitas layanan perusahaan.

Secara keseluruhan, permasalahan-permasalahan tersebut mulai dari rendahnya loyalitas pelanggan, lemahnya inisiatif karyawan, ketidaksesuaian target penjualan, hingga kerusakan produk menggambarkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* belum terapkan secara optimalnya dan menyeluruh pada PT. Yakult Indonesia Persada Cabang Pekanbaru. Hal ini sejalan dengan pandangan L u b u r i (2 0 1 4) yang menyatakan bahwa, fokus pelanggan, pemberdayaan karyawan, pendekatan strategis-sistematis, dan peningkatan mutu berkelanjutan merupakan pilar utama dalam mendorong peningkatan kinerja operasional suatu perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Operasional

Menurut *Henríquez et al.,* (2021) kinerja operasional didefinisikan sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi atau usaha dalam melaksanakan seluruh aktivitas operasional yang dirancang untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana suatu usaha mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Kinerja operasional berhubungan langsung dengan efektivitas dan efisiensi dari kegiatan utama perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada kesuksesan

perusahaan secara keseluruhan. Menurut Handoko (2010), kinerja operasional meliputi pelaksanaan berbagai aktivitas manajerial yang berkaitan dengan pemilihan, perancangan, pembaruan, pengoperasian, dan pengawasan sistem produksi. Oleh karena itu, kinerja operasional memiliki peranan krusial dalam mendorong peningkatan profitabilitas, keunggulan bersaing perusahaan, serta kepuasan pelanggan.

Total Quality Management

Kata *quality* atau kualitas berasal dari bahasa Latin qualitas, yang berarti sifat atau karakteristik yang membedakan suatu objek, orang, atau fenomena. Kualitas mengacu pada tingkat kesesuaian terhadap standar atau kebutuhan tertentu, serta mencerminkan nilai atau keunggulan relatif. Menurut *Xiang & Chen* (2019) kualitas dapat dinilai dengan membandingkan jumlah fitur atau karakteristik suatu produk dengan persyaratan dan kebutuhan spesifik yang telah ditentukan.

Untuk mencapai hasil yang berkualitas tinggi, perusahaan perlu menerapkan pendekatan terpadu melalui konsep *Total Quality Management* (Amirullah 2022). Konsep ini mendorong perbaikan terus-meneruss terhadap keterampilan SDM, proses kerja, dan lingkungan organisasi (Sularso 2010). Total Quality Management menjadi elemen penting karena menyediakan kerangka sistematis untuk meningkatkan efektivitas operasional, mengembangkan kapabilitas karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pencapaian mutu terbaik. Dengan TQM, perusahaan mampu menjamin bahwa produk dan layanan yang dihasilkan sesuai harapan pelanggan sekaligus memperkuat daya saing di pasar.

Secara lebih spesifik, *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan manajerial yang menekankan pada keterlibatan aktif dan pemberdayaan penuh dari seluruh karyawan (Ariyanto 2017). Meski keduanya kerap dikaitkan, konsep partisipasi dan pemberdayaan berbeda secara mendasar. Pemberdayaan mengandung makna komitmen yang tulus dari setiap individu dalam organisasi. Tanpa pemberdayaan, partisipasi hanya akan menjadi alat formalitas dalam sistem manajemen. Oleh karena itu, pemberdayaan harus berjalan seiring dengan penguatan kompetensi tenaga kerja.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk menguji analisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional secara objektif dan terukur. Penelitian ini dilakukan di Kota Pekanbaru, dengan subjek penelitian adalah seluruh karyawan *Yakult Lady* yang bekerja di PT. Yakult Indonesia Persada Cabang Pekanbaru, yang berjumlah sebanyak 70 orang.

Waktu penelitian mencakup seluruh tahapan, mulai dari penyusunan proposal, pengumpulan data, analisis, hingga pelaporan hasil penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*, dengan pertimbangan kemudahan akses terhadap responden, kesesuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian, serta penilaian subjektif dari peneliti. Berdasarkan teknik ini,

ditetapkan jumlah sampel sebanyak 50 orang *Yakult Lady* dari berbagai area kerja di wilayah Pekanbaru.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner, serta data sekunder yang didapat dari dokumen internal perusahaan. Instrumen kuesioner disusun dengan menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian. Pengujian data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: Uji instrumen, yang meliputi uji validitas dan reliabilitas; Uji asumsi klasik, yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas; serta Analisis regresi linier berganda, yang mencakup uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Seluruh data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis menggunakan software SPSS versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1.2 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
1	Umur	17 – 25 tahun	1 orang	2%
		26 – 36 tahun	8 orang	16%
		37 – 45 tahun	18 orang	36%
		46 > tahun	23 orang	46%
2	Pendidikan Terakhir	SD	14 orang	28%
		SMP	20 orang	40%
		SMA	16 orang	32%
		D3	0	0%
3	Masa Kerja	0 – 11 bulan	0 orang	0%
		1 – 2 tahun	4 orang	8%
		3 – 4 tahun	11 orang	22%
		5 – 6 tahun	15 orang	30%
		6 > tahun	20 orang	40%
4	Area Kerja	Damai Langgeng	7 orang	14%
		Tampan	7 orang	14%
		Panam	8 orang	16%
		Arengka	6 orang	12%
		Bukit Raya	7 orang	14%
		Sail	8 orang	16%
		Pepaya	7 orang	14%

Sumber: Olahan Data Spss (2025)

Dari hasil pengelohan hasil kuesioner di dapatkan karakteristik responden karyawan Yakult Lady PT. Yakult Indonesia Persada Cabang Pekanbaru:

1. Diperoleh data bahwa jumlah responden berusia 17–25 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 2% dari total responden. Responden dengan usia 26–35 tahun berjumlah 8 orang atau 16% dari keseluruhan responden. Sementara itu, responden berusia 36–45 tahun tercatat sebanyak 18 orang atau 36%. Mayoritas responden (46%) berada di atas usia 45 tahun dari total 50 responden.

2. berdasarkan pendidikan terakhir, diketahui bahwa jumlah responden dengan pendidikan terakhir Sekolah Dasar (SD) atau sederajat adalah sebanyak 14 orang, yang setara dengan 28% dari total responden. Responden dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau sederajat berjumlah 20 orang atau sebesar 40%. Selanjutnya, terdapat 16 orang responden atau 32% yang menempuh pendidikan terakhir pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat. Sementara itu, tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir pada jenjang Diploma (D3) maupun Sarjana, yaitu sebesar 0%.
3. berdasarkan masa kerja, diperoleh data bahwa tidak terdapat responden dengan masa kerja 0–11 bulan, yaitu sebesar 0%. Responden dengan masa kerja 1–2 tahun berjumlah 4 orang atau setara dengan 8% dari total responden. Selanjutnya, terdapat 11 orang responden (22%) yang telah bekerja selama 3–4 tahun, dan 15 orang responden (30%) yang memiliki masa kerja 5–6 tahun. Adapun kelompok terbanyak berasal dari responden dengan masa kerja lebih dari 6 tahun, yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 40%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan *Yakult Lady* yang telah bekerja lebih dari enam tahun
4. jumlah responden yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini dari Area Damai Langgeng sebanyak 7 orang atau setara dengan 14% dari total responden. Dari Area Tampan, terdapat 7 orang responden (14%), dan dari Area Panam terdapat 8 orang responden (16%). Selanjutnya, sebanyak 6 orang responden (12%) berasal dari Area Arengka, sementara Area Bukit Raya menyumbang 7 orang responden atau 14%. Dari Area Sail juga terdapat 8 orang responden (16%), sedangkan Area Pepaya menyumbang 7 orang responden atau 14% dari total partisipan. dapat disimpulkan bahwa distribusi responden cukup merata di seluruh area penempatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penelitian melibatkan representasi yang proporsional dari berbagai wilayah operasional.

Uji Hasil Statistik Deskriptif

Tabel 3 Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	***Minimum***	***Maximum***	***Mean***	***Std. Deviation***
Fokus Pada Pelanggan (X1)	50	17	25	21,42	1,928
Pemberdayaan Karyawan (X2)	50	16	25	21,48	2,509
Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3)	50	17	25	20,80	1,874

Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)	50	18	25	21,78	2,093
Kinerja Operasional (Y)	50	17	25	21,94	1,953
Valid N (*listwise*)	50				

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan analisis statistik deskriptif pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil statistik deskriptif pada variabel fokus pada pelanggan (X1) diperoleh nilai terendah sebesar 17, nilai tertinggi sebesar 25, nilai rata-rata sebesar 21,42 dengan standar deviasi sebesar 1,928, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel fokus pada pelanggan (X1) terdapat penyebaran data yang baik karena nilai rata – rata lebih besar dari nilai standar deviasinya.
2. Hasil statistik deskriptif pada variabel pemberdayaan karyawan (X2) diperoleh nilai terendah sebesar 16, nilai tertinggi sebesar 25, nilai rata-rata sebesar 21,48 dengan standar deviasi sebesar 2,509, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel pemberdayaan karyawan (X2) terdapat penyebaran data yang baik karena nilai rata – rata lebih besar dari nilai standar deviasinya.
3. Hasil statistik deskriptif pada variabel pendekatan strategis dan sistematis (X3) diperoleh nilai terendah sebesar 17, nilai tertinggi sebesar 25, nilai rata - rata sebesar 20,80 dengan standar deviasi sebesar 1,874, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel pendekatan strategis dan sistematis (X3) terdapat penyebaran data yang baik karena nilai rata–rata lebih besar dari nilai standar deviasinya.
4. Hasil statistik deskriptif pada variabel peningkatan mutu berkelanjutan (X4) diperoleh nilai terendah sebesar 18, nilai tertinggi sebesar 25, nilai rata-rata sebesar 21,78 dengan standar deviasi sebesar 2,093, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel peningkatan mutu berkelanjutan (X4) terdapat penyebaran data yang baik karena nilai rata–rata lebih besar dari nilai standar deviasinya.
5. Hasil statistik deskriptif pada variabel kinerja operasional (Y) diperoleh nilai terendah sebesar 17, nilai tertinggi sebesar 25, nilai rata – rata sebesar 21,94 dengan standar deviasi sebesar 1,953, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja operasional (Y) terdapat penyebaran data yang baik karena nilai rata – rata lebih besar dari nilai standar deviasinya.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Tabel 4 Hasil Uji Validitas

NO	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	X1.1	0.638	0,278	Valid
2	X1.2	0.747	0,278	Valid
3	X1.3	0.705	0,278	Valid

5	X1.5	0.709	0,278	Valid
6	X2.1	0.843	0,278	Valid
7	X2.2	0.843	0,278	Valid
8	X2.3	0.815	0,278	Valid
9	X2.4	0.829	0,278	Valid
10	X2.5	0.805	0,278	Valid
11	X3.1	0.852	0,278	Valid
12	X3.2	0.756	0,278	Valid
13	X3.3	0.815	0,278	Valid
14	X3.4	0.755	0,278	Valid
15	X3.5	0.776	0,278	Valid
16	X4.1	0.848	0,278	Valid
17	X4.2	0.836	0,278	Valid
18	X4.3	0.816	0,278	Valid
19	X4.4	0.775	0,278	Valid
20	X4.5	0.79	0,278	Valid
21	Y1.1	0.684	0,278	Valid
22	Y1.2	0.753	0,278	Valid
23	Y1.3	0.745	0,278	Valid
24	Y1.4	0.721	0,278	Valid
25	Y1.5	0.811	0,278	Valid

Dari tabel validitas di atas menunjukkan bahwa masing - masing butir pernyataan untuk variabel X1, X2, X3, X4 dan Y menunjukkan hasil r tabel diatas kriteria 0,278. sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik masing - masing indikator pernyataan untuk variabel diatas adalah valid dan layak untuk digunakan sebagai data penelitian.

Hasil Uji Reabilitas

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Rule of Thumb*	Keterangan
Fokus Pada Pelanggan (X1)	0,724	0,60	*Reliabel*
Pemberdayaan Karyawan (X2)	0,884	0,60	*Reliabel*
Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3)	0,849	0,60	*Reliabel*
Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)	0,872	0,60	*Reliabel*
Kinerja Operasional (Y)	0,794	0,60	*Reliabel*

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa hasil uji reliabilitas variabel independen yakni Fokus Pada Pelanggan (X1), Pemberdayaan Karyawan (X2), Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3), dan Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)

serta variabel dependen yakni Kinerja Operasional (Y) menunjukkan bahwa nilai

Uji Asumsi Klasik

Tabel 5 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters[a,b]	*Mean*	0,0000000
	Std. Deviation	1,15416030
Most Extreme Differences	*Absolute*	0,068
	Positive	0,068
	Negative	-0,063
Test Statistic		0,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, terlihat bahwa hasil pengujian normalitas *kolmogorov–smirnov* menunjukkan nilai *Asymp Sig*. 0,200 sehingga hasil uji normalitas penelitian ini dapat dikatakan *residual* berdistribusi normal karena nilai *Asymp Sig*. 0,200 > 0,05.

Tabel 7 Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Fokus Pada Pelanggan (X1)	0,738	1,356
	Pemberdayaan Karyawan (X2)	0,580	1,724
	Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3)	0,694	1,442
	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)	0,524	1,909

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa hasil pengujian multikolinearitas pada variabel independen menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas karena memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10,00.

Tabel 7 Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]						
Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,159	1,403		2,252	0,029
	Fokus Pada Pelanggan (X1)	-0,051	0,060	-0,140	-0,844	0,403
	Pemberdayaan Karyawan (X2)	-0,014	0,052	-0,052	-0,276	0,784
	Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3)	-0,099	0,064	-0,265	-1,549	0,128
	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)	0,056	0,066	0,167	0,846	0,402
a. Dependent Variable: Abs_Res						

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Berdasarkan tabel terlihat bahwa hasil pengujian heteroskedastisitas *glejser* menunjukkan nilai signifikansi (Sig) antara variabel independen dengan *absolut residual* > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]				
Model		***Unstandardized Coefficients***		***Standardized Coefficients***
		B	***Std. Error***	***Beta***
1	(Constant)	1,035	2,410	
	Fokus Pada Pelanggan (X1)	0,227	0,104	0,224
	Pemberdayaan Karyawan (X2)	0,184	0,090	0,236
	Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3)	0,264	0,110	0,254
	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)	0,303	0,114	0,325
a. *Dependent Variable*: Kinerja Operasional (Y)				

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1{,}035 + 0{,}227X_1 + 0{,}184X_2 + 0{,}264X_3 + 0{,}303X_4$$

Persamaan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta = 1,035

   Hal ini berarti apabila variabel fokus pada pelanggan (X1), pemberdayaan karyawan (X2), pendekatan strategis dan sistematis (X3), dan peningkatan mutu berkelanjutan (X4) bernilai nol, maka variabel kinerja operasional (Y) bernilai 1,035.

2. Koefisien X1 = 0,228

   Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel fokus pada pelanggan naik satu satuan maka akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,227 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

3. Koefisien X2 = 0,184

   Koefisien regresi untuk pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional sebesar 0,184. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel pemberdayaan karyawan naik satu satuan maka akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,184 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

4. Koefisien X3 = 0,264

   Koefisien regresi untuk pengaruh pendekatan strategis dan sistematis terhadap kinerja operasional sebesar 0,264. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel pendekatan strategis dan sistematis naik satu satuan maka akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,264 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

5. Koefisien X4 = 0,303

   Koefisien regresi untuk pengaruh peningkatan mutu berkelanjutan terhadap kinerja operasional sebesar 0,303. Hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel peningkatan mutu berkelanjutan naik satu satuan maka akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,303 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Tabel 4.22 Hasil Uji Secara Parsial (Uji T)

Coefficients[a]

Model		*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*	t	*Sig.*
		B	*Std. Error*	*Beta*		
1	(Constant)	1,035	2,410		0,429	0,670
	Fokus Pada Pelanggan (X1)	0,227	0,104	0,224	2,186	0,034
	Pemberdayaan Karyawan (X2)	0,184	0,090	0,236	2,038	0,047
	Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3)	0,264	0,110	0,254	2,399	0,021
	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4)	0,303	0,114	0,325	2,666	0,011

a. *Dependent Variable:* Kinerja Operasional (Y)

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Dengan jumlah sampel 50 dan jumlah variabel independen 4, maka derajat kebebasan (df) = n – k – 1 = 50 – 4 – 1 = 45. Berdasarkan signifikansi α = 0,05 (dua sisi), diperoleh nilai t tabel = 2,014. Dengan persamaan seperti berikut :

t tabel df = (α/2 ; n – k – 1)
= (0,05/2 ; 50 – 4 – 1)
= (0,025 ; 45)

= 2,014

Maka dapat dijelaskan pengaruh dari tiap – tiap variabel bebas atas kinerja operasional, bahwasannya :

1. Hipotesis 1 (X1 – Fokus pada Pelanggan → Y)
   Dari hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung 2,186 > t tabel 2,014 dengan nilai *sig.* 0,034 < 0,05. Artinya variabel fokus pada pelanggan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional (Y), sehingga H1 dalam penelitian ini **diterima**.
2. Hipotesis 2 (X2 – Pemberdayaan Karyawan → Y)
   Dari hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung 2,038 > t tabel 2,014 dengan nilai *sig.* 0,047 < 0,05. Artinya variabel pemberdayaan karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional (Y), sehingga H2 dalam penelitian ini **diterima.**
3. Hipotesis 3 (X3 – Pendekatan Strategis dan Sistematis → Y)
   Dari hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung 2,399 > t tabel 2,014 dengan nilai *sig.* 0,021 < 0,05. Artinya variabel pendekatan strategis dan sistematis (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional (Y), sehingga H3 dalam penelitian ini **diterima.**
4. Hipotesis 4 (X4 – Peningkatan Mutu Berkelanjutan → Y)
   Dari hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung 2,666 > t tabel 2,014 dengan nilai *sig.* 0,011 < 0,05. Artinya variabel peningkatan mutu berkelanjutan (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional (Y), sehingga H4 dalam penelitian ini **diterima.**

Tabel 4.23 Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,548	4	30,387	20,949	.000[b]
	Residual	65,272	45	1,450		
	Total	186,820	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

b. Predictors: (Constant), Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4), Fokus Pada Pelanggan (X1), Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3), Pemberdayaan Karyawan (X2)

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Persamaan dari hasil uji simultan diatas adalah :

f tabel = (k ; n - k)

= (4 ; 50 – 4)

= (4 ; 46)

= 2,570

Dengan interpretasi dari Hipotesis 5 yaitu :

Dari hasil uji f menunjukkan bahwa nilai f hitung 20,949 > t tabel 2,570 dengan nilai *sig.* 0,000 < 0,05. Artinya variabel fokus pada pelanggan (X1), pemberdayaan karyawan (X2), pendekatan strategis dan sistematis (X3) dan peningkatan mutu berkelanjutan (X4) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional (Y), sehingga H5 dalam penelitian ini **diterima**

Tabel 4.24 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R^2)

Model Summary				
Model	R	R *Square*	*Adjusted* R *Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	.807[a]	0,651	0,620	1,204

a. Predictors: (Constant), Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X4), Fokus Pada Pelanggan (X1), Pendekatan Strategis dan Sistematis (X3), Pemberdayaan Karyawan (X2)

Sumber : Data Primer, data diolah dari SPSS 25.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, hasil koefisien determinasi (*Adjusted* R^2) menunjukkan nilai *Adjusted* R *Square* sebesar 0,620 yang berarti bahwa variabel kinerja operasional dapat dijelaskan oleh variabel fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, pendekatan strategis dan sistematis dan peningkatan mutu berkelanjutan sebesar 62%, sedangkan sisanya sebesar 38% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan, baik secara parsial maupun simultan. Adapun penjelasan temuan penelitian adalah sebagai berikut: Fokus pada pelanggan (X1) berpengaruh signifikan dengan t hitung 2,186 > t tabel 2,014 dan nilai signifikansi 0,034 < 0,05, menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan meningkatkan kinerja operasional. Pemberdayaan karyawan (X2) juga berpengaruh positif dengan t hitung 2,038 > t tabel 2,014 dan nilai signifikansi 0,047 < 0,05, yang berarti keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelatihan meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pendekatan strategis dan sistematis (X3) dengan t hitung 2,399 > t tabel 2,014 dan nilai signifikansi 0,021 < 0,05 menunjukkan pentingnya sistem kerja terstruktur dalam mencapai target operasional. Peningkatan mutu berkelanjutan (X4) berpengaruh sangat signifikan dengan t hitung 2,666 > t tabel 2,014 dan nilai signifikansi 0,011 < 0,05, menunjukkan pentingnya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk menjaga efektivitas operasional. Hasil uji simultan (uji F) dengan nilai F hitung 20,949 > F tabel 2,570 dan signifikansi 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa keempat variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja

operasional, menggarisbawahi pentingnya penerapan Total Quality Management yang terintegrasi di PT. Yakult Indonesia Persada Cabang Pekanbaru.

Saran

Bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk melanjutkan atau mengembangkan penelitian ini, disarankan untuk memperluas cakupan sampel penelitian, tidak hanya terbatas pada sistem manajemen yakult saja, tetapi mencakup ke dalam sistem mamajemen lain seperti *Direct Sales* yang ada pada PT Yakult Indonesia Persada. Hal ini bertujuan agar temuan yang diperoleh lebih representatif dan dapat digeneralisasi secara merata dalam seluruh *departement.* Selain itu, penambahan variabel lain yang relevan, seperti komitmen manajemen puncak, pengelolaan berbasis data dan fakta, serta hubungan dengan pemasok, juga dianjurkan guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah, Indriati. 2022. *Total Quality Management*.

Ariyanto, Susilo Toto Rahardjo. 2017. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan." *Diponegoro Journal Of Management, 6(1), 1–11* 6(1):1–11.

Duarte, D. A. 2023. "Total Quality Management (Tqm). Management For Professionals."

Gana, Y. A. 2023. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Efisiensi Operasional Pada Perusahaan Jasa." *Jurnal Manajemen Mutu Dan Produktivitas* 10(1):45–56.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. 2020. *Manajemen Operasional*. 13th Ed. Salemba Empat.

Henríquez-Machado, Rafael, Andrés Muñoz-Villamizar, And Javier Santos. 2021. "Sustainability Through Operational Excellence: An Emerging Country Perspective." *Sustainability (Switzerland)* 13(6). Doi:10.3390/Su13063165.

Li, C., Xiang, J., & Chen, S. 2019. "Product Quality Assessment Based On Online Reviews. International Journal Of Decision Support System Technology."

Luburi, Radoica. 2014. "Total Quality Management As A Paradigm Of Business Success." 3(1):59–80. Doi:10.2478/Jcbtp-2014-0005.

Magd, Hesham, Saurav Negi, And Mohammad Sultan Ahmad Ansari. 2021. "Effective Tqm Implementation In The Service Industry: A Proposed Framework." *Quality Innovation Prosperity* 25(2):95–129. Doi:10.12776/Qip.V25i2.1594.

Oakland, J. S. 2014. *Total Quality Management And Operational Excellence*. 4th Ed. Routledge.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. 2013. *Operations Management*. 7th Ed. Pearson Education Limited.

Sularso, R. Andi. N.D. "Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia."

Tirta, I. M. 2017. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur." *Universitas Negeri Yogyakarta*.

Whalley, Andrew, And Andrew Whalley. N.D. *Strategic Marketing Download Free Books At*.
Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. 5th Ed. Rajawali Pers.
Yandi, M., Haryono, T., & Mulyono, H. 2017. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 14(1):123–134.