

Pengaruh Manajemen Kualitas Menyeluruh (Tqm) Pada Performa Organisasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas Iia Pamekasan

The Effect Of Menyeluruh Quality Pengelolaan (Tqm) On Organizational Performa In Class Iia Penitentiary Pamekasan

Tri Apriliana Dewi^{1,a)} & Kusmiyanti^{1,b)}

¹⁾Politeknik Ilmu Pemasyarakatan

Koresponden : ^{a)}tri.apriliana81@gmail.com & ^{b)}kusmiyanti.poltekip@gmail.com

ABSTRAK

Institusi pemerintahan memiliki peran pada memenuhi kebutuhan masyarakat melalui penyediaan layanan optimal, yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan publik. Oleh sebab itu, mutu layanan dan peningkatan performa menjadi aspek krusial pada pemberian pelayanan kepada masyarakat. Secara teoretis, manajemen mutu menyeluruh (TQM) merupakan salah satu bentuk perencanaan strategis yang bisa diaplikasikan untuk meningkatkan performa organisasi berdasarkan enam elemen fundamental, yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, manajemen proses, manajemen sumber daya manusia, serta informasi dan analisis. Kajian ini dilaksanakan untuk mengidentifikasi pengaruh manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa organisasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan serta menggunakan metode kajian kuantitatif melalui teknik menyeluruh sampling pada 130 pegawai. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang didistribusikan melalui formulir berasal daring Google, kemudian dilanjutkan serta analisis data melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi, Uji Goodness of Fit Model, Uji F-Square, dan uji Path Coefficient yang diproses menggunakan Smart-PLS 4.0. Temuan kajian menunjukkan nilai P-Value sebesar 0,00 < 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa organisasi. Hasil uji koefisien determinasi memperoleh nilai R-Square sebesar 0,682 yang menunjukkan bahwa variabel manajemen mutu menyeluruh (TQM) memberikan kontribusi sebesar 68,2% pada variabel performa organisasi, sementara sisanya sebesar 31,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas pada kajian ini. Berdasarkan hasil kajian bisa disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen mutu menyeluruh (TQM) dan performa organisasi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan.

Kata Kunci : Performa Organisasi; Lembaga Pemasyarakatan; Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM)

PENDAHULUAN

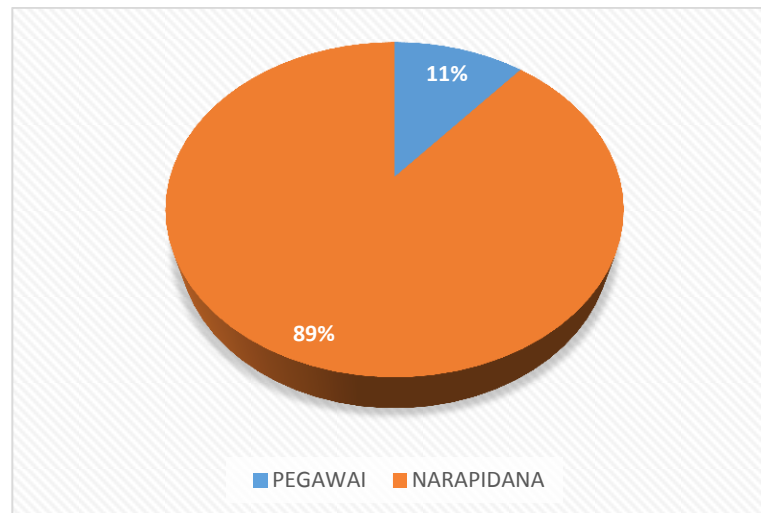
Indonesia tengah mengalami periode bonus demografi yang ditandai serta peningkatan persentase populasi usia produktif pada setiap tahunnya. Kondisi bonus demografi secara tidak langsung memberikan implikasi pada dinamika institusi di Indonesia. Dampak yang ditimbulkan berpotensi menghasilkan peluang maupun tantangan tersendiri bagi suatu institusi. Untuk itu diperlukan strategi khusus yang

dirancang guna memberikan gambaran program yang harus diimplementasikan pada memanfaatkan kondisi demografi saat ini. Keadaan demografi Indonesia mendorong institusi, khususnya institusi sektor publik, untuk melakukan transformasi dan pengembangan guna meningkatkan mutu pelayanan.

Untuk mewujudkan sistem yang efektif pada institusi sektor publik dibutuhkan upaya yang kuat dan tidak sederhana. Institusi publik dikenal serta proses birokrasi yang kompleks dan sangat rumit. Kondisi ini melatarbelakangi rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat pada institusi sektor publik pemerintah. Kondisi ini bisa dikategorikan sebagai salah satu tantangan bagi institusi publik pada menghadapi era yang serba cepat saat ini. Untuk itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia berupaya untuk melakukan reformasi birokrasi serta mengeluarkan beberapa kebijakan yang mendorong institusi publik pada memberikan pelayanan kepada publik, sehingga tata kelola pemerintahan yang baik bisa terwujud. Salah satu kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian PAN-RB adalah Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Kebijakan ini merupakan salah satu upaya yang dilakukan pemerintah untuk memperbaiki pemberian layanan suatu institusi sektor publik pada masyarakat.

Pertumbuhan dan pengembangan institusi sangat dipengaruhi oleh kondisi sumber daya manusia. Pada upaya mencapai efektivitas dan efisiensi pelayanan juga dipengaruhi oleh kompetensi SDM. Berdasarkan hal ini, sangat penting bagi suatu institusi memiliki SDM yang menjadi tenaga kerja untuk menjalankan seluruh aktivitas institusi. Namun, tantangan yang dihadapi saat ini adalah tidak semua institusi memiliki SDM yang memadai baik berasal dari segi mutu maupun kuantitas. Salah satu contohnya adalah institusi sektor publik yang memiliki fokus di bidang pemasyarakatan, yaitu lembaga pemasyarakatan.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur yang menjalankan fungsi pelayanan yang berkaitan serta proses pembinaan narapidana dan segala bentuk layanan berkaitan serta proses pidana. Pada menjalankan pelayanan ini, petugas pemasyarakatan menjadi motor penggerak pada menjalankan segala tugas yang menunjang mutu pelayanan. Kompetensi dan kuantitas petugas yang memadai sangat dibutuhkan dan bersifat esensial pada proses pelayanan lembaga pemasyarakatan kepada masyarakat. Namun, kondisi yang ada saat ini justru menunjukkan bahwa terdapat ketidakseimbangan kuantitas petugas serta jumlah narapidana. Kondisi ini tentu memberikan dampak pada aktivitas kerja dan pelayanan yang diberikan.



Gambar 1. Persentase Perbandingan Jumlah Petugas dan Narapidana

Data menunjukkan persentase jumlah pegawai dan narapidana masing-masing adalah 11% dan 89%. Besaran persentase ini diperoleh berasal dari bidang Kepegawaian Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan yang menyatakan bahwa jumlah pegawai saat ini adalah 130 orang, sedangkan untuk jumlah narapidana adalah 1.051 orang. Perbandingan ini menunjukkan bahwa 1 pegawai memiliki kewajiban pada 8 narapidana. Kondisi ini membuktikan bahwa jumlah pegawai kurang memadai dan tidak sebanding serta banyaknya narapidana di pada Lapas. Ketika jumlah pegawai tidak memadai maka akan memberikan pengaruh pada performa institusi tersebut, salah satunya sering terjadi pelimpahan tanggung jawab yang tidak sesuai serta surat keputusan tugas awal pengangkatan petugas atau dikenal serta istilah (*double job*). Berdasarkan kondisi ini, pihak Lapas harus mampu menerapkan strategi yang tepat dan sesuai, sehingga tujuan institusi bisa diwujudkan serta memanfaatkan jumlah SDM petugas yang ada. Terbisa beberapa strategi manajemen yang berpengaruh pada performa institusi, salah satunya Manajemen Mutu Menyeluruh atau *Menyeluruh Quality Pengelolaan* (TQM).

Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) pada ilmu manajemen strategis diartikan sebagai pendekatan manajemen mutu terpadu yang digunakan untuk mengukur performa suatu institusi pada menjalankan aktivitas kerja. Konsep Manajemen Mutu Menyeluruh menekankan pentingnya komitmen untuk meningkatkan mutu jangka panjang serta memanfaatkan alat ataupun teknik tertentu. Konsep ini dikenalkan oleh W. Edwards Deming untuk meningkatkan usaha dan daya saing serta cara fokus pada pelanggan dan mutu layanan yang diawali serta adanya komitmen jangka panjang serta melakukan proses kerja sama. Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) menurut Abbas (2020) memiliki enam dimensi, meliputi *leadership*, *strategic planning*, *customer focus*, *process pengelolaan*, *human resource pengelolaan*, dan *information and analysis*. Serta demikian, kajian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terbisa pengaruh berasal dari Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) pada Performa Institusi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan. Sehubungan serta hal ini, maka hipotesis yang dirumuskan pada kajian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terbisa pengaruh Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) pada Performa Institusi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan.

H_a : Terbisa pengaruh Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) pada Performa Institusi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan.

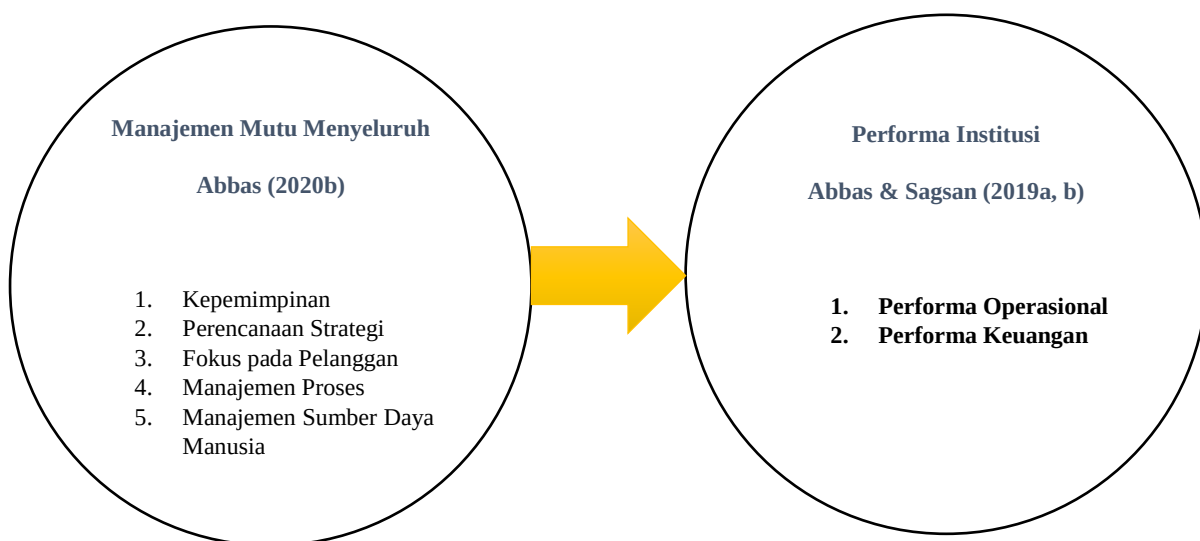
METODE KAJIAN

Partisipan

Populasi merujuk pada keseluruhan kelompok individu, peristiwa, atau objek yang memiliki karakteristik umum yang bisa diamati dan menjadi fokus kajian. Kajian ini memiliki populasi sebesar 130 pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan. Kemudian, sampel kajian merujuk pada subkelompok berasal dari populasi yang ditargetkan untuk diteliti oleh seorang peneliti. Pada kajian ini, metode pengambilan sampel yang dipilih adalah non-probabilitas, yaitu menyeluruh sampling atau sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi menjadi sampel.

Desain

Berdasarkan rumusan masalah kajian maka desain kajian yang akan digunakan adalah *survey design*. Menurut J. W. Creswell (2014), *survey design* merupakan suatu metode kajian yang menginvestigasi populasi besar serta menggunakan teknik sampel, di mana survei dilakukan melalui distribusi kuesioner atau skala pada sampel untuk memperoleh gambaran mengenai sikap, opini, perilaku, atau karakteristik responden. Kajian akan menggunakan desain kajian lintas seksional (*cross-sectional*), di mana data akan dikumpulkan pada satu titik waktu berasal dari sejumlah sampel populasi untuk mengevaluasi sikap, perilaku, penbisa, fakta, dan informasi lainnya. Tujuan berasal dari desain ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana Manajemen Mutu Menyeluruh mempengaruhi performa institusi. Kajian ini akan menguji pengaruh antara dua variabel yang terdiri berasal dari Manajemen Mutu Menyeluruh sebagai variabel bebas (X) dan Performa Institusi sebagai variabel terikat (Y).



Gambar 2. Model Kerangka Berpikir

Prosedur

Pada melakukan kajian ini dilaksanakan tiga tahap yang dilalui oleh peneliti. Proses ketiga tahapan ini meliputi pra-kajian, lapangan, dan pengolahan data. Ketiga tahap ini memiliki langkah kerja yang berbeda-beda. Perbedaan berasal dari langkah ketiga tahap ini dijelaskan serta rincian sebagai berikut: pertama, tahap pra-kajian terdiri berasal dari pembuatan rancangan, penentuan lapangan, pengurusan perizinan, pengidentifikasian dan penilaian keadaan, pemilihan dan penentuan sampel, serta persoalan etika pada lapangan. Kedua, tahap lapangan terdiri berasal dari pemahaman dan masuk lapangan, serta pengumpulan data. Kemudian yang ketiga adalah tahap pengolahan data yang meliputi pengujian data, analisis data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi, serta narasi hasil kajian.

Teknik Analisis

Pada kajian ini, digunakan teknik analisis data berupa regresi linier sederhana serta Smart-PLS. Perhitungan regresi sederhana pada Smart-PLS dilakukan melalui dua metode, yaitu PLS-SEM dan regresi. Ketika menggunakan metode PLS-SEM untuk mengukur regresi sederhana, maka bisa dilakukan perhitungan PLS Algorithm dan Bootstrapping. Perhitungan Algorithm menghasilkan informasi berupa validitas dan reliabilitas konstruk (konvergen), validitas diskriminan, R-Square, F-Square, SRMR (Model Fit). Sedangkan untuk perhitungan Bootstrapping pada regresi sederhana akan menghasilkan Path Coefficients (pengaruh langsung/*direct effect*) yang bertujuan untuk menentukan dampak yang signifikan berasal dari variabel independen pada variabel dependen secara langsung.

ANALISIS KAJIAN

Hasil Kajian

Pada kajian ini, kuesioner disebarikan kepada seluruh pegawai serta jumlah 130 orang. Setelah diperoleh data berasal dari seluruh responden, peneliti melakukan pengolahan data menggunakan Smart-PLS. Berikut ini diperoleh hasil berasal dari pengolahan data yang dilakukan peneliti:

“Pertama, pengujian validitas konvergen menggunakan nilai *outer loading* (*loading factor*) pada suatu variabel. Pemenuhan validitas konvergen pada suatu variabel bisa dikatakan baik ketika nilai *outer loading* variabel tersebut lebih besar berasal dari 0,70.

Tabel 1. Outer Loading Variabel

Variabel	Loading Factor	Keterangan
Kepemimpinan	0,952	Valid
Perencanaan Strategi	0,953	Valid
Fokus Pada Pelanggan	0,964	Valid
Manajemen Proses	0,953	Valid
Manajemen SDM	0,952	Valid
Informasi dan Analisis	0,944	Valid
Performa Keuangan	0,945	Valid
Performa Operasional	0,947	Valid

Berdasarkan Tabel 1, bisa dilihat dimensi yang paling tinggi mencerminkan pengukuran adalah fokus pada pelanggan (OL=0,964) dan yang terendah adalah informasi dan analisis (OL=0,944). Selain dilihat berasal dari nilai *factor loading*, uji validitas konvergen juga dilihat berasal dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Kedua, pengujian reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Pemenuhan uji reliabilitas pada suatu kajian bisa dikatakan reliabel ketika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70 (lebih berasal dari 0,70).

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Performa Institusi	0,883	0,883	0,945	0,895
Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM)	0,980	0,981	0,983	0,908

Berdasarkan Tabel 2 mengenai *construct reliability and validity* bisa diketahui bahwa *composite reliability* untuk setiap variabel di atas 0,70 (reliabel) dan nilai AVE di atas 0,50 (*convergent validity* tercapai). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas variabel terpenuhi. Ketiga, pengujian validitas diskriminan bisa diketahui melalui metode Fornell dan Larcker, tabel *cross loadings*, dan tabel *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel 3. Fornell dan Larcker

	Performa Institusi	Manajemen (TQM)	Mutu Menyeluruh
Performa Institusi	0,946		
Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM)	0,826	0,953	

Berdasarkan Tabel 3 mengenai Fornell dan Larcker bisa diketahui nilai *discriminant validity* tercapai. Akar AVE setiap variabel (nilai sumbu diagonal) lebih besar berasal dari korelasi antara variabel, seperti akar AVE performa institusi adalah (0,946) lebih besar dibandingkan korelasi performa institusi serta manajemen mutu menyeluruh (0,826).

Tabel 4. Cross Loading

	Performa Institusi	Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM)
Fokus Pada Pelanggan	0,746	0,964
Informasi dan Analisis	0,826	0,944
Kepemimpinan	0,777	0,952
Performa Keuangan	0,945	0,771
Performa Operasional	0,947	0,791
Manajemen Proses	0,753	0,953
Manajemen SDM	0,835	0,952
Perencanaan Strategi	0,773	0,953

Berdasarkan Tabel 4 mengenai *cross loading* bisa diketahui bahwa evaluasi validitas diskriminan pada level item/dimensi pengukuran terpenuhi di mana setiap item/dimensi pengukuran berkorelasi lebih kuat/tinggi serta variabel yang diukurnya.

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) → Performa Institusi	0,886

Berdasarkan Tabel 5 mengenai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) bisa diketahui bahwa evaluasi *discriminant validity* serta HTMT bisa diterima untuk manajemen mutu menyeluruh dan performa institusi. Nilai HTMT di bawah 0,90 menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

Keempat, nilai *Coefficient Determination* atau dikenal serta R-Square (R^2) dibisakan untuk mengetahui seberapa banyak variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 6. R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Performa Institusi	0,682	0,679

Berdasarkan Tabel 6 dibisakan nilai R-Square sebesar 0,682. Serta diketahuinya nilai R-Square, maka dikatakan bahwa besarnya variasi variabel performa institusi yang dijelaskan oleh manajemen mutu menyeluruh (TQM) sebesar 68,2% dan 31,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada kajian. Artinya pengaruh variabel manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada variabel performa institusi masuk pada kategori model sedang.

Kelima, pengujian *Model Fit* atau *Goodness of Fit Model* berdasarkan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) model.

Tabel 7. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Saturated Model	Estimated Model
SRMR 0,032	0,032

Berdasarkan Tabel 7 dibisakan nilai SRMR pada *saturated model* dan *estimated model* masing-masing sebesar 0,032. Artinya nilai SRMR yang dibisakan $< 0,10$ dan memenuhi kriteria *perfect fit* ($< 0,08$). Serta nilai SRMR ini, maka bisa dikatakan bahwa model memenuhi kriteria pengukuran dan dikategorikan sebagai *perfect fit model*. Serta demikian, persamaan regresi ini sudah layak untuk digunakan pada pengujian hipotesis kajian.

Keenam, Uji F-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel. Pada kajian ini akan diketahui *effect size* berasal dari variabel manajemen mutu menyeluruh pada variabel performa institusi. Untuk mengetahui pengaruh variabel, terbiasa kriteria yang harus dipenuhi pada pengukuran F-Square. Ketika nilai F-Square 0,02 sampai serta kurang berasal dari 0,15 ($< 0,15$) maka dikategorikan kecil atau rendah. Pengukuran bisa dikategorikan menengah atau sedang ketika F-Square bernilai 0,15 sampai serta kurang berasal dari 0,35 ($< 0,35$). Sedangkan ketika F-Square bernilai 0,35 ke atas bisa dikategorikan besar atau kuat.

Tabel 8. F-Square

Variabel	F-Square
Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) → Performa Institusi	2,141

Berdasarkan Tabel 8 dibisakan nilai F-Square yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel manajemen mutu menyeluruh pada performa institusi. Data yang dibisakan menunjukkan bahwa F-Square bernilai 2,141. Serta demikian, nilai F-Square yang dibisakan $> 0,35$ (lebih berasal dari 0,35). Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa pengukuran F-Square memenuhi kriteria dan masuk pada kategori pengaruh besar atau kuat.

Ketujuh, Uji *Path Coefficients* digunakan untuk menguji hipotesis kajian, sehingga bisa mengetahui pengaruh variabel dependen pada variabel independen.

Tabel 9. Pengujian Hipotesis

Variable	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Manajemen Mutu Menyeluruh (TQM) → Performa Institusi	0,826	0,826	0,049	16,727	0,000

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa pengaruh manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa institusi serta koefisien jalur adalah (0,826) dan T-statistic ($16,727 > 1,96$) atau P-value ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima (positif dan signifikan). Setiap perubahan variabel manajemen mutu menyeluruh (TQM) akan secara signifikan meningkatkan performa institusi.”

Pembahasan

Berdasarkan hasil kajian, fokus pada pelanggan merupakan dimensi serta nilai *loading factor* yang tertinggi bernilai 0,964. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan sangat diupayakan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan. Kepuasan pelanggan diupayakan melalui komitmen institusi yang kuat dan mengutamakan kebutuhan pelanggan. Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan terus berupaya untuk memenuhi dan meningkatkan mutu pelayanan serta mempertimbangkan kebutuhan pelanggan. Selain mempertimbangkan kebutuhan pelanggan, upaya meningkatkan mutu pelayanan guna mencapai kepuasan pelanggan harus juga mempertimbangkan kebutuhan pegawai. Pemenuhan kebutuhan pegawai seperti pemenuhan fasilitas bisa membantu pegawai pada memberikan pelayanan, sehingga layanan menjadi semakin optimal. Selain itu, pelaksanaan perbaikan sarana dan prasarana termasuk pada upaya menciptakan kepuasan pelanggan. Serta sarana dan prasarana yang baik maka pelanggan akan merasa nyaman pada menerima pelayanan.

Berasal dari beberapa dimensi yang dimiliki oleh variabel manajemen mutu menyeluruh (TQM), dimensi informasi dan analisis memiliki nilai *loading factor* yang terendah, yaitu sebesar 0,944. Pada pelaksanaannya, dimensi informasi dan analisis ini tidak dilakukan secara menyeluruh dan dianggap sebagai hal remeh. Hal ini membuat sebagian besar lembaga pemasyarakatan mengesampingkan informasi dan analisis untuk melakukan sesuatu performa. Sangat jarang bahkan tidak pernah ada pengukuran informasi mengenai program pembinaan, sehingga tidak dilakukannya evaluasi pembinaan. Selain itu, lembaga pemasyarakatan juga tidak memberikan program pembinaan sesuai kebutuhan narapidana, melainkan berdasarkan program pembinaan yang sudah ditetapkan pada lembaga pemasyarakatan tersebut. Permasalahan ini juga dialami oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan. Kondisi ini dibuktikan serta nilai *loading factor* yang dimiliki dimensi informasi dan analisis paling rendah jika dibandingkan serta dimensi-dimensi lain berasal dari variabel manajemen mutu menyeluruh (TQM).

Serta optimalnya kepemimpinan di suatu institusi, mampu mempengaruhi dan memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan diri, sehingga meningkatkan pelayanan yang diberikan. Selain itu, kepemimpinan menjadi komponen yang penting mengacu pada penbisa Yapa (2012) yang menyatakan bahwa komitmen pemimpin memungkinkan institusi untuk terus maju serta standar mutu yang dibuat pada semua aspek produk dan layanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pemimpin institusi juga harus mampu mengkomunikasikan visi dan misi institusi kepada seluruh pegawai secara efektif, sehingga pekerjaan pegawai menjadi terarah sesuai serta tujuan institusi dan mencapai mutu performa yang maksimal.

Perencanaan strategis pada suatu institusi menjadi bagian yang sangat dibutuhkan, khususnya berkaitan serta performa institusi tersebut. Hal ini dikarenakan serta komponen perencanaan strategis bisa mengintegrasikan pembuatan dan distribusi rencana, memperkuat koneksi serta pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis. Selain itu, bisa mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan pendek melalui proses perencanaan yang melibatkan partisipasi anggota institusi. Serta adanya perencanaan pada suatu institusi bisa memberikan arah yang pasti, sehingga tujuan berasal dari institusi bisa tercapai. Sehubungan serta hal ini, Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA juga memiliki sebuah perencanaan strategis yang digunakan sebagai pedoman pada menjalankan kegiatan selama satu periode anggaran. Serta penyusunan perencanaan strategis ini bisa mengoptimalkan segala bentuk operasional yang dijalankan, sehingga performa institusi di lembaga pemasyarakatan bisa berjalan serta baik.

Fokus pada pelanggan menjadi komponen yang sangat dipertimbangkan untuk meningkatkan performa institusi melalui praktik manajemen mutu menyeluruh (TQM). Fokus pada pelanggan pada institusi bisa dipahami serta pemenuhan kebutuhan, respons permintaan serta cepat, serta evaluasi kepuasan pelanggan. Serta demikian, guna mencapai performa institusi yang baik perlu dipertimbangkan mengenai kepuasan pelanggan. Hal ini dikarenakan pelanggan adalah penilai utama pada mutu layanan yang diberikan. Oleh karena itu, setiap pegawai di lembaga pemasyarakatan sudah seharusnya bertanggung jawab pada kepuasan pelanggan. Lembaga Pemasyarakatan harus secara teratur melakukan peningkatan komunikasi dan pemberian informasi mengenai ekspektasi dan kebutuhan pelanggan kepada semua pegawai yang ada. Serta adanya umpan balik berasal dari pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan oleh institusi bisa digunakan untuk memahami ekspektasi dan kebutuhan mereka, sehingga performa institusi bisa mengalami peningkatan.

Manajemen proses termasuk pada komponen yang penting untuk meningkatkan performa institusi. Serta komponen manajemen proses, institusi mampu memanfaatkan semua aset yang dimiliki oleh institusi secara optimal, sehingga bisa mencapai performa yang diinginkan serta efisiensi, efektivitas, dan maksimal. Ketika suatu institusi memiliki keterbatasan sumber daya, diperlukan suatu cara khusus yang membuat pemanfaatan sumber daya yang ada optimal dan tepat. Hal ini diharapkan mampu memberikan dampak positif pada performa berasal dari suatu institusi.

Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan pada meningkatkan performa institusi. Hal ini didasarkan pada komponen manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan pengembangan pegawai melalui pelatihan dan partisipasi aktif pada operasional institusi. Manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada tanggung jawab dan kesadaran pada mutu, memberdayakan pegawai, mengakui performa serta sistem penghargaan. Hal ini sangat penting bagi Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan mengingat jumlah pegawai yang tidak sebanding serta jumlah narapidana yang ada, sehingga menyebabkan beberapa pegawai memperoleh tugas tambahan untuk menjaga performa suatu institusi.

Informasi dan analisis sangat penting pada meningkatkan performa institusi. Hal ini sejalan serta penbisa Prajogo (2005) yang menyatakan bahwa pentingnya informasi dan analisis pada praktik Menyeluruh Quality Pengelolaan (TQM) pada mutu performa institusi berperan pada membantu institusi memastikan ketersediaan sumber daya. Namun, pada pelaksanaan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan, informasi dan analisis belum dilaksanakan serta optimal. Hal ini dibuktikan serta kondisi yang mengesampingkan pengambilan keputusan berbasis bukti, salah satunya berkaitan serta pemberian pembinaan kepada warga binaan. Ketika suatu lembaga pemasyarakatan menerapkan komponen informasi dan analisis, saat ingin memberikan suatu pembinaan harus berdasarkan data yang diperoleh melalui proses asesmen. Sedangkan implementasi yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan, pembinaan tidak didasarkan pada proses asesmen,

sehingga output program pembinaan tidak memberikan dampak yang signifikan kepada warga binaan. Kemudian, komponen informasi dan analisis juga tidak diterapkan pada pemberian tugas tambahan kepada pegawai, di mana pemberian tugas tambahan tidak berdasarkan pada data kemampuan dan penguasaan ilmu yang dimiliki pegawai, sehingga tugas tambahan yang diberikan memberikan beban tersendiri yang dirasakan pegawai. Hal ini membuat performa pegawai menjadi kurang maksimal dan berakibat pada performa suatu institusi.

KESIMPULAN

Kajian ini dilakukan serta tujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa institusi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan peneliti, maka bisa disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa institusi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen mutu menyeluruh (TQM) memiliki dampak baik pada peningkatan performa institusi. Tingkat pengaruh manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa institusi di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pamekasan sebesar 68,2%, sedangkan sisanya sebesar 31,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada kajian. Jika dilihat berasal dari besarnya pengaruh manajemen mutu menyeluruh (TQM) pada performa institusi yang berpedoman pada nilai F-Square sebesar 2,141, maka masuk pada kategori pengaruh kuat. Serta demikian, bisa dikatakan bahwa manajemen mutu menyeluruh (TQM) yang memiliki beberapa dimensi meliputi kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pada pelanggan, manajemen proses, manajemen sumber daya manusia, serta informasi dan analisis mampu meningkatkan performa institusi yang meliputi performa operasional dan performa keuangan.

CATATAN. Catatan atau Ucapan Terima Kasih bisa diadakan atau tidak bisa diadakan. Catatan biasanya berisi pernyataan tentang ucapan terima kasih kepada pihak-pihak terkait atau uraian tentang kedudukan makalah pada konteks kajian utama. Catatan ini ditulis pada huruf ukuran 10 pt.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abbas, J. (2020). "Impact of menyeluruh quality pengelolaan on corporate green performa through the mediating role of corporate social responsibility". *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- [2] Abbas, J., & Kumari, K. (2021). "Examining the relationship between menyeluruh quality pengelolaan and knowledge pengelolaan and their impact on organizational performa: a dimensional analysis. July". <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046>
- [3] Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). "Impact of knowledge pengelolaan practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis". *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>
- [4] Agus, A. (2004). "TQM as a focus for improving overall service performa and customer satisfaction: An empirical study on a public service sector in Malaysia". *Menyeluruh Quality Pengelolaan and Business Excellence*, 15(5–6), 615–628. <https://doi.org/10.1080/14783360410001680107>
- [5] Ajmal, M. M., Tuomi, V., Helo, P. T., & Sandhu, M. A. (2016). "TQM practices in public sector: Case of finnish healthcare organizations". *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(1), 34–44. <https://doi.org/10.4018/IJISSS.2016010103>
- [6] Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. Bin. (2016). "The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational

- performa". *TQM Journal*, 28(6), 991–1011. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2014-0040>
- [7] Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2017). "The effect of entrepreneurial orientation, market orientation, menyeluruh quality pengelolaan and organizational culture on the SMEs performa: A theoretical framework". *Journal of Business and Retail Pengelolaan Research*, 12(1), 26–40. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is01/teoeomotqmaocotspatf>
- [8] Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries". *International Journal of Quality and Reliability Pengelolaan*, 19(5), 551–566. <https://doi.org/10.1108/02656710210427520>
- [9] Arthur, J. B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performa and Turnover". *Academy of Pengelolaan Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.5465/256705>
- [10] Bachrun, A. S., Ming, T. Z., & Cinthya, A. (2019). "Building Envelope Component To Control Thermal Indoor Environment in Sustainable Building: a Review". *Sinergi*, 23(2), 79. <https://doi.org/10.22441/sinergi.2019.2.001>
- [11] Barttfeld, P., Wicker, B., Cukier, S., Navarta, S., Lew, S., Leiguarda, R., & Sigman, M. (2012). "State-dependent changes of connectivity patterns and functional brain network topology in autism spectrum disorder". *Neuropsychologia*, 50(14), 3653–3662. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2012.09.047>
- [12] Batubara, M. A., & Soediantono, D. (2019). "Peran Mediasi Kaizen pada Hubungan antara Menyeluruh Quality Pengelolaan dan Performa Institusi Industri Pertahanan". 3(4), 1–8.
- [13] Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). "Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performa: Evidence from the hotel industry of Greece". *TQM Journal*, 29(1), 147–166. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142>
- [14] Brah, S. A., Wong, J. L., & Rao, B. M. (2000). "TQM and business performa in the service sector: A Singapore study". *International Journal of Operations and Production Pengelolaan*, 20(11), 1293–1312. <https://doi.org/10.1108/01443570010348262>
- [15] Breja, S. K., Banwet, D. K., & Iyer, K. C. (2011). "Quality strategy for transformation: A case study". *The TQM Journal*, 23(1), 5–20. <https://doi.org/10.1108/17542731111097452>
- [16] Bryson, John M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (3th ed). Jossey-Bass.
- [17] Candrama, K. T. (2011). "PENGARUH Menyeluruh Quality Pengelolaan (TQM), GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN KERJA DAN FUNGSI MENTORING PADA PERFORMA KARYAWAN PT. POS INDONESIA, KANTOR POS YOGYAKARTA". *Springer Series in Materials Science*, 171, 291–309. <http://repository.upnyk.ac.id/id/eprint/529>
- [18] Carton R. B., & Hofer C.W. (2006). *Measuring Organizational Performa*. Edward Elgar Publishing, Inc.
- [19] Charantimath, Poornima M., (2017). *Menyeluruh Quality Pengelolaan* (3th ed). Person Education.
- [20] Cooke, W. N. (1994). "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performa: A Union-Nonunion Comparison". *ILR Review*, 47(4), 594–609. <https://doi.org/10.1177/001979399404700405>

- [21] Covalleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Mantzke, K. L. (2005). "Institutional destabilisation and the new public pengelolaan: the case of tax incremental financing". *International Journal of Public Policy*, 1(1–2), 122–147. <https://doi.org/10.1504/ijpp.2005.007799>
- [22] CNN Indonesia. (2023). Perhumas Indicators: Kepercayaan Publik Pada BUMN-Swasta Setara. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20230918131429-625-1000381/perhumas-indicators-kepercayaan-publik-pada-bumn-swasta-setara>
- [23] Creswell, J. (2015). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- [24] Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- [25] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed). SAGE Publications, Inc. Los Angeles.
- [26] Daniels, J. T., Kearney, J. N., & Ingham, E. (1997). "An investigation into the potential of extracellular matrix factors for attachment and proliferation of human keratinocytes on skin substitutes". *Burns*, 23(1), 26–31. [https://doi.org/10.1016/S0305-4179\(96\)00061-7](https://doi.org/10.1016/S0305-4179(96)00061-7)
- [27] Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performa: Evidence from Turkish SMEs". *Journal of Manufacturing Technology Pengelolaan*, 17(6), 829–847. <https://doi.org/10.1108/17410380610678828>
- [28] Escrig-Tena, A. B. (2004). "TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis". *International Journal of Quality and Reliability Pengelolaan*, 21(6), 612–637. <https://doi.org/10.1108/02656710410542034>
- [29] Fitarini, Y., & Musdar, S. (2022). "YUME". *Journal of Pengelolaan Analisis Penerapan Menyeluruh Meningkatkan Performa Quality Manajemen Untuk*. 5(3), 453–470. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.x435>
- [30] Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). "The structural relationships between TQM factors and organizational performa". *TQM Journal*, 22(5), 539–552. <https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- [31] Forest R, David. Fred David. (2017). *Strategic Pengelolaan (16th ed)*. Pearson Education, Inc.
- [32] Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). "Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings". *TQM Magazine*, 19(5), 497–517. <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>
- [33] Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). "The role of quality practices in service organizations". *International Journal of Service Industry Pengelolaan*, 14(2), 232–244. <https://doi.org/10.1108/09564230310474183>
- [34] Halachmi, A. (2002). "Performa measurement and government productivity". *Work Study*, 51(2), 63–73. <https://doi.org/10.1108/00438020210418782>
- [35] Halim, A., & Kusufi, M. S. (2012). *Akuntansi Sektor publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- [36] Hasan, M., & Kerr, R. M. (2003). "The relationship between menyeluruh quality pengelolaan practices and organisational performa in service organisations". *TQM Magazine*, 15(4), 286–291. <https://doi.org/10.1108/09544780310486191>
- [37] Hassan, A. S., & Jaaron, A. A. M. (2021). *Journal Prerf. Journal of Cleaner Production*, 127366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127366>
- [38] Hoang, N. S., Khalaf, M. H., Rosenberg, J. K., Kwofie, J., Reposar, A. L., Wang, D. S., Louie, J. D., & Sze, D. Y. (2018). "Quantification of Activity Lost to Delivery-System Residual and Decay in Yttrium-90 Radioembolization". *Journal of Vascular*

- and *Interventional Radiology*, 29(12), 1672–1677.
<https://doi.org/10.1016/j.jvir.2018.07.011>
- [39] Hoque, Z. (2003). "Menyeluruh quality pengelolaan and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research". *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 553–566.
[https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(02\)00160-0](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(02)00160-0)
- [40] Huai, J. (2012). "Apply TQM to E-Government Outsourcing Pengelolaan". *Physics Procedia*, 24, 1159–1165. <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.02.173>
- [41] Hussain, M., Khan, M., Ajmal, M., & Ahmad Khan, B. (2020). "Supply chain quality pengelolaan and organizational performa: Empirical evidence from telecom industry in the UAE". *Benchmarking*, 27(1), 232–249. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0196>
- [42] Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). "Menyeluruh quality pengelolaan practices and organizational performa: the mediating roles of strategies for continuous improvement". *International Journal of Construction Pengelolaan*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- [43] Kasul, R. A., & Motwani, J. G. (1995). "Performa measurements in world-class operations: A strategic model". *Benchmarking for Quality Pengelolaan & Technology*, 2(2), 20–36.
- [44] KepMen 63/03. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- [45] Lee, C. Y. (2004). "TQM in small manufacturers: An exploratory study in China". *International Journal of Quality and Reliability Pengelolaan*, 21(2), 175–197.
<https://doi.org/10.1108/02656710410516970>
- [46] Leon, F. M., & Mahendra, B. (2017). "Detection and Prediction of Managerial Fraud in the Financial Performa of Indonesian Banks". *Journal of Economics, Business and Pengelolaan*, 5(5), 218–222. <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.5.515>
- [47] Malik, N. (2014). "Corporate social responsibility and development in Pakistan". In *Corporate Social Responsibility and Development in Pakistan*.
<https://doi.org/10.4324/9781315885728>
- [48] Matsoso, M. L., & Benedict, O. H. (2015). "Critical success factors towards the implementation of menyeluruh quality pengelolaan in small medium enterprises: A comparative study of franchise and manufacturing businesses in Cape Town". *Investment Pengelolaan and Financial Innovations*, 12(3), 163–174.
- [49] McGregor, F. (2004). "Excellent Libraries: A Quality Assurance Perspective". *Advances in Librarianship*, 28, 17–53. [https://doi.org/10.1016/S0065-2830\(04\)28002-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2830(04)28002-3)
- [50] Meftah Abusa, F., & Gibson, P. (2013). "Experiences of TQM elements on organisational performa and future opportunities for a developing country". *International Journal of Quality & Reliability Pengelolaan*, 30(9), 920–941.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2012-0106>
- [51] Morgan, C., & Murgatroyd S. (1994). *Menyeluruh Quality Pengelolaan in the Public Sector*. Open University Press.
- [52] Msda, J., Sumber, M., & Aparatur, D. (2021). *No Title*. 9(1), 11–26.
<https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1559>
- [53] Prajogo, D. I. (2005). "The comparative analysis of TQM practices and quality performa between manufacturing and service firms". *International Journal of Service Industry Pengelolaan*, 16(3), 217–228. <https://doi.org/10.1108/09564230510601378>
- [54] Puryantini, N., Arfati, R., & Tjahjadi, B. (2017). "Pengaruh Knowledge Pengelolaan Pada Performa Institusi Dimediasi Inovasi Di Institusi Kajian Pemerintah". *Berkala*

- Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 21–38.
<https://doi.org/10.20473/baki.v2i2.5325>
- [55] Puthanveetil, B. A., Vijayan, S., & Raj, A. (2020). "TQM performa outcome of Indian hospitals : exploratory findings". <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>
- [56] Ruggieri, A., & Merli, R. (1998). "Critical factors for the implementation of menyeluruh quality pengelolaan in Italy: An empirical analysis". *Menyeluruh Quality Pengelolaan*, 9(4–5), 210–212. <https://doi.org/10.1080/0954412988929>
- [57] Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). "Performa measurement as an obstacle to TQM". *The TQM Magazine*, 7(2), 42–45. <https://doi.org/10.1108/09544789510081117>
- [58] Singh, A. K., & Sushil. (2013). "Modeling enablers of TQM to improve airline performa". *International Journal of Productivity and Performa Pengelolaan*, 62(3), 250–275. <https://doi.org/10.1108/17410401311309177>
- [59] Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). "Impact of TQM on organisational performa : The case of Indian manufacturing and service industry". *Operations Research Perspectives*, 5(August 2017), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- [60] Singkoh, A. F., Palandeng, I. D., Karuntu, M. M., Sam, U., & Manado, R. (n.d.). "Pengaruh Penerapan Menyeluruh Quality Pengelolaan (Tqm) Pada Performa Institusi Di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado The Effect Of Menyeluruh Quality Pengelolaan (Tqm) On Organizational Performa In Paniki Bawah Health Center". 6(4), 4143–4152. *Manado City*.
- [61] Sit, W. Y., Ooi, K. B., Lin, B., & Chong, A. Y. L. (2009). "TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector". *Industrial Pengelolaan and Data Systems*, 109(7), 957–975. <https://doi.org/10.1108/02635570910982300>
- [62] Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). "An interpretive structural modelling approach for modelling the practices of menyeluruh quality pengelolaan in service sector". *International Journal of Modelling in Operations Pengelolaan*, 1(3), 223. <https://doi.org/10.1504/ijmom.2011.039528>
- [63] Tamimi, N. (1998). "A second order factor analysis of critical TQM factors". *International Journal of Quality Science*, 3(1), 71–79. <https://doi.org/10.1108/13598539810196886>
- [64] Tuomi, V., Ajmal, M. M., & Helo, P. T. (2013). "Implementing TQM initiatives in public service organisations: Case of academic libraries". *International Journal of Productivity and Quality Pengelolaan*, 11(4), 393–411. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2013.054268>
- [65] Uluskan, M., McCreery, J. K., & Rothenberg, L. (2018). "Impact of quality pengelolaan practices on change readiness due to new quality implementations". *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(3), 351–373. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2017-0049>
- [66] UU 22/22. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasyarakatan
- [67] Wheelen, Thomas L., et all. (2018). *Strategic Pengelolaan and Business Policy* (15th ed). Pearson Education, Inc.
- [68] Wilson, A. (2000). "The use of performa information in the pengelolaan of service delivery". *Marketing Intelligence & Planning*, 18(3), 127–134. <https://doi.org/10.1108/02634500010327917>
- [69] Winarto, D., & Dewi, P. (2019). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Financial Performa Pada Perusahaan Manufaktur". *Di BEI*. I(4), 1122–1132.
- [70] Yang, C. C. (2005). "The refined Kano's model and its application". *Menyeluruh Quality Pengelolaan and Business Excellence*, 16(10), 1127–1137. <https://doi.org/10.1080/14783360500235850>

- [71] Yapa, S. (2012). "Menyeluruh quality pengelolaan in Sri Lankan service organizations". *TQM Journal*, 24(6), 505–517. <https://doi.org/10.1108/17542731211270070>
- [72] Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T., Tun, U., Onn, H., Raja, P., & Pahat, B. (2010). "Menyeluruh Quality Pengelolaan & Business Excellence Proposed relationship of TQM and organisational performan using structured equation modelling". *May 2013*, 37–41.

