

Pengaruh Total Quality Management(TQM) dan Budaya Kaizen Terhadap Transformasi Kinerja Produksi Pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek

Nur Malasari¹, Syarifuddin², Sukmayadi³

^{1,2,3} Universitas Sebelas April Sumedang, Indonesia

E-mail: nmalasari93@gmail.com¹, nyaifuddin.feb@unsap.ac.id², sukmayadi@unsap.ac.id³

Article History:

Received: 10 Agustus 2026

Revised: 01 September 2026

Accepted: 07 September 2026

Keywords: *Total Quality Management, Budaya Kaizen, Transformasi Kinerja Produksi.*

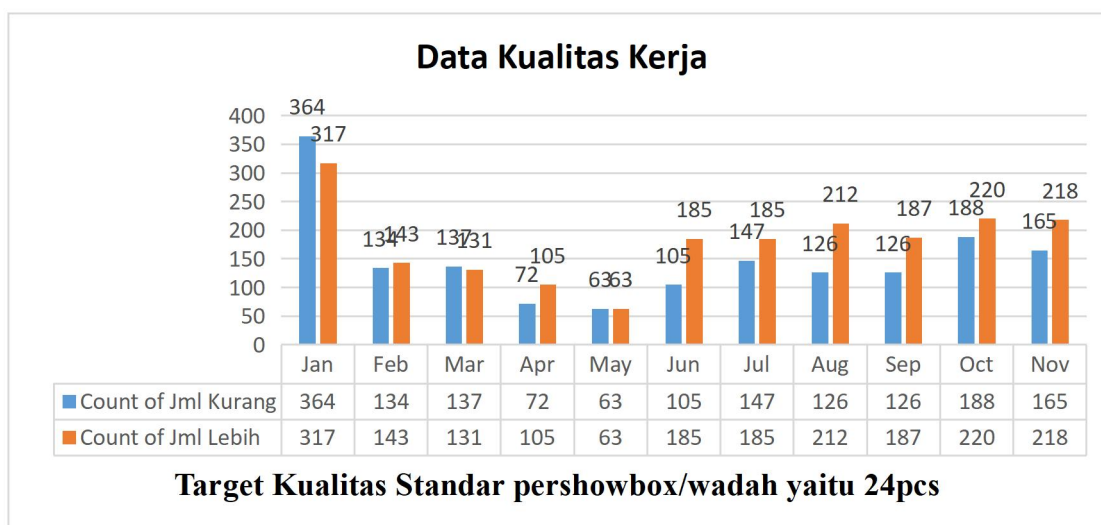
Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis besarnya pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Kaizen, baik secara parsial maupun simultan, terhadap Transformasi Kinerja Produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek. Pada latar belakang penelitian didasari oleh pentingnya penerapan sistem manajemen kualitas dan budaya perbaikan berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan konsistensi produksi pada industri manufaktur makanan dan minuman. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Sampel berjumlah 100 responden dari Departemen Gedung Newplant, diambil menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda, uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik (uji *t*, uji *F* dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa total quality manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi kinerja produksi ($t = 5,340$; Sig. = 0,000), demikian pula budaya kaizen ($t = 9,180$; Sig. = 0,000). Secara simultan, kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi kinerja produksi ($F = 196,579$; Sig. = 0,000) dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,802. Artinya, 80,2% variasi transformasi kinerja produksi dijelaskan oleh total quality management dan budaya kaizen, sedangkan 19,8% dipengaruhi faktor lain di luar model. Temuan penelitian diatas menegaskan pentingnya penguatan total quality mangement dan budaya kaizen secara bersamaan untuk mendorong transformasi kinerja produksi.

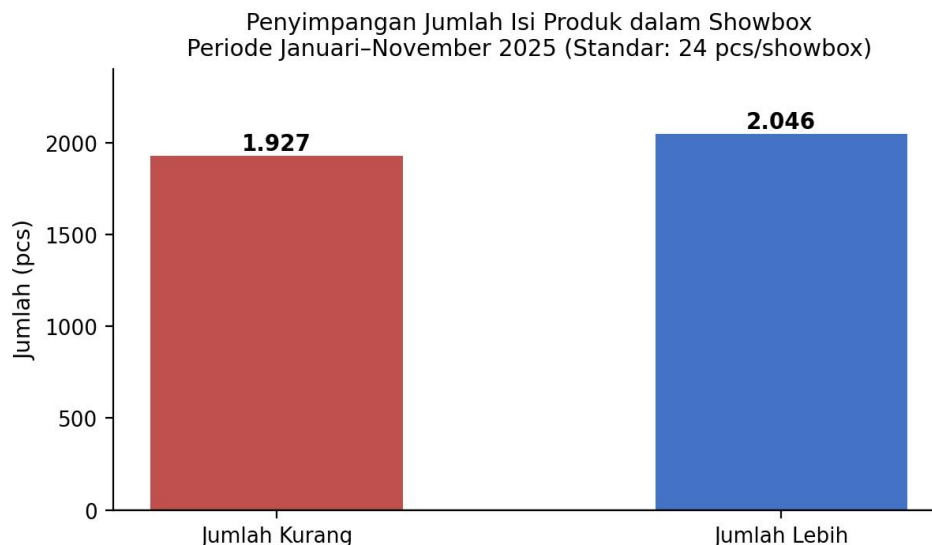
PENDAHULUAN

Perkembangan industri manufaktur global yang semakin kompetitif mendorong setiap perusahaan untuk terus meningkatkan efisiensi, kualitas produk, dan keberlanjutan operasional. Indonesia sebagai salah satu negara dengan basis industri makanan dan minuman terbesar turut merasakan tekanan persaingan tersebut, khususnya pada sektor fast moving consumer goods (FMCG), yang tidak hanya menekankan pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi target kuantitas produksi, tetapi juga pada kemampuan menjaga konsistensi kualitas produk sesuai standar yang telah ditetapkan. Pada fenomena tersebut, perusahaan dituntut memiliki sistem manajemen kualitas yang terintegrasi, budaya kerja yang adaptif, serta komitmen organisasi terhadap perbaikan berkelanjutan, dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui penguatan hubungan antar departemen, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mengurangi biaya produksi (Wiyatno et al., 2024).

Salah satu pendekatan manajemen kualitas yang banyak diterapkan dalam industri manufaktur adalah Total Quality Management (TQM). Total quality management menolak pendekatan top-down semata, dan sebaliknya menekankan pemberdayaan individu melalui pelatihan, komunikasi efektif, dan budaya kolaboratif. Nawaz (2024) menegaskan bahwa total quality management mampu meningkatkan efisiensi proses, mengurangi pemborosan, serta memperbaiki konsistensi kualitas produk secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil observasi dan pengumpulan data di lapangan pada Departemen Gedung Newplant, ditemukan dua permasalahan mendasar yang menjadi fokus penelitian, yaitu ketidaksesuaian kualitas produk pada proses pengemasan dan ketidakstabilan kinerja produksi yang signifikan antar periode.

Fenomena empiris yang terjadi di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek menunjukkan masih adanya ketidak sesuaian kualitas produk pada proses pengemasan selama periode Januari sampai November 2025, yaitu penyimpangan jumlah isi produk dalam showbox atau wadah kemasan. Standar perusahaan menetapkan bahwa setiap showbox harus berisi 24 pcs produk per harinya. Namun demikian, masih ditemukan kondisi jumlah kurang maupun jumlah lebih pada setiap hari periode produksi, dengan akumulasi selama periode pengamatan sebanyak 1.927 pcs pada kategori jumlah kurang dan 2.046 pcs pada kategori jumlah lebih yang tidak memenuhi standar yang ditentukan perusahaan. Data ini diambil dari laporan harian produksi dan diakumulasikan menjadi per periode, sebagaimana digambarkan pada gambar grafik berikut.:





Gambar 1.1 Data Kualitas Kerja

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa proses pengendalian kualitas belum berjalan secara optimal dan konsisten. Tingginya penyimpangan pengisian produk menunjukkan masih lemahnya pengawasan proses produksi, kurang optimalnya standarisasi kerja, serta belum maksimalnya keterlibatan operator dalam menjaga kualitas produksi secara konsisten.

Selain total quality management, budaya kaizen juga menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja produksi. Kaizen merupakan budaya kerja yang menekankan perbaikan secara terus-menerus (continuous improvement) melalui keterlibatan seluruh karyawan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan operasional. Istilah ini diambil dari kata dalam bahasa Jepang, yaitu Kai yang berarti “perubahan” dan Zen yang berarti “baik”, sehingga populer dikenal sebagai continual improvement atau peningkatan berkesinambungan di semua area perusahaan, bukan hanya pada aspek mutu (Nurhadi, 2022). Budaya kaizen menekankan perbaikan dalam empat tahap yang berarti perubahan terus-menerus, serta merupakan penerapan kualitas kerja yang menekankan tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus-menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap (Nurhadi, 2022).

Budaya kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan, dengan menciptakan cara berpikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi pada proses, serta sebuah sistem manajemen yang menunjang dan menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation, dan mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer maupun karyawan, dengan biaya yang relatif kecil. Budaya kerja tersebut memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan organisasi kepadanya, guna meningkatkan kinerja dan memberikan hasil yang terbaik.

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Spesifikasi Pekerjaan dan Tingkat Pendidikan Pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

Spesifikasi Pekerjaan	Jenjang Pendidikan			Jumlah
	SMP	SMA	S1	
Section Head	-	1	2	3
Leader Preparation	-	2	5	7
Leader Produksi OS (Outsourcing)	1	3	3	7
Quality Control (QC)	-	13	-	13
Tekpro Mesin	-	15	-	15
Tekpro Mesin BWS	2	13	-	15
Operator Packing	-	30	10	40
Total Karyawan	3	53	22	100

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa populasi penelitian sebanyak 100 orang terdiri dari dua kelompok. Kelompok pertama adalah pemimpin lini produksi sebanyak 17 orang, yang mencakup Section Head sebanyak 3 orang dengan persentase (3%), Leader Preparation dan Leader Produksi OS masing-masing 7 orang jumlah total 14 orang dengan persentase (14%) dan Kelompok kedua adalah Operator Produksi sebanyak 83 orang yang mencakup *Quality Control* (QC) sebanyak 13 orang dengan persentase 13%, Tekpro Mesin sebanyak 15 orang dengan persentase 15%, Tekpro Mesin Bws sebanyak 15 orang dengan persentase 15%, dan Operator Packing sebanyak 40 orang dengan persentase 40%.

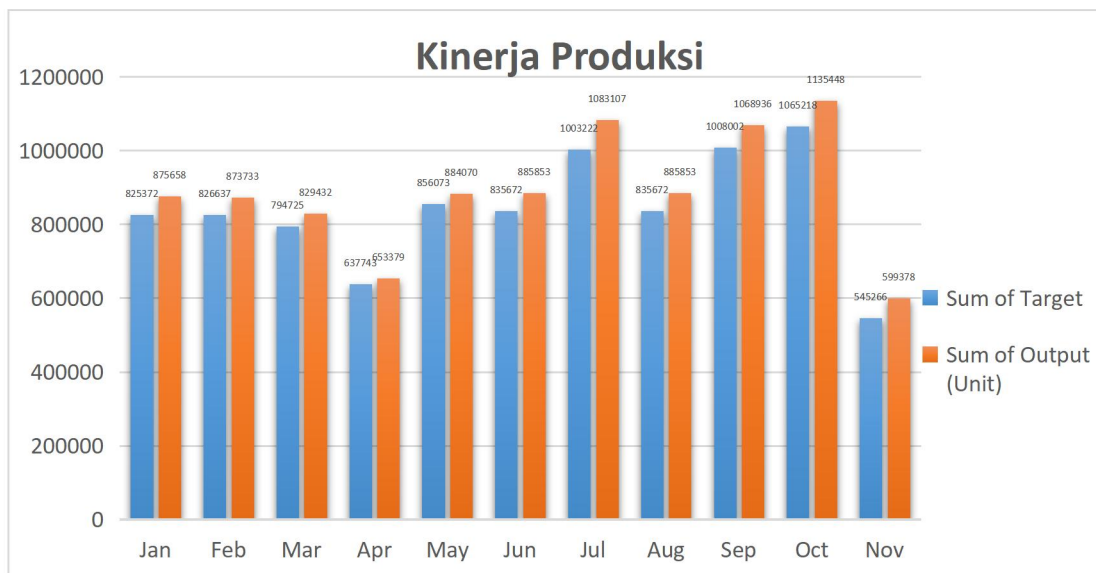
Ditinjau dari jenjang pendidikan, lulusan SMA mendominasi dengan 53 orang dengan persentase (53%), diikuti oleh lulusan S1 sebanyak 22 orang dengan persentase (22%), dan lulusan SMP sebanyak 3 orang dengan persentase (3%). Seluruh 100 karyawan ini berada di bawah koordinasi Departemen Gedung Newplant dan memiliki keterlibatan langsung dalam total quality management dan budaya kaizen di lini produksi, sehingga seluruhnya dijadikan populasi sekaligus sampel penelitian.

PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk, sebagai perusahaan manufaktur berskala besar yang berlokasi di Rancaekek, menghadapi tantangan peningkatan kualitas, efisiensi, serta transformasi kinerja produksi secara berkelanjutan. Transformasi digital kini telah menjadi kebutuhan bagi setiap perusahaan untuk bertahan, berkembang, dan berkelanjutan (Putri, 2024). Setiap organisasi maupun lembaga membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja (job performance) yang tinggi, karena kinerja merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya (Neksen et al., 2021).

Penggunaan istilah “transformasi” dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan adanya perubahan mendasar (fundamental improvement) terhadap pola kerja, kualitas proses, efektivitas produksi, serta budaya operasional perusahaan yang terjadi secara bertahap dan berkelanjutan. Bhat et al. (2024) menjelaskan bahwa transformasi kinerja dalam sektor manufaktur modern merupakan proses peningkatan kemampuan produksi yang tidak hanya berfokus pada output, tetapi juga pada integrasi kualitas, efisiensi proses, adaptasi teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, istilah “transformasi” digunakan untuk mempertegas adanya perubahan kualitas proses produksi

secara menyeluruh, sistematis, dan berkelanjutan pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

Berdasarkan data target dan realisasi produksi, terlihat adanya fluktuasi produksi yang cukup signifikan antar periode. Data ini diambil dari laporan harian dan diakumulasikan menjadi per periode. Selama bulan Januari sampai November, kinerja hasil output umumnya melampaui batas yang ditargetkan perusahaan. Namun, pada bulan November terjadi penurunan target menjadi 545.266 karton dengan realisasi sebesar 599.378 karton, sebagaimana ditunjukkan pada gambar grafik berikut:



Gambar 1.2 Kinerja Produksi

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

Penurunan tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan kapasitas produksi yang dipengaruhi oleh lemahnya koordinasi antar lini kerja, pengawasan proses yang belum optimal, serta belum terbangunnya budaya perbaikan berkelanjutan secara menyeluruh, baik dari sisi kualitas kerja maupun konsistensi perbaikan mesin yang masih lambat dalam penanganannya. Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan Saleh dan Adrianto (2024) bahwa ketidakstabilan kinerja produksi pada perusahaan manufaktur umumnya disebabkan oleh lemahnya sistem pengawasan proses, rendahnya komitmen terhadap standar kualitas, serta absennya budaya perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja produksi tidak dapat dicapai hanya melalui peningkatan kapasitas mesin dan teknologi, tetapi juga membutuhkan penerapan sistem manajemen kualitas yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan.

Fenomena ketidaksesuaian kualitas produk pada proses pengemasan yang terjadi di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek secara langsung berkaitan dengan variabel Total Quality Management (TQM). Total quality management merupakan sistem manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh melalui keterlibatan semua fungsi dan seluruh anggota organisasi, dari tingkat manajerial hingga operasional, dengan tujuan memastikan setiap proses produksi berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Akar permasalahan ketidakkonsistenan kualitas produk pada industri manufaktur hampir selalu dapat ditelusuri pada tiga kelemahan sistem, yaitu lemahnya pengendalian proses, rendahnya komitmen terhadap standardisasi kerja, serta kurang optimalnya keterlibatan seluruh karyawan dalam

menjaga kualitas secara bersama-sama, yang merupakan esensi utama dari total quality management. Dengan demikian, terdapat hubungan langsung dan kuat antara fenomena penyimpangan kualitas yang ditemukan di lapangan dengan variabel TQM dalam penelitian ini.

Di sisi lain, penerapan prinsip-prinsip kaizen pada proses manufaktur secara langsung dapat menghasilkan peningkatan efisiensi, pengurangan pemborosan, dan perbaikan konsistensi kualitas produk melalui mekanisme perbaikan kecil yang dilakukan secara terus-menerus oleh seluruh karyawan (Okpala et al., 2024). Keberhasilan implementasi Budaya Kaizen dalam industri manufaktur sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu membangun perubahan pola pikir (mindset change) menuju budaya perbaikan berkelanjutan, karena tanpa dukungan struktur organisasi dan kepemimpinan yang kuat, alat-alat kaizen cenderung hanya menjadi formalitas tanpa perubahan nyata dalam praktik kerja sehari-hari (Sahmi & El Abbadi, 2024). Dengan demikian, kedua variabel TQM dan Budaya Kaizen memiliki landasan empiris yang kuat dalam menjelaskan fenomena yang ditemukan di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji secara mendalam mengenai judul penelitian: “Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Kaizen terhadap Transformasi Kinerja Produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek”, sebagai upaya memberikan kontribusi ilmiah sekaligus rekomendasi bagi perusahaan dalam mewujudkan kinerja produksi yang konsisten, efisien, dan berdaya saing tinggi secara berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Manajemen

Manajemen adalah suatu proses mulai dari merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi dan mengevaluasi kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (menurut Purwanggono, 2021). Pengertian lainnya menurut (Robbins & Coulter, 2023) mendefinisikan manajemen sebagai proses pengkoordinasian dan pengintegrasian kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sementara itu, Griffin (2022) menegaskan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan kepada penggunaan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan dalam Ipa Hafsiyah Yakin, 2023 Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan sedemikian, fokus yang dipelajari MSDM ini ialah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Sedangkan, Mangunegara (2021:2) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap penggandaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Selanjutnya,

dikemukakan Tellma dalam Januari (2022:1) yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional. Lebih lanjut, Sinambela (2021:8) menyatakan bahwa MSDM merupakan pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja di sana dan secara individu maupun kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dalam setiap aspek organisasi, dengan melibatkan seluruh anggota untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan (Heizer, Render, & Munson, 2020). Wiyatno dkk. (2024) menegaskan bahwa TQM melibatkan pengelolaan menyeluruh terhadap kualitas, mulai dari manajemen puncak hingga tingkat operasional, dengan tujuan meningkatkan kinerja operasional melalui penguatan hubungan antar departemen, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penekanan biaya produksi. Sejalan dengan itu, Nawaz (2024) menekankan bahwa TQM mampu meningkatkan efisiensi proses, mengurangi pemborosan, serta memperbaiki konsistensi kualitas produk secara berkelanjutan. Indikator TQM dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak, fokus pada pelanggan, manajemen proses, pelatihan dan pengembangan SDM, pengambilan keputusan berbasis data, serta perbaikan berkesinambungan (Wiyatno dkk., 2024).

Indikator Total Quality Management (TQM)

Menurut Sila & Ebrahimpour dalam Wiyatno et al. (2024), indikator pengukuran total quality management dalam perusahaan manufaktur meliputi:

1. Kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak, yaitu sejauh mana pemimpin mendukung dan memfasilitasi budaya kualitas dalam organisasi
2. Fokus pada pelanggan, yakni tingkat kepuasan pelanggan internal maupun eksternal yang dijadikan tolok ukur keberhasilan proses
3. Manajemen proses, berupa penerapan prosedur standar operasional yang konsisten dalam setiap lini produksi
4. Pelatihan dan pengembangan SDM, yang mencerminkan investasi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan
5. Pengambilan keputusan berbasis data, yaitu penggunaan data dan fakta sebagai landasan setiap kebijakan perbaikan
6. Perbaikan berkesinambungan, yang ditunjukkan melalui program evaluasi dan inovasi proses yang terstruktur dan terukur.

Budaya Kaizen

Budaya Kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses, serta sebuah sistem manajemen yang menunjang dan menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan (Nurhadi, 2022). Suárez-Barraza dan Ramis-Pujol (2021) menjelaskan bahwa kaizen bukan sekadar teknik perbaikan operasional, melainkan pendekatan budaya yang mengubah cara pandang seluruh anggota organisasi terhadap pekerjaan dan perubahan, sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja di mana setiap individu merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dalam identifikasi masalah dan pencarian solusi secara berkelanjutan. Okpala dkk. (2024) membuktikan

bahwa penerapan prinsip kaizen pada proses manufaktur secara langsung menghasilkan peningkatan efisiensi, penurunan pemborosan, dan perbaikan konsistensi kualitas produk. Indikator Budaya Kaizen dalam penelitian ini meliputi perbaikan berkelanjutan, standardisasi kerja, keterlibatan karyawan, dan eliminasi pemborosan (Nurhadi, 2022; Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2021).

Berdasarkan kajian literatur yang dikembangkan oleh Nurhadi (2022) dan Imai dalam Suárez-Barraza & Ramis-Pujol (2021), indikator implementasi budaya kaizen dalam perusahaan manufaktur dapat diukur melalui empat dimensi utama:

1. Perbaikan berkelanjutan, yang tercermin dari adanya program evaluasi rutin, saran perbaikan dari karyawan, serta implementasi perbaikan proses secara periodik.
2. Standarisasi kerja, yakni keberadaan dan kepatuhan terhadap prosedur standar operasional di setiap lini kerja
3. Keterlibatan karyawan, yang ditunjukkan melalui partisipasi aktif karyawan dalam program peningkatan kualitas, gugus kendali mutu, dan kegiatan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)
4. Eliminasi pemborosan, yaitu upaya sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan segala bentuk muda (pemborosan) dalam proses produksi sehingga nilai tambah bagi pelanggan dapat dimaksimalkan.

Transformasi Kinerja Produksi

Wang dan Shao (2024) mendefinisikan transformasi kinerja produksi sebagai proses peningkatan kapasitas produksi perusahaan manufaktur yang diukur dari efisiensi total faktor produksi, yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kuantitas output, tetapi juga pada efisiensi penggunaan sumber daya secara menyeluruh. Kinerja produksi secara umum merujuk pada kemampuan suatu unit produksi untuk menghasilkan output dengan tingkat kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya yang sesuai dengan target yang ditetapkan (Neksen dkk., 2021). Bhat dkk. (2024) menambahkan bahwa transformasi kinerja pada sektor manufaktur modern membutuhkan kolaborasi antara sistem manajemen kualitas yang terstruktur dengan budaya organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif. Indikator transformasi kinerja produksi dalam penelitian ini meliputi efisiensi produksi, kualitas produk, produktivitas kerja, serta konsistensi dan stabilitas proses (Neksen dkk., 2021).

Berdasarkan sintesis dari berbagai referensi yang relevan, terdapat empat indikator utama dalam mengukur transformasi kinerja produksi:

1. Efisiensi produksi, yang diukur melalui rasio antara output yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan, termasuk waktu siklus produksi dan tingkat pemanfaatan kapasitas mesin
2. Kualitas produk, yang tercermin dari tingkat kesesuaian produk dengan standar spesifikasi yang ditetapkan, tingkat cacat (defect rate), serta tingkat produk yang ditolak atau dikembalikan
3. Produktivitas kerja, yaitu output yang dihasilkan per satuan input tenaga kerja dalam periode tertentu
4. Konsistensi dan stabilitas proses, yang menggambarkan kemampuan proses produksi untuk menghasilkan output yang seragam dan sesuai standar secara berkesinambungan (Neksen et al., 2021).

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

Prinsip-prinsip TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan efisiensi proses (Nawaz, 2024; Wiyatno dkk., 2024) sejalan dengan indikator transformasi kinerja produksi, sehingga semakin baik penerapan total quality management maka semakin besar peluang perusahaan mencapai transformasi kinerja produksi yang optimal. Bytyçi (2023) membuktikan bahwa komponen kepemimpinan organisasional dalam total quality management memiliki pengaruh besar terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Di sisi lain, Budaya Kaizen yang mendorong evaluasi dan perbaikan proses secara sistematis melalui siklus Plan-Do-Check-Act berkontribusi terhadap konsistensi dan stabilitas proses produksi (Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2021), sementara ketidakstabilan kinerja produksi umumnya bersumber dari lemahnya budaya perbaikan yang tertanam secara sistematis dalam organisasi (Saleh & Adrianto, 2024). Bhat dkk. (2024) menegaskan bahwa transformasi kinerja produksi yang optimal membutuhkan kolaborasi antara sistem manajemen kualitas formal total quality management (TQM) dan budaya organisasi (Kaizen) secara simultan, yang diperkuat oleh Rahman dan Kusuma (2025) serta Maghfiroh dan Santoso (2026) yang menegaskan pentingnya komitmen kolektif sumber daya manusia terhadap budaya kualitas dan perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

H2: Budaya Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

H3: Total Quality Management (TQM) dan Budaya Kaizen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat statistik, bertujuan untuk menggambarkan serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2022). Penelitian ini menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Kaizen terhadap Transformasi Kinerja Produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

Populasi penelitian adalah seluruh 100 karyawan dan tenaga outsourcing di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek, yang terdiri atas Section Head, Leader Preparation, Leader Produksi Outsourcing, Quality Control, Tekpro Mesin, Tekpro Mesin BWS, dan Operator Packing. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2022), sehingga jumlah sampel penelitian adalah 100 orang responden.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert yang terdiri atas 42 butir pernyataan, yaitu 18 pernyataan untuk variabel Total Quality Management, 12 pernyataan untuk variabel Budaya Kaizen, dan 12 pernyataan untuk variabel Transformasi Kinerja Produksi. Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 1.2 Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala	Pertanyaan	Item
Total Quality Mangemen (X ₁) (Sila & Ebrahimpour dalam Wiyatno et al., 2024)	Kepemimpinan manajemen puncak	Likert	Pimpinan puncak menunjukkan komitmen terhadap kualitas dalam setiap kebijakan dan keputusan yang diambil di perusahaan.	1,2,3
			Pimpinan puncak secara aktif terlibat dalam program peningkatan kualitas dan memberikan arahan yang jelas kepada seluruh karyawan.	
			Pimpinan puncak memberikan teladan nyata dalam penerapan budaya kualitas sehingga mendorong seluruh karyawan untuk mengikutinya	
	Fokus pada pelanggan		Perusahaan secara rutin mengidentifikasi dan memahami kebutuhan serta harapan pelanggan dalam proses produksi. Perusahaan merespons keluhan atau masukan dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk. Kepuasan pelanggan dijadikan tolok ukur utama dalam mengevaluasi kinerja kualitas produksi perusahaan.	4,5,6
	Manajemen proses		Terdapat prosedur standar yang terdokumentasi dengan baik untuk setiap tahapan proses produksi di perusahaan. Perusahaan memastikan bahwa setiap proses produksi berjalan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.	7,8,9

	Perusahaan melakukan pemantauan dan pengendalian proses secara berkala untuk mencegah terjadinya penyimpangan kualitas.	
Pengembangan SDM	Perusahaan secara berkala mengadakan pelatihan atau program pengembangan kompetensi bagi karyawan terkait standar kualitas. Karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses identifikasi masalah kualitas dan pemecahan solusinya. Perusahaan memiliki program pengembangan karier yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan pemahaman terhadap sistem manajemen kualitas	10,11, 12
Pengambilan keputusan berbasis data	Setiap keputusan terkait kualitas produksi di perusahaan selalu didukung oleh data dan fakta yang terukur. Perusahaan menggunakan hasil analisis data produksi untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Hasil pengukuran dan pemantauan proses secara rutin dijadikan dasar utama dalam menetapkan langkah perbaikan dan kebijakan kualitas	13,14, 15
Berkesinambungan	Terdapat program yang secara konsisten mendorong perbaikan kualitas secara berkesinambungan di perusahaan.	16,17, 18

		Perusahaan mengevaluasi dan menindaklanjuti hasil upaya perbaikan kualitas yang telah dilakukan sebelumnya. Perusahaan secara proaktif mencari inovasi dan metode baru untuk meningkatkan standar kualitas produksi.	
Budaya Kaizen (X ₂) (Nurhadi, 2022)	Perbaikan berkelanjutan	Terdapat sistem atau budaya di perusahaan yang mendorong karyawan untuk terus-menerus melakukan perbaikan dalam pekerjaan sehari-hari. Perusahaan mendukung masukan perbaikan yang diusulkan oleh karyawan di lapangan produksi. Karyawan secara rutin dilibatkan dalam kegiatan evaluasi dan peningkatan proses kerja sebagai bagian dari budaya perbaikan berkelanjutan	1,2,3
	Standarisasi kerja	Setiap proses kerja di bagian produksi telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas dan diterapkan secara konsisten. Perusahaan memastikan seluruh karyawan memahami dan mengikuti standar kerja yang telah ditetapkan. Setiap hasil perbaikan proses yang terbukti efektif segera dilakukan menjadi standar kerja baru diterapkan di seluruh shift area produksi.	4,5,6

Likert

Transformasi Kinerja Produksi (Y) (Neksen et al., 2021).	Keterlibatan karyawan	Karyawan di semua level dilibatkan dalam proses identifikasi masalah dan pencarian solusi di area produksi. Karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menyampaikan pendapat perbaikan kepada atasan tanpa rasa khawatir. Perusahaan secara aktif mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kelompok kerja guna memecahkan masalah produksi secara bersama.	7,8,9
	Eliminasi pemborosan	Perusahaan secara aktif memecahkan masalah dan mengurangi pemborosan (waktu, bahan, tenaga) dalam proses produksi. Terdapat program khusus untuk meminimalkan aktivitas yang tidak bernilai tambah di area produksi. Perusahaan menerapkan pendekatan sistematis (seperti 5S atau value stream mapping) untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan di setiap lini produksi.	10,11, 12
Efisiensi produksi		Perusahaan memiliki sistem yang baik untuk mengukur tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber daya (waktu, bahan baku, dan tenaga) pada proses produksi. Terdapat target efisiensi produksi yang ditetapkan dan pencapaiannya selalu dipantau secara berkala. Evaluasi berkala terhadap penggunaan kapasitas mesin	1,2,3

Likert

Kualitas produk	dan tenaga kerja guna memastikan tidak terjadi pemborosan sumber daya Perusahaan memastikan bahwa produk yang dihasilkan selalu memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Terdapat sistem pengendalian kualitas yang diterapkan pada setiap tahap produksi. Perusahaan menangani produk cacat/reject dengan prosedur yang jelas dan terstandarisasi.	4,5,6
Produktivitas kerja	Perusahaan mengukur tingkat produktivitas karyawan di bagian produksi secara terus-menerus. Terdapat program atau insentif yang diberikan untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja telah diidentifikasi dan dikelola dengan baik oleh perusahaan.	7,8,9

Konsistensi dan stabilitas proses	Perusahaan memastikan bahwa proses produksi berjalan secara konsisten dari waktu ke waktu tanpa perubahan kualitas yang berarti. Penerapan prosedur perawatan mesin terjadwal untuk mencegah gangguan yang mempengaruhi konsistensi output produksi. Perusahaan memiliki bagian penanganan gangguan proses produksi yang cepat dan efektif untuk meminimalkan dampak terhadap output dan kualitas.	10,11,1 2
-----------------------------------	--	--------------

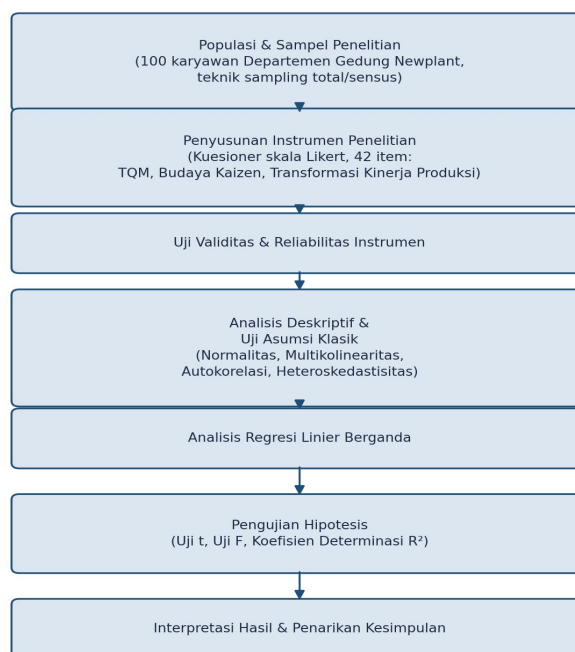
Sumber : diolah peneliti (2026)

Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah :

- a. **Data Primer**, adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan data dari sumber primer dilakukan melalui :
 1. Wawancara, merupakan proses interaksi atau komunikasi secara langsung antara pewawancara dengan responden (Pasaribu, Herawati, Utomo, & Aji, 2022, p. 86).
 2. Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2022, p. 219)
 3. Observasi, didefinisikan oleh Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2022:223) sebagai suatu proses kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.
- b. **Data Sekunder**, adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Pasaribu, Herawati, Utomo, & Aji, 2022, p. 84). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengumpulan menggunakan kuesioner dimana peneliti merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang dijawab responden untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel.

Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas dengan metode One Sample Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas berdasarkan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor/VIF, uji autokorelasi dengan Durbin-Watson, serta uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser), analisis regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis melalui uji t (parsial), uji F (simultan), serta analisis koefisien determinasi (R^2). Model regresi linier berganda yang digunakan adalah $Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$, dengan Y

sebagai Transformasi Kinerja Produksi, X_1 sebagai Total Quality Management, dan X_2 sebagai Budaya Kaizen (Sugiyono, 2022; Sahir, 2021). Seluruh pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Tahapan analisis data penelitian secara ringkas digambarkan pada diagram berikut:



Gambar 1.3 Tahapan analisis data penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2026

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian menggunakan metode survei dengan kuesioner berjumlah 42 pernyataan untuk 3 variabel, 18 pernyataan untuk total quality manajemen, 12 pernyataan untuk variabel budaya kaizen dan 12 pernyataan untuk transformasi kinerja produksi, disebarkan kepada 100 orang responden di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek. Adapun karakteristik responden yang berhasil didata bahwa sebagian besar responden dari 100 orang berstatus sebagai Operator Packing yakni sebanyak 40 orang (40%), diikuti oleh Tekpro Mesin dan Tekpro Mesin BWS masing-masing sebanyak 15 orang (15%), Quality Control sebanyak 13 orang (13%), serta Leader Preparation dan Leader Produksi OS masing-masing 7 orang (7%). Posisi Section Head merupakan yang paling sedikit yaitu 3 orang (3%). Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan mendominasi dengan 73%, sedangkan responden laki-laki 27%. Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan SMA/ sederajat (72%), diikuti SMP/ sederajat (20%) dan S1 (8%). Berdasarkan lama bekerja, kelompok terbesar berada pada rentang 6–13 tahun (54%), diikuti 2–5 tahun (33%), 14–20 tahun (11%), dan 21–25 tahun (2%). Sebagian besar responden juga berstatus sebagai karyawan tetap perusahaan. Berdasarkan responden sebanyak 23 orang dengan presentase (93%) responden berstatus sebagai karyawan tetap, dan 7 orang dengan presentase (77%) merupakan karyawan outsourcing.

Uji Validitas Instrumen

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2022, p. 193).

1. Uji Validitas Variabel Total Quality Management (X_1)

Variabel Total Quality Management diukur menggunakan 18 item pernyataan, dengan hasil validitas sebagai berikut :

Tabel 1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Total Quality Management (X_1)

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1.1	0.739	0.1966	Valid
X1.2	0.643	0.1966	Valid
X1.3	0.660	0.1966	Valid
X1.4	0.743	0.1966	Valid
X1.5	0.532	0.1966	Valid
X1.6	0.698	0.1966	Valid
X1.7	0.617	0.1966	Valid
X1.8	0.603	0.1966	Valid
X1.9	0.488	0.1966	Valid
X1.10	0.703	0.1966	Valid
X1.11	0.598	0.1966	Valid
X1.12	0.619	0.1966	Valid
X1.13	0.689	0.1966	Valid
X1.14	0.667	0.1966	Valid
X1.15	0.683	0.1966	Valid
X1.16	0.714	0.1966	Valid
X1.17	0.658	0.1966	Valid
X1.18	0.712	0.1966	Valid

Sumber : diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.3, seluruh 18 item pernyataan pada Variabel Total Quality Management (X_1) memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dimana pengujian menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r_{hitung} terhadap r_{tabel} . Untuk $n-2 = 100-2 = 98$, dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05\%$, nilai r tabelnya adalah 0,1966. Sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel total quality management yang akan diteliti.

2. Uji Validitas Variabel Budaya Kaizen(X_2)

Variabel Budaya Kaizen diukur menggunakan 12 item pernyataan, dengan hasil validitas sebagai berikut :

Tabel 1.4 Hasil Uji Variabel Budaya Kaizen (X₂)

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X2.1	0.781	0.1966	Valid
X2.2	0.744	0.1966	Valid
X2.3	0.764	0.1966	Valid
X2.4	0.764	0.1966	Valid
X2.5	0.699	0.1966	Valid
X2.6	0.729	0.1966	Valid
X2.7	0.704	0.1966	Valid
X2.8	0.663	0.1966	Valid
X2.9	0.634	0.1966	Valid
X2.10	0.772	0.1966	Valid
X2.11	0.719	0.1966	Valid
X2.12	0.692	0.1966	Valid

Sumber : diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.4, seluruh 12 item pernyataan pada variabel Budaya Kaizen (X₂) memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dimana pengujian menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r_{hitung} terhadap r_{tabel} . Untuk $n-2 = 100-2 = 98$, dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05\%$, nilai r tabelnya adalah 0,1966. Sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel budaya kaizen yang akan diteliti.

3. Uji Validitas Variabel Transformasi Kinerja Produksi (Y)

Variabel Budaya Kaizen diukur menggunakan 12 item pernyataan, dengan hasil validitas sebagai berikut :

Tabel 1.5 Hasil Uji Variabel Transformasi Kinerja Produksi (Y)

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Y.1	0.779	0.1966	Valid
Y.2	0.720	0.1966	Valid
Y.3	0.746	0.1966	Valid
Y.4	0.732	0.1966	Valid
Y.5	0.658	0.1966	Valid
Y.6	0.714	0.1966	Valid
Y.7	0.746	0.1966	Valid
Y.8	0.689	0.1966	Valid
Y.9	0.597	0.1966	Valid
Y.10	0.819	0.1966	Valid
Y.11	0.728	0.1966	Valid
Y.12	0.702	0.1966	Valid

Sumber : diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.5, seluruh 12 item pernyataan pada variabel transformasi kinerja produksi (Y) memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dimana pengujian menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r_{hitung} terhadap r_{tabel} . Untuk $n-2 = 100-2$

= 98, dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05\%$, nilai r tabelnya adalah 0,1966. Sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel budaya kaizen yang akan diteliti.

Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2022, p. 193).

1. Uji Reliabilitas Variabel Total Quality Management (X_1)

Berdasarkan perhitungan dengan metode Cronbach's Alpha, hasil uji reliabilitas instrumen variabel total quality management yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 1.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Total Quality Management (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	18

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 26 (2026)

Berdasarkan Tabel 1.6, di atas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.922 yang berada pada kategori reliabilitas sempurna. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel total quality management (X_1) bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama atau disebut reliabel.

2. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kaizen(X_2)

Berdasarkan perhitungan dengan metode Cronbach's Alpha, hasil uji reliabilitas instrumen variabel total quality management yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 1.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kaizen(X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.916	12

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 26 (2026)1

Berdasarkan Tabel 1.7, di atas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.916 yang berada pada kategori reliabilitas sempurna. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel budaya kaizen (X_2) bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama atau disebut reliabel.

3. Uji Reliabilitas Variabel Transformasi Kinerja Produksi (Y)

Berdasarkan perhitungan dengan metode Cronbach's Alpha, hasil uji reliabilitas instrumen variabel total quality management yang didapat adalah sebagai berikut :

Tabel 1.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Transformasi Kinerja Produksi (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	12

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS 26 (2026)

Berdasarkan Tabel 1.8, di atas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.914 yang berada pada kategori reliabilitas sempurna. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel transformasi kinerja produksi (Y) bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama atau disebut reliabel.

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022, p. 226).

**Tabel 1.9 Hasil Uji Descriptive
Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total Quality Management	100	46.00	88.00	69.7800	9.00682
Budaya Kaizen	100	25.00	60.00	46.0900	6.80626
Transformasi Kinerja Produksi	100	28.00	60.00	46.1200	6.77082
Valid N (listwise)	100				

Sumber : diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 1.9 di atas, output perhitungan menunjukkan hal-hal berikut:

1. Variabel Total Quality Management: jumlah responden (N) adalah 100. Dari 100 responden, nilai total quality management terkecil (minimum) adalah 46 dan nilai terbesar (maximum) adalah 88. Nilai rata-rata (mean) variabel total quality management adalah 69.78 dan nilai standar deviasinya (std. deviation) adalah 9.006. Nilai standar deviasi lebih rendah dari nilai rata-rata, sehingga nilai rata-rata dapat menjadi representasi dari keseluruhan data.
2. Variabel Budaya Kaizen : jumlah responden (N) adalah 100. Dari 100 responden, nilai budaya kaizen terkecil (minimum) adalah 25 dan nilai terbesar (maximum) adalah 60. Nilai rata-rata (mean) variabel budaya kaizen adalah 46.09 dan nilai standar deviasinya (std. deviation) adalah 6.806. Nilai standar deviasi lebih rendah dari nilai rata-rata sehingga nilai rata-rata dapat menjadi representasi dari keseluruhan data.
3. Variabel Transformasi Kinerja Produksi : jumlah responden (N) adalah 100. Dari 100 responden, nilai budaya kaizen terkecil (minimum) adalah 28 dan nilai terbesar (maximum) adalah 60. Nilai rata-rata (mean) variabel transformasi kinerja produksi adalah 46.12 dan nilai standar deviasinya (std. deviation) adalah 6.770. Nilai standar

deviasi lebih rendah dari nilai rata-rata sehingga nilai rata-rata dapat menjadi representasi dari keseluruhan data.

Pengujian Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 1.10 Hasil Uji Normalitas Kormogorov Smirnov

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Total Quality Mangemenet	Budaya Kaizen	Transformasi Kinerja Produksi
N		100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	69.7800	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	9.00682	2.91784508	2.71964562
Most Extreme Differences	Absolute	.060	.068	.073
	Positive	.054	.068	.044
	Negative	-.060	-.049	-.073
Test Statistic		.060	.068	.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

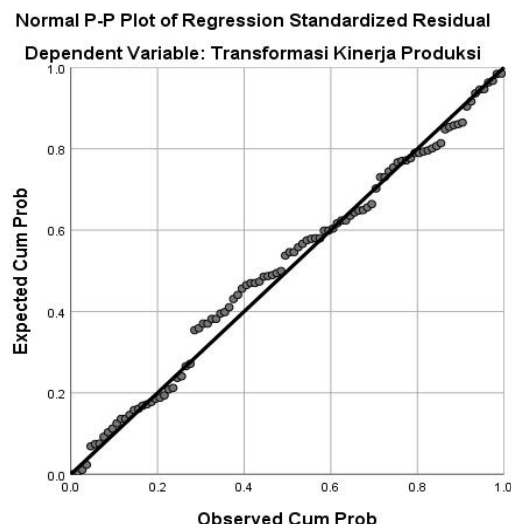
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan tabel 1.10 di atas hasil analisis pada pengujian tiga variabel diatas sebagai berikut :

- Total Quality Management (X_1) nilai Z K-S sebesar 0,060 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yaitu 0.200 lebih besar dari 0.05, artinya data sampel dari populasi variabel total quality management pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tersebut berdistribusi normal. Dengan begitu, prasyarat normalitas untuk model regresi sudah terpenuhi.
- Budyaya Kaizen (X_2) nilai Z K-S sebesar 0,068 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yaitu 0.200 lebih besar dari 0.05, artinya data sampel dari populasi pada variabel Budyaya Kaizen pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tersebut berdistribusi normal. Dengan begitu, prasyarat normalitas untuk model regresi sudah terpenuhi.
- Transformasi Kinerja Produk (Y) niali Z K-S sebesar 0,073 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yaitu 0.200 lebih besar dari 0.05, artinya data sampel dari populasi variabel Transformasi Kinerja Produk pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tersebut berdistribusi normal. Dengan begitu, prasyarat normalitas untuk model regresi sudah terpenuhi.

Residual sebagai berikut :



Gambar 1.4 Hasil Uji Normalitas

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Dari gambar 1.4 diatas, menyatakan bahwa hasil pengaruh total quality management dan budaya kaizen terhadap Transformasi kinerja pada pt. garudafood putra putri jaya Tbk dapat disimpulkan bahwa semua data berdistribusi normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

2. Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2021), dasar pengambilan keputusan dalam uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

- $DU < DW < 4-DU$ Maka H_0 ditolak, artinya tidak terjadi autokorelasi.
- $DW < DL$ atau $DW > 4-DL$ Maka H_0 ditolak, artinya terjadi autokorelasi.
- $DL < DW < DU$ atau $4-DU < DW < 4-DL$, artinya tidak ada kepastian atau kesimpulan yang pasti.

Tabel 1.11 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.896 ^a	.802	.798	2.94777	2.067

a. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen, Total Quality Management

b. Dependent Variable: Transformasi Kinerja Produksi

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan Tabel 1.11 diatas, diketahui Nilai dL dan dU dapat dilihat pada table Durbin-Watson pada signifikansi 5% = 0,05(k;n), k=2(jumlah variabel independen) dan n=100 (n adalah jumlah data responden). Nilai DW sebesar 2,067, dL = 1,634 dan dU = 1,715 . Jadi dapat dihitung nilai 4-dL(1,634) = 2,366, dan 4-dU(1,715) = 2,285. Maka kesimpulannya bahwa nilai dU (1,715) < DW(2,067) < 4-dU(2,285) sesuai dengan dasar pengambilan keputusan poin diatas bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi. Dengan demikian hasil uji pengaruh total

quality management dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi di PT.Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Ranacekek ini dapat dilakukan atau dilanjutkan.

3. Uji Multikolinearitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas adalah:

- Jika nilai Tolerance > 0.10 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
- Jika nilai Tolerance < 0.10 dan nilai VIF > 10, maka terjadi multikolinearitas, Hutagaol (2025)

Tabel 1.12 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.414	2.365		.598	.551		
	Total Quality Management	.257	.048	.352	5.340	.000	.469	2.134
	Budaya Kaizen	.584	.064	.606	9.180	.000	.469	2.134

a. Dependent Variable: Transformasi Kinerja Produksi

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan tabel 1.12, di atas, diketahui bahwa nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor) untuk masing-masing variabel independen adalah variabel total quality management memiliki nilai Tolerance sebesar 0,469 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,134 < 10. Sedangkan, variabel budaya kaizen memiliki nilai Tolerance sebesar 0,469 dan nilai VIF sebesar 2,134. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel, artinya, kedua variabel independen tidak memiliki korelasi yang kuat satu sama lain, sehingga model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut, karena tidak ditemukan adanya hubungan linear yang tinggi antar variabel bebas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji Glejser adalah:

- Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual > 0.05 = maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Jika nilai signifikansi < 0.05 = maka terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas dapat dideteksi melalui grafik Scatterplot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), di mana jika titik-titik menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, Loindong et al. (2023).

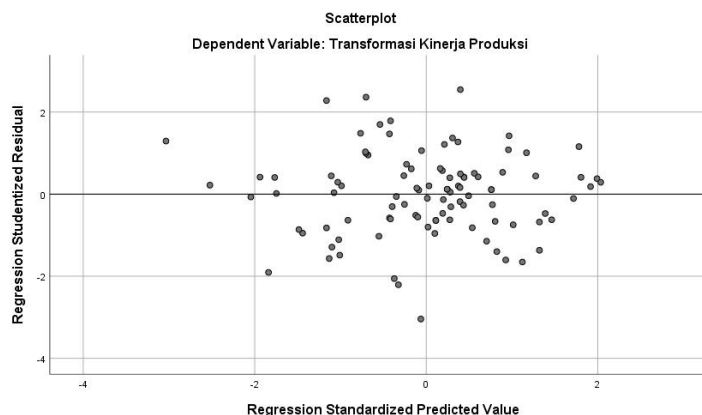
Tabel 1.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	4.397	1.483		2.965
	Total Quality Management	-.033	.030	-.162	-1.106
	Budaya Kaizen	.004	.040	.014	.094

a. Dependent Variable: Abs_RES

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan data tabel 1.13 diatas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel bebas terhadap nilai absolut residual (Abs_RES) adalah variabel total quality management memiliki nilai signifikansi sebesar 0,272 dan variabel budaya kaizen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,926. Kedua nilai signifikansi diatas berada di atas 0,05 ($0,272 > 0,05$ dan $0,926 > 0,05$), sehingga sesuai dengan dasar pengambilan keputusan uji Glejser yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. maka telah memenuhi asumsi klasik terkait heteroskedastisitas, maka variabel total quality management dan budaya kaizen dapat digunakan untuk memprediksi transformasi kinerja produksi. Seperti dilihat dari gamabar Scatterplot dibawah ini:



Gambar 1.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan table. 1.5 diatas, hasil uji heteroskedastisitas dengan metode grafik scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar secara acak, baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Regression Studentized Residual, serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas seperti bergelombang, melebar, kemudian menyempit. Sehingga hasil yang didapat menyatakan bahwa pengaruh total quality management dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

5. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.):

- Jika nilai Sig. $< 0,05$, maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan H1 diterima.
- Jika nilai Sig. $> 0,05$, maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan H0 diterima (Sahir, 2021, p. 53).

Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Tabel 1.14 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	2.365		.598	.551
	Total Quality Management	.257	.048	.352	5.340	.000
	Budaya Kaizen	.584	.064	.606	9.180	.000

a. Dependent Variable: Transformasi Kinerja Produksi

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan tabel 1.14, diatas, output Coefficients diatas menunjukkan bahwa model persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 1.414 + 0,257X_1 + 0,584X_2$$

- Konstanta (α) = 1,414, artinya apabila variabel Total Quality Management (X_1) dan Budaya Kaizen (X_2) bernilai konstan atau sama dengan nol, maka nilai Transformasi Kinerja Produksi (Y) adalah sebesar 1,414. Namun, nilai signifikansi konstanta sebesar 0,551 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa nilai tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga hanya berfungsi sebagai titik potong (intercept) matematis dari persamaan regresi dan tidak dapat diinterpretasikan secara substantif.
- Koefisien (b_1) = 0,257, artinya setiap peningkatan satu satuan pada variabel Total Quality Management (X_1), dengan asumsi variabel Budaya Kaizen (X_2) tetap atau konstan, akan meningkatkan Transformasi Kinerja Produksi (Y) sebesar 0,257 satuan. Koefisien regresi bernilai positif, menunjukkan hubungan antara Total Quality Management dengan Transformasi Kinerja Produksi bersifat searah (positif). Nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka H_1 diterima, artinya total quality management berpengaruh signifikan terhadap transformasi kinerja produksi (Sahir, 2021, p. 53).
- Koefisien (b_2) = 0,584, artinya setiap peningkatan satu satuan pada variabel Budaya Kaizen (X_2), dengan asumsi variabel Total Quality Management (X_1) tetap atau konstan, akan meningkatkan Transformasi Kinerja Produksi (Y) sebesar 0,584 satuan. Koefisien regresi bernilai positif, berarti hubungan antara Budaya Kaizen dengan Transformasi Kinerja Produksi bersifat searah (positif). Nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka H_1 diterima, artinya budaya kaizen berpengaruh signifikan terhadap transformasi kinerja produksi.

Pengujian Hipotesis

1. Uji parsial atau uji t

Ketentuan uji t adalah sebagai berikut :

- Jika $\text{sig } t \leq 0.05$, maka terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen dan H_1 diterima.
- Jika $\text{sig } t > 0.05$, maka tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen dan H_0 diterima.

Kemudian, ketentuan perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} adalah :

- Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Tabel 1.15 Hasil Uji Hipotesis Parsial (t)

		Coefficients^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	1.414	2.365		.598	.551
	Total Quality Management	.257	.048	.352	5.340	.000
	Budaya Kaizen	.584	.064	.606	9.180	.000

a. Dependent Variable: Transformasi Kinerja Produksi

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan tabel 1.15 di atas, diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Maka sesuai dengan ketentuan poin diatas H_1 diterima, dan nilai t_{hitung} sebesar 5.340 dan 9.180 lebih besar dari t_{tabel} (1.984). Sesuai dengan ketentuan pengambilan keputusan, pada poin diatas menandakan H_0 ditolak dan H_1 diterima atau terdapat pengaruh antara total quality manajemen dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi di PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

2. Uji F (Simultan)

Tabel 1.16 Hasil Uji F (Simultan)

		ANOVA^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3416.292	2	1708.146	196.579	.000 ^b
	Residual	842.868	97	8.689		
	Total	4259.160	99			

a. Dependent Variable: Transformasi Kinerja Produksi

b. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen, Total Quality Management

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan tabel 1.16, diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. dan untuk mencari F_{tabel} yaitu ($dk=100-2-1=97$ ($F_{tabel} = 3.09$)) Nilai F_{hitung} sebesar 196.579 lebih besar dari F_{tabel} (3.09) artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara total quality manajemen dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi di PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek.

3. Analisis Koefisien Determinansi (r^2)

Koefisien determinansi dirumuskan sebagai berikut :

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KP : Nilai koefisien determinansi
 R^2 : Nilai koefisien korelasi

Tabel 1.17 Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896 ^a	.802	.798	2.94777

a. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen, Total Quality Management

Sumber : diolah peneliti, dengan SPSS v.26 (2026)

Berdasarkan Tabel 1.17 di atas, diperoleh nilai R sebesar 0,896 menurut kriteria koefisien korelasi berada pada kategori sangat kuat, menunjukkan bahwa hubungan simultan antara total quality management dan budaya kaizen dengan transformasi kinerja produksi bersifat sangat erat. Nilai R Square (r^2) adalah 0,802. Nilai koefisien determinansi merupakan hasil perkalian r^2 dengan 100%, sehingga hasilnya adalah 80,2%, yang berarti transformasi kinerja produksi pada Departemen Gedung Newplant PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek mampu dijelaskan oleh total quality management dan budaya kaizen secara bersama-sama sebesar 80,2%. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,798 yang relatif mendekati nilai R Square mengindikasikan bahwa model regresi cukup stabil dan tidak mengalami overfitting akibat penambahan variabel bebas, sementara nilai Standard Error of the Estimate sebesar 2,94777 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model yang relatif kecil, sehingga model regresi ini layak digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi transformasi kinerja produksi. Sedangkan sisanya sebesar 19,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. yang tidak dijelaskan oleh total quality management dan budaya kaizen dapat ditelusuri seperti, keandalan dan efektivitas peralatan produksi, ketepatan waktu dan keandalan pasokan bahan baku dari pemasok, beban kerja tiga shift, faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan.

Pembahasan Teortis Dan Empiris

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi, yang sejalan dengan pandangan Heizer, Render, dan Munson (2020) bahwa total quality management mencerminkan manajemen yang mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi guna mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta diperkuat oleh Wiyatno dkk. (2024) dan Nawaz (2024) bahwa penerapan total quality management mampu meningkatkan efisiensi proses dan konsistensi kualitas produk secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan hasil Bytyçi (2023) yang membuktikan bahwa komponen kepemimpinan organisasional dalam total quality management berpengaruh besar terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur.

1. Pengaruh Total Quality Management terhadap Transformasi Kinerja Produksi

Variabel total quality management (X_1) adalah 6.978 (Baik) dilihat dari skor tertinggi yang berbunyi “Terdapat prosedur standar terdokumentasi untuk setiap tahap produksi” dengan total skor sebesar 394 dengan penilaian kriteria “Baik” dan skor terendah yang berbunyi “Evaluasi dan tindak lanjut hasil upaya perbaikan kualitas” dengan total skor sebesar 382. Artinya bahwa penerapan prinsip-prinsip total quality management, mulai dari standarisasi prosedur produksi, pengendalian kualitas, hingga evaluasi dan tindak lanjut perbaikan, telah dijalankan dengan cukup konsisten oleh perusahaan. Jadi, penilaian responden mengenai total quality management (X_1) secara keseluruhan yang dinilai berdasarkan indicator-indikator berada pada kategori baik atau sebesar 77,53%, karena penerapan prinsip-prinsip total quality management pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek telah dijalankan dengan cukup konsisten.

Hasil analisis Total Quality Management (X_1) nilai Z K-S sebesar 0,060 dengan nilai

Asymp. Sig. (2-tailed) yaitu 0.200 lebih besar dari 0.05, artinya data sampel dari populasi variabel total quality management pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tersebut berdistribusi normal. Dengan begitu, prasyarat normalitas untuk model regresi sudah terpenuhi. Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) menunjukkan bahwa total quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi kinerja produksi, dengan nilai koefisien analisis regresi linier berganda sebesar 0,257 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$), serta nilai t_{hitung} sebesar 5.340 lebih besar dari t_{tabel} (1.984). Dengan demikian, H_1 diterima.

Hasil uji t diatas selaras dengan hasil penelitian Gabriella dkk. (2024) yang menemukan bahwa total quality anagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi produksi, pengurangan cacat produk, dan peningkatan kualitas operasional pada perusahaan manufaktur. Diperkuat argumen bahwa penerapan prinsip-prinsip total quality management, seperti fokus pada pelanggan, pengambilan keputusan berbasis data, dan perbaikan proses secara berkelanjutan, mampu mendorong peningkatan kinerja produksi secara nyata.

Wiyatno et al. (2024) menegaskan total quality management melibatkan pengelolaan yang menyeluruh terhadap kualitas, mulai dari manajemen puncak hingga tingkat operasional, yang pada akhirnya memperkuat hubungan antar departemen serta mengurangi biaya produksi. Sejalan dengan pendapat Nawaz (2024) juga menegaskan bahwa total quality management mampu meningkatkan efisiensi proses dan konsistensi kualitas produk secara berkelanjutan. Dengan demikian, semakin baik penerapan total quality management di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek, semakin tinggi pula tingkat Transformasi Kinerja Produksi yang dicapai perusahaan.

Temuan, kondisi lapangan di Departemen Gedung Newplant dimana penerapan prosedur standar seperti instruksi kerja pada setiap produksi dan pengemasan, pengecekan mutu berjenjang oleh Quality Control, serta dokumentasi hasil produksi telah menjadi rutinitas kerja sehari-hari. Meskipun demikian, skor terendah pada indikator evaluasi dan tindak lanjut hasil upaya perbaikan kualitas mengindikasikan bahwa aspek penutupan siklus perbaikan, yaitu memastikan temuan penyimpangan mutu ditindaklanjuti secara sistematis dan didokumentasikan sebagai pembelajaran bagi shift maupun operator berikutnya, masih menjadi titik lemah dalam penerapan total quality management di perusahaan. Kesenjangan ini penting menjadi perhatian manajemen, karena tanpa tindak lanjut yang terstruktur, standarisasi prosedur yang sudah berjalan baik berisiko hanya berhenti pada tahap pencegahan tanpa memberikan umpan balik perbaikan yang berkelanjutan bagi transformasi kinerja produksi.

Budaya Kaizen terbukti memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan Total Quality Management terhadap Transformasi Kinerja Produksi. Temuan ini dapat dijelaskan melalui perbedaan sifat kedua variabel: TQM diterapkan melalui pendekatan yang lebih formal dan terstruktur (SOP, dokumen audit mutu, dan pengendalian proses), sedangkan Budaya Kaizen tumbuh dari inisiatif dan pengalaman langsung karyawan di lini produksi sehari-hari, sebagaimana ditegaskan oleh Nurhadi (2022) serta Suárez-Barraza dan Ramis-Pujol (2021) bahwa kaizen menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan mendorong keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam perbaikan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan transformasi kinerja produksi tidak dapat semata-mata mengandalkan kepatuhan terhadap sistem formal, tetapi memerlukan penguatan budaya partisipatif yang menempatkan karyawan lini produksi sebagai agen perbaikan.

2. Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Transformasi Kinerja Produksi

Variabel Budaya kaizen (X_2) adalah 4.609 berada pada kategori (Baik), diukur melalui dua belas item pernyataan, yaitu $X_{2.1}$ hingga $X_{2.12}$ yang disebarkan kepada responden penelitian. Skor tertinggi diperoleh oleh item pernyataan $X_{2.9}$ yang berbunyi “Perusahaan secara aktif mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam kelompok kerja guna memecahkan masalah produksi secara bersama” dengan total skor sebesar 388. Sebaliknya, skor terendah diperoleh oleh item pernyataan $X_{2.3}$ yang berbunyi “Karyawan rutin dilibatkan dalam evaluasi dan peningkatan proses” dengan total skor sebesar 379. Jadi, penilaian responden mengenai budaya kaizen (X_2) secara keseluruhan yang dinilai bersipat positif berdasarkan indikator-indikator berada pada kategori baik atau sebesar 76,82% , karena mampu mendukung terciptanya efektivitas kerja dan peningkatan kinerja organisasi, meskipun masih terdapat beberapa indikator yang perlu terus ditingkatkan agar penerapannya menjadi lebih optimal.

Budaya Kaizen (X_2) nilai Z K-S sebesar 0,068 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yaitu 0.200 lebih besar dari 0.05, artinya data sampel dari populasi pada variabel Budaya Kaizen pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tersebut berdistribusi normal. Dengan begitu, prasyarat normalitas untuk model regresi sudah terpenuhi.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) menunjukkan bahwa Budaya Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi, dengan nilai koefisien analisis regresi linier berganda sebesar 0,584 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$), serta nilai t_{hitung} sebesar (9,180) lebih besar dari t_{tabel} (1,984), sehingga H_2 diterima. Nilai Standardized Coefficients (Beta) menunjukkan budaya kaizen memiliki koefisien sebesar 0,606, lebih besar dibandingkan total quality management sebesar 0,352. Memperlihatkan bahwa budaya kaizen memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap transformasi kinerja produksi. Secara teoritis dijelaskan melalui karakteristik implementasi kedua pendekatan. Total quality management umumnya diterapkan melalui pendekatan top-down yang bersifat formal dan terstruktur, beroperasi pada *level explicit knowledge* yang mencakup SOP, dokumen audit mutu, dan pengendalian statistik proses, sehingga efektivitas transfernya sangat bergantung pada kepatuhan administratif yang diinisiasi dan diawasi oleh manajemen. Sebaliknya, Budaya Kaizen menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang bekerja pada *level tacit knowledge* yaitu pengetahuan yang lahir dari inisiatif dan pengalaman langsung operator di lantai produksi, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Imai (2021). Karena sumber inisiatif Kaizen berasal dari pengalaman kerja operator itu sendiri, pendekatan bottom-up ini jauh lebih mudah dipahami dan menumbuhkan rasa kepemilikan (*psychological ownership*) terhadap perubahan yang dihasilkan, dibandingkan sistem dokumentasi formal total quality management yang sering dipersepsikan operator sebagai beban administratif tambahan yang berjarak dari aktivitas kerja harian mereka.

Sejalan dengan temuan pada penilaian responden, di mana skor tertinggi budaya kaizen justru diperoleh pada item partisipasi karyawan dalam kelompok kerja untuk memecahkan masalah produksi secara bersama mengindikasikan bahwa keterlibatan aktif dan kedekatan kaizen dengan aktivitas kerja harian operator menjadi faktor yang memperkuat dominasi pengaruhnya terhadap Transformasi Kinerja Produksi, dibandingkan Total Quality Management yang lebih bersifat struktural dan berorientasi jangka panjang. Kondisi diatas, sejalan dengan budaya kaizen yang berjalan di lantai produksi PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek, antara lain melalui forum diskusi kelompok kerja antara operator, leader, dan section head untuk membahas kendala produksi harian, serta penerapan prinsip 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) di area kerja. Tingginya skor pada indikator partisipasi kelompok kerja menunjukkan bahwa mekanisme kolaboratif tersebut telah berjalan efektif dan dirasakan manfaatnya oleh

karyawan. Sebaliknya, skor terendah pada indikator keterlibatan rutin karyawan dalam evaluasi dan peningkatan proses mengindikasikan bahwa partisipasi karyawan masih cenderung bersifat reaktif, yaitu muncul ketika terjadi masalah, dibandingkan bersifat proaktif dan terjadwal sebagai bagian dari siklus evaluasi rutin. Oleh karena itu, penguatan mekanisme budaya kaizen yang terjadwal, seperti sesi evaluasi mingguan pada setiap lini produksi, dapat menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan kontribusi budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi.

Secara simultan, Total Quality Management dan Budaya Kaizen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi dengan kontribusi sebesar 80,2%. Temuan ini memperkuat pandangan Bhat dkk. (2024) bahwa transformasi kinerja pada sektor manufaktur modern membutuhkan kolaborasi antara sistem manajemen kualitas yang terstruktur dengan budaya organisasi, serta sejalan dengan Rahman dan Kusuma (2025) dan Maghfiroh dan Santoso (2026) yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi kinerja produksi sangat dipengaruhi oleh komitmen kolektif sumber daya manusia terhadap budaya kualitas dan perbaikan berkelanjutan, bukan semata-mata oleh kecanggihan teknologi. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja produksi yang paling efektif adalah yang mengintegrasikan penguatan sistem manajemen mutu formal dengan penumbuhan budaya perbaikan berkelanjutan secara simultan.

3. Pengaruh Total Quality Management dan Budaya Kaizen Secara Simultan terhadap Transformasi Kinerja Produksi

Variabel Transformasi Kinerja Produksi (Y) dapat dilihat skor totalnya adalah 4.602 berada pada kategori (Baik), diukur melalui dua belas item pernyataan, yaitu Y1 hingga Y12 yang disebarkan kepada responden penelitian. Skor tertinggi diperoleh oleh item pernyataan Y11 yang berbunyi “Penerapan prosedur perawatan mesin terjadwal untuk mencegah gangguan yang mempengaruhi konsistensi output produksi.” dengan total skor sebesar 388. Sebaliknya, skor terendah diperoleh oleh item pernyataan Y10 yang berbunyi “Perusahaan memastikan bahwa proses produksi berjalan secara konsisten dari waktu ke waktu tanpa perubahan kualitas yang berarti.” dengan total skor sebesar 379. Jadi, penilaian responden mengenai variabel transformasi kinerja produksi (Y) secara keseluruhan berada pada kategori Baik atau sebesar 76,70%, karena pelaksanaan transformasi kinerja produksi telah sesuai dengan harapan perusahaan.

Transformasi Kinerja Produk (Y) nilai Z K-S sebesar 0,073 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yaitu 0.200 lebih besar dari 0.05, artinya data sampel dari populasi variabel Transformasi Kinerja Produk pada PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tersebut berdistribusi normal. Dengan begitu, prasyarat normalitas untuk model regresi sudah terpenuhi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) melalui Uji F menunjukkan Nilai F_{hitung} sebesar 196.579 lebih besar dari F_{tabel} (3.09) dengan nilai signifikansi sebesar ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa total quality management dan budaya kaizen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi kinerja produksi, dan H_3 diterima.

Hasil nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,802 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas tersebut mampu menjelaskan 80,2% variasi transformasi kinerja produksi, Nilai Adjusted R Square sebesar 0,798 yang relatif mendekati nilai R Square cukup stabil dan tidak mengalami overfitting akibat penambahan variabel bebas, sementara nilai Standard Error of the Estimate sebesar 2,94777 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model yang relatif kecil, sehingga model regresi ini layak digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi transformasi kinerja produksi. Sedangkan sisanya sebesar 19,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, yaitu kapabilitas teknologi dan keandalan mesin produksi (Wolska et al., 2023),

keandalan rantai pasok bahan baku (Choi et al., 2023), faktor kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan (Purwanto et al., 2022), serta konsistensi pola kerja shift (Lu, Du, & Peng, 2022). Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan salah satu atau kombinasi dari keempat faktor tersebut untuk memperkuat daya jelas (explanatory power) model penelitian mengenai transformasi kinerja produksi. Keempat faktor tersebut memperkuat model penelitian sekaligus menunjukkan bahwa transformasi kinerja produksi merupakan proses yang tidak hanya dipengaruhi oleh aspek manajerial dan perilaku organisasi, tetapi juga oleh aspek teknis, rantai pasok, psikologis individu, dan pengaturan waktu kerja, berikut pembahasannya :

Pada level teknis mesin, Wolska et al. (2023) menegaskan bahwa Overall Equipment Effectiveness (OEE) dalam kerangka Total Productive Maintenance (TPM) merupakan indikator kinerja yang berdiri sendiri. Secara konseptual, OEE mengukur efektivitas peralatan produksi dan berada di luar cakupan sistem manajemen mutu yang berfokus pada pengelolaan proses serta perilaku sumber daya manusia.

Pada level jaringan eksternal, Choi et al. (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan strategi Just-In-Time (JIT) sangat bergantung pada ketepatan waktu pengiriman dan konsistensi pasokan dari pemasok. Faktor-faktor tersebut berada di luar kendali langsung sistem total quality management (TQM) maupun budaya kerja internal, tetapi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stabilitas proses produksi dan output perusahaan.

Pada level individual psikologis, Purwanto et al. (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur pada era digital. Temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis dan perilaku individu dapat meningkatkan kinerja karyawan, terlepas dari sejauh mana sistem total quality management atau budaya kaizen telah diterapkan secara formal dalam organisasi.

Pada level pengaturan waktu kerja, Lu, Du, dan Peng (2022) membuktikan secara empiris bahwa konsistensi jadwal kerja shift, baik dari sisi jam kerja (hour-of-the-day) maupun hari kerja (day-of-the-week), berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pekerja shift, di mana ketidakteraturan jadwal antar shift cenderung menurunkan produktivitas, sedangkan jadwal kerja yang konsisten terbukti meningkatkannya. Temuan tersebut relevan dengan kondisi di Departemen Gedung Newplant PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek yang menerapkan sistem kerja tiga shift, di mana perbedaan tingkat kewaspadaan dan konsistensi ritme kerja antar shift, terutama pada shift malam, berpotensi menimbulkan variasi output produksi yang berada di luar kendali langsung sistem total quality management maupun budaya kaizen.

Hasil analisis Durbin-Watson pada signifikansi 5% = 0,05(k;n), k=2(jumlah variabel independen) dan n=100 (n adalah jumlah data responden). Nilai DW sebesar 2,067, dL = 1,634 dan dU = 1,715 . Jadi dapat dihitung nilai 4-dL(1,634) = 2,366, dan 4-dU(1,715) = 2,285. Maka kesimpulannya bahwa nilai dU (1,715) < DW(2,067) < 4-dU(2,285) sesuai dengan dasar pengambilan keputusan poin diatas bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi. Dengan demikian hasil uji pengaruh total quality management dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi di PT.Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Ranacekek ini dapat dilakukan atau dilanjutkan.

Hasil uji multikolinearitas sebagai berikut variabel total quality management memiliki nilai Tolerance sebesar 0,469 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,134 < 10. Sedangkan, variabel budaya kaizen memiliki nilai Tolerance sebesar 0,469 dan nilai VIF sebesar 2,134. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel, artinya, kedua variabel independen tidak memiliki korelasi yang kuat satu sama lain, sehingga model

regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut, karena tidak ditemukan adanya hubungan linear yang tinggi antar variabel bebas.

Hasil uji heteroskedestisitas sebagai berikut : variabel total quality management memiliki nilai signifikansi sebesar 0,272 dan variabel budaya kaizen memiliki nilai signifikansi sebesar 0,926. Kedua nilai signifikansi diatas berada di atas 0,05 ($0,272 > 0,05$ dan $0,926 > 0,05$), sehingga sesuai dengan dasar pengambilan keputusan uji Glejser yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. maka telah memenuhi asumsi klasik terkait heteroskedastisitas, maka variabel total quality management dan budaya kaizen dapat digunakan untuk memprediksi transformasi kinerja produksi.

Hasil uji regresi berganda linear yaitu sebagai berikut : Konstanta (α) = 1,414, artinya apabila variabel Total Quality Management (X_1) dan Budaya Kaizen (X_2) bernilai konstan atau sama dengan nol, maka nilai Transformasi Kinerja Produksi (Y) adalah sebesar 1,414%. Namun, nilai signifikansi konstanta sebesar 0,551 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa nilai tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga hanya berfungsi sebagai titik potong (intercept) matematis dari persamaan regresi dan tidak dapat diinterpretasikan secara substantif.

Koefisien (b_1) = 0,257, artinya setiap peningkatan satu satuan pada variabel Total Quality Management (X_1), dengan asumsi variabel Budaya Kaizen (X_2) tetap atau konstan, akan meningkatkan Transformasi Kinerja Produksi (Y) sebesar 0,257 satuan. Koefisien regresi bernilai positif, menunjukkan hubungan antara Total Quality Management dengan Transformasi Kinerja Produksi bersifat searah (positif). Nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka H_1 diterima, artinya total quality management berpengaruh signifikan terhadap transformasi kinerja produksi (Sahir, 2021, p. 53).

Koefisien (b_2) = 0,584, artinya setiap peningkatan satu satuan pada variabel Budaya Kaizen (X_2), dengan asumsi variabel Total Quality Management (X_1) tetap atau konstan, akan meningkatkan Transformasi Kinerja Produksi (Y) sebesar 0,584 satuan. Koefisien regresi bernilai positif, berarti hubungan antara Budaya Kaizen dengan Transformasi Kinerja Produksi bersifat searah (positif). Nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) maka H_1 diterima, artinya budaya kaizen berpengaruh signifikan terhadap transformasi kinerja produksi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis mengenai pengaruh total quality management (TQM) dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi dilihat dari hasil uji t menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,257 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) serta nilai t-hitung sebesar 5,340 lebih besar dari t-tabel (1,984), sehingga H_1 diterima. Secara deskriptif, variabel total quality management memperoleh skor total 6.978 atau sebesar(77,53%) dengan kategori Baik, dimana indikator prosedur standar terdokumentasi untuk setiap tahap produksi memperoleh penilaian tertinggi, sementara indikator evaluasi dan tindak lanjut perbaikan kualitas memperoleh penilaian terendah. Mengindikasikan bahwa semakin konsisten penerapan prinsip-prinsip total quality management di perusahaan, semakin tinggi pula pencapaian transformasi kinerja produksi. Hasil analisis selaras dengan Heizer, Render, dan Munson (2020) bahwa total quality management merupakan mencerminkan manajemen yang mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi guna mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta

diperkuat oleh Wiyatno et al. (2024) dan Nawaz (2024) bahwa total quality management mampu meningkatkan efisiensi proses dan konsistensi kualitas produk secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan total Quality management di PT.garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan dokumen standar, melainkan juga oleh sejauh mana temuan hasil evaluasi mutu benar-benar ditindaklanjuti dan dijadikan basis pembelajaran organisasi.

- b. Budaya Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,584, nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), dan nilai Standardized Coefficients (Beta) sebesar 0,606, sehingga H_2 diterima. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,798 yang relatif mendekati nilai R Square cukup stabil dan tidak mengalami overfitting akibat penambahan variabel bebas, sementara nilai Standard Error of the Estimate sebesar 2,94777 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model yang relatif kecil, sehingga model regresi ini layak digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi transformasi kinerja produksi. Besaran kontribusi ini lebih dominan dibandingkan total quality management, sebuah temuan yang secara konseptual dapat dijelaskan melalui perbedaan level pengetahuan yang mendasari kedua variabel tersebut. Total Quality Management diterapkan melalui pendekatan top-down yang formal dan terstruktur, beroperasi pada level explicit knowledge yang mencakup SOP, dokumen audit mutu, dan pengendalian statistik proses, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada kepatuhan administratif yang diinisiasi dan diawasi oleh manajemen. Sebaliknya, Budaya Kaizen bekerja pada level tacit knowledge, yaitu pengetahuan yang lahir dari inisiatif dan pengalaman langsung operator di lantai produksi, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Imai (2021). Temuan deskriptif turut mendukung interpretasi ini, di mana skor tertinggi budaya kaizen diperoleh pada item partisipasi karyawan dalam kelompok kerja untuk memecahkan masalah produksi secara bersama, mengindikasikan bahwa kedekatan kaizen dengan aktivitas kerja harian operator menjadi faktor yang memperkuat dominasi pengaruhnya terhadap Transformasi Kinerja Produksi dibandingkan Total Quality Management yang bersifat lebih struktural dan berorientasi jangka panjang. Hasil ini memperkuat simpulan Nurhadi (2022) serta Suárez-Barraza dan Ramis-Pujol (2021) bahwa budaya kaizen menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan mendorong keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam perbaikan berkelanjutan. Implikasinya, keberlanjutan transformasi kinerja produksi tidak dapat semata-mata mengandalkan kepatuhan terhadap sistem formal, melainkan memerlukan penguatan budaya partisipatif yang menempatkan karyawan lini produksi sebagai agen perbaikan, bukan sekadar objek pengawasan mutu.
- c. Total Quality Management dan Budaya Kaizen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Kinerja Produksi, dengan nilai F-hitung sebesar 196,579 yang melampaui F-tabel (3,09) pada signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_3 diterima. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,802 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama mampu 80,2% variasi transformasi kinerja produksi, sedangkan sisanya sebesar 19,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini yang tidak dijelaskan oleh total quality management dan budaya kaizen dapat ditelusuri seperti, keandalan dan efektivitas peralatan produksi, ketepatan waktu dan keandalan pasokan bahan baku dari pemasok, beban kerja tiga shift, faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan. Besaran kontribusi simultan ini menegaskan bahwa Total Quality Management dan Budaya Kaizen bukan merupakan dua pendekatan

yang berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi sistem formal menyediakan kerangka pengendalian proses, sementara budaya informal menggerakkan keterlibatan sumber daya manusia untuk mengisi kerangka tersebut secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan Maghfiroh dan Santoso (2026) bahwa keberhasilan transformasi kinerja produksi tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan sangat dipengaruhi oleh komitmen kolektif sumber daya manusia terhadap budaya kualitas dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja produksi yang paling efektif adalah yang mengintegrasikan penguatan sistem manajemen mutu formal dengan penumbuhan budaya perbaikan berkelanjutan secara simultan, bukan yang mengandalkan salah satu pendekatan secara terpisah.

Saran

Berdasarkan penelitian, pembahasan, dan penarikan kesimpulan mengenai pengaruh total quality management dan budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi di PT. Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek, saran yang dapat diberikan antara lain sebagai berikut :

1. Pada hasil temuan indikator evaluasi dan tindak lanjut perbaikan kualitas memperoleh skor terendah dalam variabel Total Quality Management, PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek disarankan membangun mekanisme evaluasi mutu yang terdokumentasi dan terjadwal secara berkala, dilengkapi indikator keberhasilan tindak lanjut yang terukur, sehingga siklus perbaikan kualitas tidak berhenti pada tahap pencegahan (preventive), melainkan menjadi basis pembelajaran organisasi (organizational learning) yang berkelanjutan. PT.Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek disarankan membentuk forum perbaikan berkelanjutan antar group secara terjadwal, karena budaya kaizen hanya efektif apabila seluruh anggota organisasi turut bertanggung jawab dalam identifikasi masalah dan pencarian solusi.
2. Kontribusi budaya kaizen terhadap transformasi kinerja produksi bersumber dari partisipasi aktif karyawan dalam kelompok kerja, perusahaan disarankan melembagakan forum perbaikan berkelanjutan lintas shift dan lintas departemen secara terjadwal, bukan sekadar bersifat insidental, agar inisiatif perbaikan yang lahir dari pengalaman operasional lini produksi dapat terdokumentasi, dievaluasi, dan direplikasi secara sistematis ke seluruh area produksi serta budaya kaizen yang lebih dominan dibandingkan total quality management, penerapan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) secara konsisten di seluruh lini produksi perlu dijadikan prioritas utama, sekaligus diposisikan sebagai jembatan yang menghubungkan inisiatif perbaikan berbasis pengalaman operator (tacit knowledge) dengan sistem dokumentasi formal perusahaan (explicit knowledge), sehingga kedua pendekatan tersebut saling memperkuat, bukan berjalan terpisah.
3. PT.Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek perlu memperkuat standarisasi kerja disertai pengawasan proses yang konsisten pada setiap shift produksi, mengingat variasi kinerja produksi antarperiode berpotensi bersumber tidak hanya dari lemahnya pengawasan, tetapi juga dari perbedaan pola kerja dan tingkat kewaspadaan operator antar shift, sehingga penguatan standarisasi perlu disertai skema rotasi dan pengawasan yang mempertimbangkan karakteristik masing-masing shift kerja.
4. Manajemen PT.Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Rancaekek disarankan memprioritaskan penguatan komitmen dan budaya kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, tidak hanya berfokus pada investasi teknologi maupun perangkat sistem mutu, karena

hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi kinerja produksi jangka panjang lebih ditentukan oleh komitmen kolektif manusia dalam menjalankan dan menghidupi sistem tersebut.

5. Bagi peneliti selanjutnya, mengingat koefisien determinasi sebesar 80,2% mengindikasikan masih terdapat 19,8% variasi Transformasi Kinerja Produksi yang belum menjelaskan, disarankan untuk memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi sumber daya manusia, konsistensi pola kerja shift, atau adopsi teknologi digital, serta memperluas cakupan objek penelitian ke perusahaan manufaktur FMCG lain agar temuan penelitian ini memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

BUKU

- Damaianti, R. (2024). *Teori dan Praktik Manajemen Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Griffin, R. W. (2022). *Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Imai, M. (2021). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Implementasi*. Pekanbaru: UR Press.
- Kasmir. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Edisi Revisi). Jakarta: Rajawali Pers.
- Krisnandi, H., dkk. (2025). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Mangkunegara, A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M. N. (2020). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pasaribu, R., Herawati, N., Utomo, B., & Aji, S. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Purwanggono, B. (2021). *Manajemen Operasional*. Semarang: Undip Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Management* (15th ed.). Hoboken: Pearson.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: KBM Indonesia. ISBN: 978-623-6155-06-6.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Edisi Keempat). Jakarta: Bumi Aksara.
- Syarifuddin, dkk. (2024). *Metode Penelitian Manajemen*. Jawa Tengah: Ganesha Kreasi Semesta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Setiyawami, Ed.) Bandung: CV Alfabeta.
- Supriadi, Y., dkk. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis dan Operasional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Tjiptono, F., & Diana, A. (2021). *TQM – Total Quality Management* (Edisi Revisi). Yogyakarta: Andi.
- Widiana, M. E. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Yakin, I. H. (2023). *Manajemen SDM Kontemporer: Konsep, Teori, dan Praktik*. Malang: UB Press.

JURNAL

- Adhara, J., et al. (2025). *Transformasi Efisiensi Operasional melalui Integrasi Lean Manufacturing dan Teknologi Digital*. Jurnal Manajemen Universitas Dr. Khez Muttaqien, Vol. 8 No. 12.
- Bhat, R., Kumar, A., & Singh, P. (2024). *Quality Management and Organizational Transformation in Modern Manufacturing*. International Journal of Production Economics, Vol. 18 No. 2, 45–63.
- Bytyçi (2023). Journal of Governance & Regulation, Vol. 12 No. 1, 71–184.
- Choi, T. Y., Netland, T. H., Sanders, N., Sodhi, M. S., & Wagner, S. M. (2023). Just-in-time for supply chains in turbulent times. Production and Operations Management, Vol. 32 No.7, 2331–2340.
- Irfan Syahroni, M. (2023). *Analisis Data Kuantitatif*. eJurnal Al Musthafa, Vol. 3 No. 3.
- Lu, G., Du, R. Y., & Peng, X. (2022). The Impact of Schedule Consistency on Shift Worker Productivity: An Empirical Investigation. Manufacturing & Service Operations Management, Vol. 24 No. 5, 2780–2796.
- Maghfiroh, A., & Santoso, B. (2026). *Komitmen SDM dan Budaya Kualitas dalam Transformasi Kinerja Produksi*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 28 No. 1, 12–27.
- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2022). Procedia Economics and Finance, 35, 522–531.
- Nawaz, N. (2024). *TQM Implementation and Process Efficiency in Southeast Asian Manufacturing*. Journal of Quality Management Research, Vol. 12 No. 3, 88–104.
- Neksen, R., dkk. (2021). *Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dan Pengukurannya*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 9 No. 2, 113–125.
- Nurhadi, A. (2022). *Budaya Kaizen dan Peningkatan Produktivitas pada Industri Manufaktur di Indonesia*. Jurnal Manajemen Industri dan Logistik, Vol. 6 No. 1, 55–70.
- Okpala, K. E., Anozie, S. O., & Ezeanyim, O. C. (2024). *The Implementation of Kaizen Principles in Manufacturing Processes*. Vol. 13 (Juli 2024), 116–124.
- Putri, D. A. (2024). *Transformasi Digital dan Keberlanjutan Perusahaan Manufaktur*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 14 No. 1, 78–92.
- Purwanto, A., et al. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Organizational Learning on Manufacturing Industry Performance. Frontiers in Psychology, Vol.13 (9 Mei 2022), 895361
- Rahman, F., & Kusuma, D. (2025). *Budaya Organisasi dan Transformasi Kinerja Produksi Berkelanjutan*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, Vol. 16 No. 2, 34–50.
- Royani, Y. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 7 No. 1, 1–15.
- Royani, Y. (2024). *Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di Era Digital*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 12 No. 2, 45–60.
- Sahmi & El Abbadi (2024). International Journal of Production Management and Engineering, Vol. 12 No. 2, 169–179.

-
- Saleh, M., & Adrianto, R. (2024). *Pengawasan Proses dan Kestabilan Kinerja Produksi Manufaktur*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 22 No. 1, 67–82.
- Setiawan, I., & Yosepha, S. Y. (2020). *Model Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.
- Sichinsambwe et al. (2023). Cogent Engineering, Vol. 10 No. 1, 21.
- Suárez-Barraza, M. F., & Ramis-Pujol, J. (2021). International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 13 No. 1, 105–125.
- Wang, D., & Shao, X. (2024). *Research on the impact of digital transformation on the production efficiency of manufacturing enterprises*. International Review of Economics & Finance, Vol. 91, 883–897.
- Wiyatno, H., dkk. (2024). *Pengaruh Implementasi TQM terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Jurnal Manajemen Mutu Indonesia, Vol. 10 No. 1, 22–38.
- Wulandari, S. (2020). *Fungsi dan Peranan Manajemen SDM dalam Organisasi*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 8 No. 2, 30–44.
- Wolska, M., Gorewoda, T., Roszak, M., & Gajda, L. (2023). Implementation and Improvement of the Total Productive Maintenance Concept in an Organization. Applied System Innovation, Vol. 3 No.4, 110.