



Critical Success Factors of Total Quality Management and Their Impact on Organizational Performance: A Literature Review

Usman

Universitas Halu Oleo, Kota Kendari. Indonesia

Corresponding Author: usman.feb@uho.ac.id

Info Article Received: 01 April 2026 Revised: 02 Mei 2026 Accepted: 07 Juli 2026 Publication: 31 Juli 2026	Abstract: <i>This study aims to identify the critical success factors of Total Quality Management (TQM) implementation and analyze its impact on organizational performance through a literature review approach. The study analyzed 33 articles published between 2008 and 2025 using descriptive qualitative analysis through literature classification, synthesis, and interpretation. The findings indicate that the main critical success factors of TQM implementation are leadership, customer focus, human resource management, continuous improvement, process management, and supplier management. TQM implementation positively affects organizational performance, operational performance, competitive advantage, innovation performance, and corporate sustainability. The review also reveals a shift in TQM research from a traditional quality management approach toward integration with knowledge management, innovation, and sustainability. The study concludes that TQM remains a relevant management approach for improving organizational performance and supporting long-term competitiveness.</i> Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan menganalisis dampaknya terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan literature review. Penelitian ini menganalisis 33 artikel yang dipublikasikan pada periode 2008–2025 menggunakan analisis deskriptif kualitatif melalui proses klasifikasi, sintesis, dan interpretasi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor utama keberhasilan implementasi TQM meliputi leadership, customer focus, human resource management, continuous improvement, process management, dan supplier management. Implementasi TQM terbukti memberikan dampak positif terhadap organizational performance, operational performance, competitive advantage, innovation performance, dan corporate sustainability. Selain itu, penelitian TQM menunjukkan perkembangan dari pendekatan manajemen kualitas tradisional menuju integrasi dengan knowledge management, innovation, dan sustainability. Penelitian ini menyimpulkan bahwa TQM tetap menjadi pendekatan manajemen yang relevan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mendukung pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
Keywords: Total Quality Management, Critical Success Factors, Organizational Performance. Kata Kunci: Total Quality Management, Faktor Keberhasilan, Kinerja Organisasi	
Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License 	

INTRODUCTION

Kualitas telah menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global yang semakin dinamis. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas, tetapi juga mampu meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan daya saing secara berkelanjutan. Pentingnya kualitas dalam organisasi tercermin dari meningkatnya penerapan sistem manajemen mutu di berbagai negara. Menurut *International Organization for Standardization* (ISO, 2023), lebih dari satu juta sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001 telah diterapkan oleh organisasi di seluruh dunia. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan memenuhi tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Salah satu pendekatan manajemen yang banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas secara menyeluruh adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan pendekatan manajemen yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam upaya perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kepuasan pelanggan dan meningkatkan kinerja organisasi. Konsep TQM berkembang dari pemikiran para pakar manajemen kualitas seperti Deming (1986), Juran (1988), dan Crosby (1979). Deming (1986) menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam meningkatkan kualitas. Juran (1988) memperkenalkan konsep *quality trilogy* yang terdiri atas perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas. Sementara itu, Crosby (1979) menegaskan bahwa kualitas harus dicapai melalui prinsip *zero defects* dan komitmen organisasi terhadap standar mutu yang tinggi. Berdasarkan pemikiran tersebut, TQM dipahami sebagai pendekatan manajemen yang berorientasi pada pelanggan, melibatkan seluruh anggota organisasi, dan menekankan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai keunggulan organisasi.

Dari perspektif teoritis, implementasi TQM dapat dijelaskan melalui Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991). Teori RBV menjelaskan bahwa keunggulan bersaing organisasi berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Dalam konteks TQM, faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya kualitas, pengembangan sumber daya manusia, fokus pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan dapat dipandang sebagai kapabilitas strategis

yang mampu meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Sejalan dengan perspektif tersebut, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM berkontribusi terhadap peningkatan *organizational performance*, *operational performance*, *competitive advantage*, *innovation*, dan *sustainability*. Abbas dan Kumari (2021) menemukan bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap *organizational performance* melalui peningkatan efektivitas proses bisnis dan keterlibatan karyawan. AlShehail et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi TQM mampu mendorong *innovation performance* dan *sustainability performance* melalui penguatan budaya kualitas dan orientasi perbaikan berkelanjutan. Selanjutnya, Masoudi dan Shahin (2025) mengonfirmasi bahwa TQM berperan penting dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui integrasi praktik kualitas dengan inovasi dan kapabilitas organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa TQM telah berkembang dari pendekatan pengendalian kualitas tradisional menjadi pendekatan manajemen strategis yang mendukung penciptaan keunggulan bersaing dan keberlanjutan organisasi. Meskipun demikian, penelitian-penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada konteks organisasi dan sektor yang berbeda serta lebih banyak berfokus pada hubungan TQM dengan satu variabel tertentu, seperti kinerja organisasi, inovasi, atau keberlanjutan. Akibatnya, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM dan berbagai dampaknya terhadap kinerja organisasi dalam satu kajian literatur yang komprehensif.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM serta menganalisis dampaknya terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan *literature review*. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan penelitian TQM serta menghasilkan sintesis temuan yang dapat menjadi referensi bagi peneliti maupun praktisi dalam mengimplementasikan TQM secara efektif.

METHOD

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan implementasi *Total Quality Management* (TQM) serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang berasal dari artikel ilmiah nasional dan internasional yang diperoleh melalui penelusuran literatur secara

daring menggunakan kata kunci *Total Quality Management (TQM)*, *organizational performance*, *operational performance*, *competitive advantage*, *innovation*, dan *sustainability*.

Artikel yang dipilih harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu membahas TQM sebagai fokus utama penelitian, dipublikasikan pada periode 2008–2025, membahas faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM atau dampaknya terhadap kinerja organisasi, tersedia dalam bentuk *full text*, serta memiliki informasi metodologi yang jelas. Artikel yang tidak relevan dengan tujuan penelitian atau hanya membahas manajemen kualitas secara umum tanpa mengkaji TQM secara spesifik tidak disertakan dalam analisis. Dari 35 artikel yang berhasil diidentifikasi, sebanyak 33 artikel memenuhi kriteria dan digunakan dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui proses klasifikasi, pengelompokan, sintesis, dan interpretasi literatur. Analisis difokuskan pada identifikasi karakteristik artikel, faktor-faktor keberhasilan implementasi TQM, serta dampak implementasi TQM terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk tabel, model sintesis, dan uraian naratif untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan penelitian TQM

RESULT AND DISCUSSION

Result

Karakteristik Artikel

Karakteristik artikel yang direview dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan tahun publikasi, negara asal penelitian, dan sektor penelitian yang digunakan. Analisis karakteristik artikel bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai perkembangan penelitian TQM pada berbagai konteks organisasi.

Table 1 Karakteristik Artikel

Karakteristik	Kategori	Jumlah Artikel	Persentase (%)
Tahun Publikasi	2008	1	3.03
	2014	1	3.03
	2018	4	12.12
	2019	1	3.03
	2020	5	15.15
	2021	7	21.21
	2022	3	9.09
	2023	6	18.18
	2024	2	6.06
	2025	3	9.09
	Total	33	100

Karakteristik	Kategori	Jumlah Artikel	Persentase (%)
Negara	Pakistan	6	18.18
	Indonesia	5	15.15
	India	2	6.06
	Spanyol	2	6.06
	Arab Saudi	2	6.06
	Uni Emirat Arab	2	6.06
	Palestina	2	6.06
	Bangladesh	2	6.06
	Portugal	1	3.03
	Yordania	1	3.03
	Brasil	1	3.03
	Inggris	1	3.03
	Nigeria	1	3.03
	Ghana	1	3.03
	Vietnam	1	3.03
	Prancis	1	3.03
	Iran	1	3.03
	Tunisia	1	3.03
	Total	33	100
Sektor Penelitian	Manufaktur	16	48.48
	Organisasi Bisnis/Multisektor	8	24.24
	UKM	4	12.12
	Jasa	2	6.06
	Industri Garmen/Pakaian	2	6.06
	Konstruksi	1	3.03
	Total	33	100

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil sintesis artikel (2026)

Berdasarkan hasil seleksi, diperoleh 33 artikel yang diterbitkan pada periode 2008–2025. Distribusi artikel berdasarkan tahun publikasi menunjukkan bahwa penelitian mengenai TQM mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Sebagian besar artikel diterbitkan pada periode 2020–2025, yang menunjukkan bahwa TQM masih menjadi topik yang relevan dan banyak dikaji oleh para peneliti. Hasil analisis menunjukkan bahwa tahun 2021 merupakan tahun dengan jumlah publikasi terbanyak, yaitu sebanyak delapan artikel, diikuti tahun 2023 sebanyak enam artikel dan tahun 2020 sebanyak lima artikel. Temuan ini mengindikasikan bahwa penelitian TQM tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas dan kinerja organisasi, tetapi juga mulai berkembang ke arah inovasi, keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan manajemen pengetahuan.

Penelitian TQM dalam studi ini berasal dari berbagai negara yang tersebar di kawasan Asia, Eropa, Afrika, dan Timur Tengah. Negara yang paling banyak menjadi lokasi penelitian adalah Pakistan dan Indonesia dengan masing-masing enam artikel. Selanjutnya diikuti oleh India, Spanyol, Arab Saudi, Uni Emirat Arab, Palestina, dan

Bangladesh. Dominasi negara berkembang dalam penelitian TQM menunjukkan bahwa organisasi di negara-negara tersebut semakin menyadari pentingnya penerapan manajemen mutu terpadu sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi. Selain itu, keberagaman negara penelitian menunjukkan bahwa konsep TQM telah diterapkan pada berbagai konteks sosial, ekonomi, dan budaya yang berbeda.

Berdasarkan sektor penelitian, sebagian besar artikel dilakukan pada sektor manufaktur dengan jumlah 16 artikel. Sektor ini menjadi objek penelitian yang dominan karena aktivitas produksi membutuhkan pengendalian kualitas yang ketat untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Selain sektor manufaktur, penelitian TQM juga dilakukan pada organisasi bisnis multisektor, usaha kecil dan menengah (UKM), industri jasa, industri garmen, serta industri konstruksi. Variasi sektor penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi TQM tidak hanya terbatas pada perusahaan manufaktur, tetapi juga telah diterapkan pada berbagai jenis organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kinerja.

Faktor-Faktor Keberhasilan Implementasi TQM

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 33 artikel yang direview, ditemukan bahwa keberhasilan implementasi *Total Quality Management* (TQM) dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling terkait. Faktor-faktor tersebut berfungsi sebagai fondasi dalam menciptakan budaya kualitas yang berkelanjutan dan mendukung pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Faktor yang paling sering ditemukan dalam penelitian meliputi leadership, customer focus, human resource management, continuous improvement, process management, dan supplier management. Selain itu, beberapa penelitian terkini juga menyoroti pentingnya *strategic planning, information and analysis, quality culture, knowledge management, innovation orientation*, dan *sustainability orientation*.

Table 2 Faktor Keberhasilan TQM

No	Faktor Keberhasilan TQM	Artikel Pendukung	Frekuensi
1	<i>Leadership</i> (Kepemimpinan)	Androwis et al. (2018); Singh et al. (2018); Abbas & Kumari (2021); Khalfan et al. (2022); Ali et al. (2020)	Sangat Tinggi
2	<i>Customer Focus</i> (Fokus Pelanggan)	Androwis et al. (2018); Singh et al. (2018); Abbas & Kumari (2021); Benavides-Velasco et al. (2014)	Sangat Tinggi
3	<i>Human Resource Management</i>	Singh et al. (2018); Abbas & Kumari (2021); Androwis et al. (2018); Tortorella et al. (2020)	Tinggi

No	Faktor Keberhasilan TQM	Artikel Pendukung	Frekuensi
	(Manajemen SDM)		
4	<i>Continuous Improvement</i> (Perbaikan Berkelanjutan)	Androwis et al. (2018); Sharma & Modgil (2020); Khalfan et al. (2022); Udofia et al. (2021)	Tinggi
5	<i>Process Management</i> (Manajemen Proses)	Androwis et al. (2018); Abbas & Kumari (2021); Sharma & Modgil (2020); Udofia et al. (2021)	Tinggi
6	<i>Supplier Management</i> (Manajemen Pemasok)	Singh et al. (2018); Androwis et al. (2018); Sharma & Modgil (2020); Agyabeng-Mensah et al. (2021)	Tinggi
7	<i>Strategic Planning</i> (Perencanaan Strategis)	Abbas & Kumari (2021); Singh et al. (2018); Ali et al. (2020)	Sedang
8	<i>Information and Analysis</i> (Informasi dan Analisis)	Abbas & Kumari (2021); Singh et al. (2018); Androwis et al. (2018)	Sedang
9	<i>Quality Culture</i> (Budaya Kualitas)	Khalfan et al. (2022); Tortorella et al. (2020); Ali et al. (2020)	Sedang
10	<i>Knowledge Management</i> (Manajemen Pengetahuan)	Abbas (2019); Abbas & Kumari (2021); Barua (2021)	Sedang
11	<i>Innovation Orientation</i> (Orientasi Inovasi)	Donate et al. (2020); AlShehail et al. (2022); Asad et al. (2023)	Sedang
12	<i>Sustainability Orientation</i> (Orientasi Keberlanjutan)	Albloushi et al. (2023); Masoudi & Shahin (2025); Lajnef et al. (2025)	Sedang

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil sintesis artikel (2026)

Hasil sintesis menunjukkan bahwa leadership, customer focus, human resource management, continuous improvement, process management, dan supplier management merupakan faktor yang paling dominan dalam keberhasilan implementasi TQM. Di antara faktor-faktor tersebut, leadership dan customer focus memiliki frekuensi kemunculan tertinggi dalam berbagai penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan TQM tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknik pengendalian kualitas, tetapi juga oleh komitmen manajemen, orientasi pelanggan, keterlibatan sumber daya manusia, dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Selain faktor inti tersebut, beberapa penelitian terkini juga mengidentifikasi *strategic planning*, *information and analysis*, *quality culture*, *knowledge management*, *innovation orientation*, dan *sustainability orientation* sebagai faktor pendukung implementasi TQM. Temuan ini menunjukkan adanya perkembangan konsep TQM menuju pendekatan yang lebih strategis, berbasis pengetahuan, inovasi, dan berkelanjutan.

Dampak Implementasi TQM terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 33 artikel yang direview, implementasi *Total Quality Management* (TQM) terbukti memberikan dampak positif terhadap berbagai

aspek kinerja organisasi. Dampak tersebut tidak hanya terbatas pada peningkatan kualitas produk dan layanan, tetapi juga mencakup peningkatan kinerja operasional, keunggulan bersaing, inovasi, keberlanjutan organisasi, serta penguatan kapabilitas organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis. Temuan ini menunjukkan bahwa TQM telah berkembang dari sekadar pendekatan pengendalian kualitas menjadi strategi manajemen yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Table 2 Dampak Implementasi TQM terhadap Kinerja Organisasi

No	Dampak TQM	Artikel Pendukung	Frekuensi
1	<i>Organizational Performance</i> (Kinerja Organisasi)	Pinho (2008); Singh et al. (2018); Androwis et al. (2018); Ali et al. (2020); Abbas & Kumari (2021); Udofia et al. (2021)	Sangat Tinggi
2	<i>Operational Performance</i> (Kinerja Operasional)	Sharma & Modgil (2020); Yudistria et al. (2023); Wijaya et al. (2024); Emir & Sulistyowati (2024); Hassan & Jaaron (2021)	Sangat Tinggi
3	<i>Competitive Advantage</i> (Keunggulan Bersaing)	Ferdousi et al. (2018); Saputra et al. (2023); Wijaya et al. (2024); Emir & Sulistyowati (2024); Masudin et al. (2025)	Tinggi
4	<i>Innovation Performance</i> (Kinerja Inovasi)	Donate et al. (2020); Fikri et al. (2022); AlShehail et al. (2022); Asad et al. (2023)	Tinggi
5	Knowledge Management Capability	Abbas (2019); Abbas & Kumari (2021); Barua (2021)	Sedang
6	<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	Benavides-Velasco et al. (2014); Abbas (2020); Do et al. (2021); Hassis et al. (2023)	Sedang
7	<i>Supply Chain Performance</i>	Sharma & Modgil (2020); Agyabeng-Mensah et al. (2021); Makhoul et al. (2023)	Sedang
8	<i>Green Innovation</i>	Albloushi et al. (2023); Lajnef et al. (2025); Masoudi & Shahin (2025)	Sedang
9	<i>Corporate Sustainability</i>	Abbas (2019); AlShehail et al. (2022); Makhoul et al. (2023); Hassis et al. (2023); Masoudi & Shahin (2025); Lajnef et al. (2025)	Tinggi
10	<i>Agile Manufacturing Capability</i>	Iqbal et al. (2018)	Rendah
11	<i>Learning Organization Capability</i>	Tortorella et al. (2020)	Rendah
12	<i>Business Performance</i>	Do et al. (2021); Asad et al. (2023); Lajnef et al. (2025)	Sedang

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil sintesis artikel (2026)

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 33 artikel, implementasi TQM memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Dampak yang paling dominan adalah peningkatan *organizational performance* dan *operational performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pinho (2008), Singh et al. (2018), Abbas dan Kumari (2021), serta Udofia et al. (2021) yang menunjukkan bahwa penerapan TQM mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui perbaikan kualitas proses, peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan.

Selain itu, TQM juga berkontribusi terhadap peningkatan *competitive advantage* dan *innovation performance*. Beberapa penelitian, seperti Donate et al. (2020), AlShehail et al. (2022), dan Asad et al. (2023), menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan TQM secara konsisten memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta mengembangkan inovasi yang mendukung daya saing organisasi.

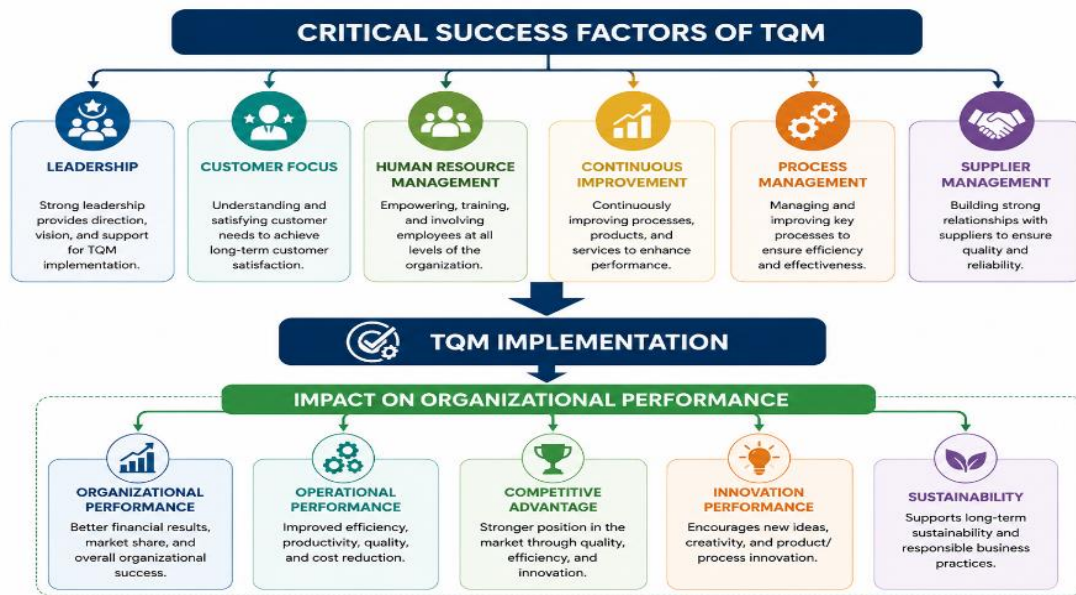
Penelitian terkini menunjukkan bahwa dampak TQM tidak hanya terbatas pada aspek kualitas dan kinerja operasional, tetapi juga mencakup *corporate sustainability*, *knowledge management capability*, *corporate social responsibility*, *green innovation*, dan *supply chain performance*. Temuan dari Albloushi et al. (2023), Hassis et al. (2023), serta Masoudi dan Shahin (2025) menunjukkan bahwa TQM telah berkembang menjadi pendekatan manajemen yang mendukung pencapaian tujuan strategis dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Sintesis Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 33 artikel yang direview, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi *Total Quality Management* (TQM) terutama ditentukan oleh *leadership*, *customer focus*, *human resource management*, *continuous improvement*, *process management*, dan *supplier management*. Faktor-faktor tersebut merupakan dimensi yang paling konsisten ditemukan dalam berbagai penelitian dan berperan penting dalam mendukung pencapaian kualitas serta kinerja organisasi.

Hasil review juga menunjukkan bahwa implementasi TQM memberikan dampak positif terhadap *organizational performance*, *operational performance*, *competitive advantage*, *innovation performance*, dan *corporate sustainability*. Temuan ini menunjukkan bahwa TQM tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan pengendalian kualitas, tetapi juga sebagai strategi manajemen yang mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Selain itu, penelitian terkini menunjukkan adanya perkembangan fokus kajian TQM dari peningkatan kualitas dan kinerja organisasi menuju integrasi dengan *knowledge management*, *innovation*, *corporate social responsibility*, *green innovation*, dan *sustainability*. Perkembangan tersebut mengindikasikan bahwa TQM terus beradaptasi dengan kebutuhan organisasi modern dan tetap relevan sebagai pendekatan manajemen yang mendukung penciptaan nilai jangka panjang.



Gambar 1. Model Sintesis Faktor-Faktor Keberhasilan TQM dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil sintesis artikel (2026)

CONCLUSION

Berdasarkan hasil review terhadap 33 artikel yang dipublikasikan pada periode 2008–2025, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Total Quality Management (TQM) terutama ditentukan oleh *leadership*, *customer focus*, *human resource management*, *continuous improvement*, *process management*, dan *supplier management*. Implementasi TQM juga terbukti memberikan dampak positif terhadap *organizational performance*, *operational performance*, *competitive advantage*, *innovation performance*, dan *corporate sustainability*. Selain itu, hasil sintesis menunjukkan bahwa penelitian TQM telah berkembang dari fokus pada peningkatan kualitas menuju integrasi dengan *knowledge management*, *innovation*, dan *sustainability*. Temuan ini menegaskan bahwa TQM tetap menjadi pendekatan manajemen yang relevan dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Organisasi yang menerapkan TQM perlu memperkuat komitmen kepemimpinan, fokus pelanggan, pengembangan sumber daya manusia, serta budaya perbaikan berkelanjutan untuk memperoleh manfaat yang optimal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris terhadap faktor-faktor keberhasilan TQM melalui pendekatan *Exploratory Factor Analysis* (EFA), *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), atau *Structural Equation Modeling* (SEM), serta mengkaji integrasi TQM dengan *knowledge management*, *innovation*, dan *sustainability* pada berbagai konteks organisasi.

REFERENCES

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- Agyabeng-Mensah Y, Afum E, Agnikpe C, Cai J, Ahenkorah E, Dacosta E (2021), "Exploring the mediating influences of total quality management and just in time between green supply chain practices and performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 32 No. 1 pp. 156–175, doi: <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2020-0086>
- Ali AlShehail, O., Khan, M., & Ajmal, M. (2021). Total quality management and sustainability in the public service sector: the mediating effect of service innovation. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 382–410. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2020-0449>
- Ali GA, Hilman H, Gorondutse AH (2020), "Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 4 pp. 1503–1531, doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
- Androwis N, Sweis RJ, Tarhini A, Moarefi A, Hosseini Amiri M (2018), "Total quality management practices and organizational performance in the construction chemicals companies in Jordan". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 8 pp. 3180–3205, doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2017-0094>
- Azam T, Songjiang W, Jamil K, Naseem S, Mohsin M (2023), "Measuring green innovation through total quality management and corporate social responsibility within SMEs: green theory under the lens". *The TQM Journal*, Vol. 35 No. 7 pp. 1935–1959, doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2022-0160>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barua B (2021), "Impact of total quality management factors on knowledge creation in the organizations of Bangladesh". *The TQM Journal*, Vol. 33 No. 6 pp. 1516–1543, doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0145>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Dahlan, & Nurhayati, M. (2022). *The effect of green innovation on organizational performance: Role of enterprise risk management as a mediation variable*.

- Asean International Journal of Business, 1(1), 136–148.
<https://doi.org/10.54099/aijb.v1i2.187>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Donate MJ, Ruiz-Monterrubio E, Sánchez de Pablo JD, Peña I (2020), "Total quality management and high-performance work systems for social capital development: Effects on company innovation capabilities". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 21 No. 1 pp. 87–114, doi: <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2018-0116>
- Fikri AR, Ratnasari RT, Ahmi A, Kirana KC (2022), "Market orientation and business performance: the mediating role of total quality management and service innovation among Moslem fashion macro, small and medium enterprises in Indonesia". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 13 No. 8 pp. 1234–1252, doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2021-0321>
- Hassan, A. S., & Jaaron, A. A. M. (2021). Total quality management for enhancing organizational performance: The mediating role of green manufacturing practices. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127366.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127366>
- Hassis SM, Othman MA, Saleh Y (2023), "The impact of total quality management on corporate sustainability in the manufacturing sector: corporate social responsibility as a mediator". *The TQM Journal*, Vol. 35 No. 8 pp. 2572–2597, doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0259>
- International Organization for Standardization. (2023). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2023*. ISO. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Iqbal, T., Huq, F., & Bhutta, M. K. S. (2018). Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance: An exploratory study in apparel export industry of Pakistan. *International Journal of Production Economics*, 203, 24–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.033>
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. The Free Press.
- Kaur M, Singh K, Singh D (2020), "Assessing the synergy status of TQM and SCM initiatives in terms of business performance of the medium and large scale Indian manufacturing industry". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 37 No. 2 pp. 243–278, doi: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2018-0192>

- Khalfan I, Jamaluddin Z, Widyarto S (2022), "Effect of leadership and quality culture on quality management practices and operational performance of construction companies in Oman". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 39 No. 7 pp. 1824–1843, doi: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2021-0165>
- Khalil, M. K., & Muneenam, U. (2021). Total Quality Management Practices and Corporate Green Performance: Does Organizational Culture Matter? *Sustainability*, 13(19), 11021. <https://doi.org/10.3390/su131911021>
- Manh-Hoang Do, Yung-Fu Huang, Thi-Nga Do, The effect of total quality management-enabling factors on corporate social responsibility and business performance: evidence from Vietnamese coffee firms, *Benchmarking: An International Journal*, Volume 28, Issue 4, 2020, Pages 1296-1318, ISSN 1463-5771, <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0469>
- Sharma S, Modgil S (2020), "TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry". *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 1 pp. 331–370, doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0005>
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Tortorella G, Giglio R, Fogliatto FS, Sawhney R (2020), "Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers". *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 31 No. 3 pp. 524–541, doi: <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0200>
- Udofia EE, Adejare BO, Olaore GO, Udofia EE (2021), "Direct and indirect impact of quality management on the integrated performance of medium-scale manufacturers". *The TQM Journal*, Vol. 33 No. 6 pp. 1589–1609, doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0174>