

## Pengaruh total quality management, dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan

Nurmiati<sup>1</sup>, Wahyudi<sup>2✉</sup>, Bahrul ulum Rusydi<sup>3</sup>, Miftha Farild<sup>4</sup>, Fauzia Bakhtiar<sup>5</sup>

Universitas Islam Negeri Alauddin, Makassar.

### Abstrak

Tujuan dari Penelitian ini adalah Mengetahui pengaruh total quality management, budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian kuantitatif menekankan pada penilaian numerik atas fenomena yang dipelajari. Peneliti menggunakan 2 (dua) pendekatan penelitian, yakni pendekatan penelitian deskriptif dan pendekatan penelitian eksploratif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer. Data diperoleh langsung dari Informan yang dipilih secara Purposive, sementara Responden yang terpilih secara acak (Random Sampling) pemilihan responden didasarkan pada asumsi bahwa populasi relatif homogen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara Budaya organisasi terhadap total quality management, dan kinerja perusahaan. Begitu pula variabel total quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** Total quality management; budaya organisasi; kinerja perusahaan

## *The effect of total quality management, and organizational culture on company performance*

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the effect of total quality management, organizational culture on company performance. Quantitative research emphasizes the numerical assessment of the phenomena studied. Researchers used 2 (two) research approaches, namely descriptive research approach and exploratory research approach. The data used in this study is primary data. Data were obtained directly from informants who were selected purposively, while respondents were selected randomly (random sampling). The selection of respondents was based on the assumption that the population was relatively homogeneous. The results showed that there was a positive and significant relationship between organizational culture and total quality management and company performance. Likewise, the total quality management variable has a positive and significant effect on company performance. Meanwhile, organization culture has no positive and significant effect on company performance.*

**Key words:** Total quality management; organizational culture; company performance

Copyright © 2022 Nurmiati, Wahyudi, Bahrul ulum Rusydi, Miftha Farild, Fauzia Bakhtiar

✉ Corresponding Author

Email Address: wahyudi.wahyudi@uin-alauddin.ac.id

DOI: 10.29264/jinv.v18i1.10826

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan, manusia memainkan peran kunci dalam memastikan kelangsungan hidup jangka panjang dan kesuksesan perusahaan. Dalam industri perhotelan global yang kompetitif, hotel berusaha mencari cara agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan penjualan dan keuntungan, dibandingkan dengan mengadopsi pendekatan TQM (Wang et al., 2012, Claver-Cortés et al., 2008). Lebih lanjut dalam hal ini, TQM telah mengabaikan faktor manusia dan hanya berfokus pada metode, bukan pada orang yang menerapkannya (Campbell Allen et al., 2008, (Yee et al., 2008).

TQM menekankan pada pentingnya suatu budaya didalam merancang, memproduksi, dan memerhatikan peningkatan pelayanan dan barang agar apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dapat terpenuhi ((Dahlgaard-Park et al., 2013). Oleh karena itu, perusahaan perhotelan perlu memiliki karyawan yang tepat agar dapat secara signifikan meningkatkan kesuksesan (Karatepe, 2006, He et al., 2010, He et al., 2011). Faktanya, sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam industri hotel, dan kualitas layanan ditentukan oleh kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan (Yang et al., 2015, George & Hegde, 2004). Dalam tambahannya, penting untuk menentukan jenis budaya perusahaan, dengan bantuan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Pembentukan budaya perusahaan yang suportif menjadi penting, dengan tujuan untuk mempertahankan posisi di pasar. Menurut Muhammad Arifin, (2015) penting untuk menetapkan budaya organisasi, melalui dukungan perusahaan serta peningkatan berkelanjutan. oleh karena itu, pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi bergantung pada budaya perusahaan, sehingga hal ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan serta retensi dalam perusahaan.

Selama tiga periode, TQM telah berhasil diimplementasikan secara merata diseluruh industri (Arsić et al., 2012, Claver-Cortés et al., 2008, Akgün et al., 2014, Jaca & Psomas, 2015). Studi telah menunjukkan bahwa manfaat strategis TQM akan menunjukkan peningkatan keunggulan kompetitif (Antony et al., 2002), Samat et al., 2006, Nadarajah & Kadir, 2014), dan meningkatkan kinerja perusahaan (F. Talib et al., 2011, 2013, 2014). Dalam tambahannya, studi ini mempertegas bahwa suatu budaya dalam organisasi dapat berpengaruh kepada kinerja (Prajogo & McDermott, 2005, Kim Jean Lee & Yu, 2004). Oleh karena itu, baik budaya organisasi dan TQM dapat secara individual dan efektif meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Mathew, 2007, Cadden et al., 2013).

Namun disisi lain, menurut (Kaluarachchi, 2010) TQM masih belum memberikan kesuksesan jangka panjang bagi panjang, hal ini disebabkan budaya organisasi sehingga manajer masih sulit menerapkan aktivitas TQM. Perubahan budaya sangat penting untuk keberhasilan penerapan TQM (Rad, 2006). Peran penting budaya organisasi dalam kesuksesan TQM sering dirujuk dalam literature ((Haffar et al., 2013, Kaluarachchi, 2010, Prajogo & McDermott, 2005, Rad, 2006, Roldán et al., 2012, Zu et al., 2010).

Lebih lanjut, menurut Braithwaite et al., (2017) lingkungan kerja yang fleksibilitas pada perusahaan akan menciptakan tempat kerja yang kohesif serta kemandirian sehingga tidak menciptakan beban kerja bagi karyawan. Hal ini penting karena proses operasi hotel bergantung pada karyawan. Sehingga perlu memberikan budaya tersebut, dimana mereka dapat bekerja dengan komitmen penuh dan dedikasi. Oleh sebab itu, perlu adanya pemahaman tentang budaya organisasi yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri.

Belias et al., (2015) budaya organisasi pada dasarnya merupakan system yang dapat membantu suatu perusahaan. Dengan adanya dukungan dari budaya organisasi, karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai semua fungsi utama pada perusahaan melalui berbagai norma dan nilai kunci.

Keberhasilan Hotel Claro, Makassar, bergantung pada sumber daya manusia yang efektif, sebagai akibatnya akan menjadi bagian penting dalam budaya organisasi. Namun, masih adanya celah yang di hadapi hotel Claro dimana masih rendahnya tingkat kepuasan karyawan, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya karyawan yang mengundurkan diri. Oleh karenanya perlu adanya dukungan dari manajer untuk menciptakan budaya organisasi yang efektif.

Dalam tambahannya, timbulnya polemik yang ada pada hotel Claro, Makassar maka peneliti merasa perlu melakukan studi mengenai hubungan TQM, budaya organisasi, dan melihat dampaknya terhadap kinerja perusahaan dalam hal ini hotel Claro, Makassar.

## **Literature Review**

### **Budaya organisasi**

Budaya organisasi dapat dipahami bergantung pada keberadaanya disuatu perusahaan, dalam hal ini dimaknai sekelompok manusia ingin mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dengan cara berinteraksi secara individu maupun kelompok Schein, (1983). Menurut Lund, (2003) budaya sulit untuk mengukur dan mengidentifikasi tipologi budaya organisasi, terutama karena asumsi dan pemahaman bersama terletak dibawah tingkat kesadaran individu. Tierney & William, (2011) menyatakan bahwa seringkali diterima begitu saja oleh anggota sendiri, asumsi ini dapat diidentifikasi melalui cerita, bahasa tertentu serta norma, ideology organisasi, maupun sikap dan perilaku yang diperlihatkan baik individu maupun kelompok.

Lebih lanjut, terdapat dua dimensi untuk membedakan antara empat budaya organisasi utama: dimensi internal/eksternal dan stabilitas/fleksibilitas. Dimensi internal/eksternal menunjukkan seberapa besar organisasi berfokus pada faktor internal seperti kepuasan karyawan atau faktor eksternal seperti kemampuan berfungsi dengan baik dalam lingkungan yang kompetitif. kemudian dimensi stabilitas/fleksibilitas merujuk pada seberapa besar organisasi peduli dengan pola perilaku yang konsisten atau mengizinkan karyawan untuk menggunakan inisiatif mereka (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Sementara menurut pandangan CVF, budaya organisasi merupakan suatu kombinasi yang mencirikan inovasi, tim work dan risk taking (Tajeddini & Trueman, 2012)

Trefry, (2006) mengelompokkan budaya organisasi dalam dua tingkatan, yaitu: 1) praktik dan perilaku yakni bagaimana sesuatu dilakukan, dan 2) praktik yang mendasari misalkan keyakinan dan nilai. Lebih lanjut, dia juga mencatat bahwa para ahli juga mendefinisikan budaya organisasi pada tingkat nilai-nilai yang mendasarinya (Davis et al., 2002).

### **Konsep Total Quality Management**

Total quality management (TQM) yaitu salah satu program pengelolaan yang paling populer diteliti sebagai indikator organisasi. Sureshchandar, (2003) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu filosofi yang diakui secara luas, dan telah menjadi slogan utama ketika organisasi berkompetitif dalam keunggulan.

Sejalan dengan itu, Wang et al., (2012) mendefinisikan bahwa TQM sebagai suatu cara pengelolaan yang bertujuan untuk perbaikan berkelanjutan dalam suatu perusahaan guna memberikan nilai pelanggan serta memenuhi kebutuhan pelanggan. Didukung pula oleh Oakland & Tanner, (2008) dan Dubey et al., (2015) TQM ditujukan agar harapan pelanggan dapat tercapai dengan menggunakan berbagai pendekatan. Hung et al., (2011) menjelaskan bahwa TQM dapat dijadikan sebagai filosofi didalam melakukan peningkatan efektivitas kinerja perusahaan secara terstruktur.

Lebih lanjut, Samat et al., (2006) mengklasifikasikan praktik TQM sebagai perbaikan layanan secara berkelanjutan seperti melibatkan dan memberdayakan karyawan, berfokus kepada pelanggan melakukan pelatihan, komitmen dan sebagai media informasi. Sementara itu, Montes et al., (2003) memetakan lima konstruksi TQM, yaitu kepemimpinan dan komitmen manajerial, manajemen sumber daya manusia, hubungan antara pelanggan dan pemasok, budaya organisasi internal, dan manajemen proses.

Dalam bisnis perhotelan, Arasli, (2012) mengklasifikasikan tujuh dimensi TQM, yaitu kepemimpinan top manajemen, berpartisipasi, memberdayakan karyawan, kepuasan dan pelatihan, tim work, dan melakukan evaluasi. Demikian pula, Wang et al., (2012) mengidentifikasikan fokus pelanggan, kerjasama internal dan eksternal, perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan, pemenuhan karyawan, pembelajaran, dan manajemen proses (Arasli, et al., 2012, Wang et al., (2012).

### **Kinerja perusahaan**

Organisasi harus memberikan perhatian penting bagi manajer karena mereka berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara objektif. Menurut Henry et al., (2004) organisasi dan kinerja telah berkembang secara paralel dari kebutuhan yang sama tetapi mengawasi sumber daya dan proses dari sudut pandang internal dan kinerja perspektif yang mungkin menarik bagi berbagai pemangku kepentingan.

Menurut Valmohammadi et al., (2012) kinerja organisasi merupakan salah satu indikator yang mengukur seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuannya. Dalam hal ini dianggap bahwa konsep kinerja organisasi berkaitan dengan kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Tambahannya, Pengukuran kinerja organisasi sangat penting dalam organisasi jasa serta di organisasi manufaktur (Atkinson & Brown, 2005).

Ada dua cara untuk mengukur kinerja, yaitu menggunakan ukuran obyektif dan subyektif. Ukuran obyektif menggunakan figur nyata dari organisasi sedangkan ukuran subyektif menggunakan persepsi responden (Johannessen et al., 1999, Pizam et al., 2006). Lebih jauh lagi, dalam organisasi jasa seperti hotel, hal ini menjadi lebih penting karena sifat bisnis mereka yang lebih terfokus pada keterampilan manusia dan aset tidak berwujud (Bharadwaj et al., 2015).

## METODE

Penelitian eksplanatori ialah suatu studi yang dilakukan untuk menggambarkan hubungan antar variabel melalui uji hipotesis. Hair et al., (2019) menjelaskan bahwa penelitian eksplanatori berkaitan dengan hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Pengumpulan data yang digunakan dalam hal ini menggunakan pendekatan kuantitatif, analisis data, dan interpretasi berdasarkan hasil analisis data secara statistik maupun numerik (Hair et al., 2019). Oleh karena itu, metode ini digunakan agar memberikan penjelasan secara rinci yang lebih baik dari hasil penelitian ini secara keseluruhan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji simultan (uji-f) digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh variabel *independen* secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel *dependen*. Syarat model regresi memenuhi uji simultan jika nilai f-hitung > f-tabel, dan nilai signifikansi < 0,05 (Sugiyono, 2008). Adapun hasil yang telah diolah oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Simultan (Uji-f)  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	376.795	2	188.397	169.092	.000 <sup>a</sup>
	Residual	265.172	238	1.114		
	Total	641.967	240			

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai f-hitung 169.092 > f-tabel 3,07, dengan nilai probabilitas 0,000. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat dikatakan ke tiga variabel *independen* mampu menjelaskan *variabel dependen*. Hal tersebut berarti bahwa variabel tqm, budaya organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja perusahaan.

### Uji Parsial (Uji-T)

Uji parsial (uji-t) digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh satu variabel *independen* secara individual dalam menjelaskan variabel *dependen*. Syarat model regresi memenuhi uji parsial jika nilai f-hitung > f-tabel, dan nilai signifikansi < 0,05 (Sugiyono, 2008). Adapun hasil yang telah diolah oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.700	1.206			2.238	.026
	Budaya_Organisasi	.865	.011	.982		81.077	.000

a. Dependent Variable: TQM

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel *budaya organisasi* memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.865 bernilai positif dan memiliki nilai t-hitung sebesar 81.077 > t-tabel

1,656 serta memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang artinya variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap total quality management.

**Tabel 3.**

		Hasil Uji Parsial (Uji-t)				
Model		Unstandardized	Standardized	t	Sig.	
		Coefficients	Coefficients			
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.975	.810		2.438	.015
	Budaya_Organisasi	.014	.038	.080	.359	.720
	TQM	.133	.043	.687	3.091	.002

a. Dependent Variable: Kinerja\_Perusahaan

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa variabel *budaya organisasi* memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,014 dan memiliki nilai t-hitung sebesar 0.359 serta memiliki nilai signifikansi sebesar 0,720 yang artinya variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *kinerja perusahaan*. Sementara itu, untuk variable TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap total quality management**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan sebelumnya menjelaskan bahwa variabel *budaya organisasi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel total quality management sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Hal ini sejalan dengan Prajogo & McDermott, (2005) percaya bahwa budaya organisasi menentukan hasil implementasi TQM daripada implementasi TQM. Hubungan yang signifikan dari berbagai jenis budaya dengan TQM telah ditemukan dalam penelitian sebelumnya (Gimenez-Espin et al., 2013; Prajogo & McDermott, 2005; Haffar et al., 2013; Zu et al., 2010). Selain itu, beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan yang sama antara berbagai dimensi budaya organisasi dan TQM (Kaluvarachchi, 2010; Rad, 2006).

Lebih lanjut, Menurut profil budaya yang ditunjukkan hierarki adalah jenis budaya organisasi yang dominan di Hotel Claro. Hal ini menekankan pada stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas. Oleh sebab itu, TQM menekankan pada pentingnya suatu budaya didalam merancang, memproduksi, dan memerhatikan peningkatan pelayanan dan barang agar apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dapat terpenuhi (Dahlgard-Park et al., 2013).

Dalam tambahannya, penting untuk menentukan jenis budaya perusahaan, dengan bantuan manajemen sumber daya manusia yang ada pada Hotel Claro secara efektif, akan mampu membentuk budaya perusahaan yang suportif menjadi penting, dengan tujuan untuk mempertahankan posisi di pasar. Menurut Muhammad Arifin, (2015) penting untuk menetapkan budaya organisasi, melalui dukungan perusahaan serta peningkatan berkelanjutan. oleh karena itu, pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi bergantung pada budaya perusahaan, sehingga hal ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan serta retensi dalam perusahaan.

Oleh karena itu, didalam implementasi total quality management, Hotel Claro perlu memerhatikan budaya agar karyawan mampu melakukan pekerjaan secara optimal. Barney, (2015). budaya organisasi yaitu sumber daya utama perusahaan yang dimiliki untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja hotel**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan sebelumnya menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja hotel, sehingga hipotesis dalam penelitian ini ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prajogo & McDermott, (2005); Kim Jean Lee & Yu, (2004) yang mengatakan bahwa suatu budaya dalam organisasi dapat berpengaruh kepada kinerja. Hal ini juga tidak terjadi pada Hotel Claro dimana budaya yang terjadi tidak membuat karyawan bekerja dengan optimal sehingga berdampak pada hasil kerja yang tidak selesai sesuai dengan waktu dan harapan para manajer.

Lebih lanjut, Hotel Claro harus memberikan lingkungan kerja yang nyaman agar mampu membangun efektivitas kerja sehingga akan bermanfaat pada kinerja perusahaan. Menurut Braithwaite et al., (2017) lingkungan kerja yang fleksibilitas pada perusahaan akan menciptakan tempat kerja yang

kohesif serta kemandirian sehingga tidak menciptakan beban kerja bagi karyawan. Hal ini penting karena proses operasi hotel bergantung pada karyawan. Sehingga perlu memberikan budaya tersebut, dimana mereka dapat bekerja dengan komitmen penuh dan dedikasi. Oleh sebab itu, perlu adanya pemahaman tentang budaya organisasi yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini juga memberikan bukti bahwa budaya yang ada pada Hotel Claro belum membentuk sistem yang bagus sehingga belum dianggap mampu mendorong karyawan untuk bekerja optimal. Sejalan dengan Belias et al., (2015) budaya organisasi pada dasarnya merupakan system yang dapat membantu suatu perusahaan. Dengan adanya dukungan dari budaya organisasi, karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai semua fungsi utama pada perusahaan melalui berbagai norma dan nilai kunci.

### **Pengaruh Total quality management terhadap kinerja hotel**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan sebelumnya menjelaskan bahwa variabel total quality management memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja hotel, sehingga hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hal ini berarti bahwa peran dimensi tqm yang dilaksanakan di hotel Claro bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil studi para Ahli juga menunjukkan hal yang serupa seperti (F. Talib et al., 2011, 2013, 2014) yang menunjukkan bahwa manfaat strategis penerapan TQM meningkatkan kinerja perusahaan. Diperkuat pula oleh (Mathew et al. 2007, dan Cadden et al., 2013) yang mengemukakan bahwa TQM dapat secara individual dan efektif meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Oleh karenanya, Hotel Claro harus mampu mempertahankan penerapan dimensi TQM agar kinerja perusahaan optimal untuk jangka Panjang. Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hung et al., (2011) menjelaskan bahwa TQM dapat dijadikan sebagai filosofi didalam melakukan peningkatan efektivitas kinerja perusahaan secara terstruktur.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil dari analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap total quality management. Ketika faktor budaya yang ada pada hotel Claro memberikan kontribusi yang optimal maka akan semakin bagus pelaksanaan total quality management pada hotel Claro Makassar. Lebih lanjut, *budaya organisasi tidak* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menyiratkan bahwa adanya budaya pada hotel Claro tidak memengaruhi kinerja Hotel Claro. Sementara itu, *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja perusahaan*. Hal ini berarti bahwa penerapan dimensi total quality management berhasil memberikan dampak positif akan kinerja Hotel Claro.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, I. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888–901. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.843796>
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 551–566. <https://doi.org/10.1108/02656710210427520>
- Arasli, H. (2012). Towards business excellence in the hospitality industry: A case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 573–590. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669539>
- Arsić, M., Nikolić, D., Živković, Z. Ivan, Urošević, S., & Mihajlović, I. (2012). The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 719–729. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669930>
- Atkinson, H., & Brown, J. B. (2005). Rethinking performance measures : Assessing progress in UK hotels Rethinking performance measures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 128–135.

- Barney, J. (2015). Firm resources and sustained competitive advantage. *International Business Strategy: Theory and Practice*, 17, 283–301.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 314–323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1206>
- Bharadwaj, S. G., Fahy, J., & Varadarajan, P. R. (2015). *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions*. 57(4), 441–443. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-13248-8\\_90](https://doi.org/10.1007/978-3-319-13248-8_90)
- Braithwaite, J., Herkes, J., Ludlow, K., Testa, L., & Lamprell, G. (2017). Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: Systematic review. *BMJ Open*, 7(11), 1–12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017708>
- Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: Organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management*, 18(1), 86–103. <https://doi.org/10.1108/13598541311293203>
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management and Data Systems*, 108(2), 228–244. <https://doi.org/10.1108/02635570810847590>
- Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Dahlgaard, & J.J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 ye. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(1), 1–18.
- Davis, P. S., Dibrell, C. C., & Janz, B. D. (2002). The impact of time on the strategy-performance relationship. Implications for managers. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 339–347. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00168-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00168-7)
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Samar Ali, S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain. In *International Journal of Production Economics* (Vol. 160). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.001>
- George, B. P., & Hegde, P. G. (2004). Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks. *International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 390–406. <https://doi.org/10.1108/02652320410559321>
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6), 678–692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6), 693–706. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791112>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 36–50. <https://doi.org/10.1080/15378021003595947>
- he, Y., li, W., & Keung Lai, K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592–607. <https://doi.org/10.1108/09596111111143359>

- Henry, J.-F. (2004). Performance Measurement and organizational effectiveness bridging the gap. *Managerial Finance*, 30, 93–123.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>
- Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(9–10), 958–970. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068588>
- Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Strategic use of information technology for increased innovation and performance. *Information Management and Computer Security*, 7(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09685229910255133>
- Kaluarachchi, K. A. S. P. (2010). Organizational culture and total quality management practices: A Sri Lankan case. *TQM Journal*, 22(1), 41–55. <https://doi.org/10.1108/17542731011009612>
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.008>
- Kim Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359. <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>
- Lund, D. B. (2003). 0885862031047313--OC--print--ok.pdf. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236.
- Mathew, J. (2007). The relationship of organisational culture with productivity and quality: A study of Indian software organisations. *Employee Relations*, 29(6), 677–695. <https://doi.org/10.1108/01425450710826140>
- Montes, F. J. L., Jover, A. V., & Fernández, L. M. M. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), 189–209. <https://doi.org/10.1108/02656710310456617>
- Muhammad Arifin, H. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Nadarajah, D., & Kadir, S. L. S. A. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *TQM Journal*, 26(5), 522–531. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2013-0008>
- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2008). The relationship between business excellence and performance - An empirical study using Kanji's leadership excellence model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(7–8), 733–749. <https://doi.org/10.1080/14783360802159402>
- Pizam, A., Ellis, T., & Pizam, A. (2006). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326–339.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101–1122. <https://doi.org/10.1108/01443570510626916>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Quinn1983.Pdf. In *Management science* (Vol. 29, Issue 4, pp. 362–377).
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM Magazine*, 18(6), 606–625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>



- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the total quality management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(3), 183–189. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.005>
- Samat, N., Ramayah, T., & Mat Saad, N. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713–728. <https://doi.org/10.1108/01409170610716025>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Sureshchandar, G. S. (2003). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 159.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119–1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2011). Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking*, 18(4), 563–587. <https://doi.org/10.1108/14635771111147641>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. In *International Journal of Quality and Reliability Management* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/02656711311299845>
- Talib, H. H. A., Ali, K. A. M., & Idris, F. (2014). Critical success factors of quality management practices among SMEs in the food processing industry in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 152–176. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0162>
- Tierney, G., & William, J. E. (2011). Culture organizational in higher education. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2–21. <http://www.jstor.org/stable/1981868>
- Trefry, M. (2006). A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations. *International Journal of Management*, 23(3), 563–575. <http://search.proquest.com/docview/233229740?accountid=14723%5Cnhttp://cf5pm8sz2l.search.serialssolutions.com/?&genre=article&sid=ProQ:&atitle=A+Double-Edged+Sword:+Organizational+Culture+in+Multicultural+Organizations&title=International+Journal+of+Manag>
- Valmohammadi, C. (2012). Investigating innovation management practices in Iranian organizations. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(2), 247–255. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.247>
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>
- Yang, C. C., Cheng, L. Y., & Lin, C. J. (2015). A typology of customer variability and employee variability in service industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(7–8), 825–839. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.895522>
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001>
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.07.009>