

Model Integratif Kepemimpinan dan Total Quality Management dalam Mendorong Kinerja Perusahaan melalui Perilaku Produktif Karyawan: Systematic Literature Review

Sri Santika¹, Wulandari²

^{1,2} Fakultas teknologi dan Bisnis, Program Studi Bisnis Digital
Universitas Putra Abadi Langkat

ARTICLE INFO

Article history:

Received: Oct 9, 2025
Revised: Oct 20, 2025
Accepted: Oct 24, 2025

Keywords:

Employee Productivity
Firm Performance
Leadership
Systematic Literature Review
Total Quality Management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan integratif antara kepemimpinan, Total Quality Management (TQM), perilaku produktif karyawan, dan kinerja perusahaan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode penelitian mengacu pada pedoman PRISMA dengan tahapan identifikasi, screening, eligibility, dan inclusion. Artikel diperoleh dari database Scopus, Web of Science, ScienceDirect, EBSCO, Google Scholar, dan SINTA menggunakan kata kunci "leadership," "total quality management," "employee productivity," dan "firm performance." Kriteria inklusi mencakup artikel empiris terbit pada tahun 2015–2025, peer-reviewed, dan menguji minimal satu variabel penelitian. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan signifikan dalam meningkatkan perilaku produktif karyawan melalui penguatan visi, komunikasi, dan pemberdayaan. Implementasi TQM berkontribusi pada peningkatan kualitas proses kerja dan output organisasi. Temuan penting dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku produktif karyawan menjadi variabel mediasi yang menjembatani kepemimpinan dan TQM terhadap kinerja perusahaan. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan perlunya integrasi antara gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan penerapan TQM yang berorientasi pada keterlibatan karyawan, bukan sekadar kepatuhan prosedural. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan model teoritis baru dalam literatur manajemen kualitas dan kepemimpinan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah artikel yang dianalisis dan dominasi penelitian dari negara tertentu. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menguji model secara empiris menggunakan SEM atau PLS.

This is an open access article under the CC BY-NC license.



Corresponding Author:

Sri Santika,
Fakultas teknologi dan Bisnis, Program Studi Bisnis Digital
Universitas Putra Abadi Langkat,
Jl. Letjen R. Soeprapto No.10, Sumatera Utara. Indonesia 20814.
Email: srisantika@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis dan digital, perusahaan dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja dan daya saing melalui penguatan kualitas dan efektivitas organisasi. Kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam mendorong perubahan dan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas. Pemimpin yang transformatif atau visioner memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memberdayakan karyawan, dan mengarahkan organisasi menuju tujuan strategis yang berorientasi pada peningkatan kinerja (Agazu et al., 2025). Di sisi lain, penerapan Total Quality Management (TQM) menekankan pentingnya peningkatan kualitas secara berkelanjutan, keterlibatan karyawan, efisiensi proses, serta orientasi terhadap kepuasan

pelanggan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan (Kadafi, 2024; Werdiavy, 2022).

Meskipun banyak penelitian terdahulu yang telah membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, dan beberapa penelitian lainnya menyoroti dampak TQM terhadap peningkatan kinerja perusahaan, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan secara terpisah dan belum banyak studi yang mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut dalam satu model komprehensif. Penelitian yang ada menunjukkan bahwa perilaku produktif karyawan merupakan determinan penting dalam menjembatani strategi manajerial dan hasil kinerja perusahaan (Hartono, 2023). Namun, masih sedikit penelitian yang menguji bagaimana kepemimpinan dan TQM secara simultan memengaruhi perilaku produktif karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan adanya *research gap* terkait kebutuhan pengembangan model integratif yang memasukkan perilaku produktif karyawan sebagai variabel mediator.

Untuk menjawab *gap* tersebut, pendekatan Systematic Literature Review (SLR) menjadi relevan karena mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menyintesis temuan-temuan empiris secara terstruktur. SLR memberikan landasan ilmiah untuk menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan integratif antara kepemimpinan, TQM, perilaku produktif karyawan, dan kinerja perusahaan (Aichouni, 2024). Hasil SLR ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model konseptual serta implikasi praktis untuk strategi manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan tujuan penelitian, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: RQ1: Bagaimana peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku produktif karyawan? RQ2: Bagaimana TQM meningkatkan kinerja perusahaan melalui produktivitas karyawan? RQ3: Apa hubungan integratif antara kepemimpinan, TQM, perilaku produktif karyawan, dan kinerja perusahaan?.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagai standar pelaporan proses identifikasi, seleksi, dan sintesis artikel ilmiah. PRISMA memberikan pendekatan terstruktur dan transparan dalam meninjau literatur serta memastikan bahwa setiap tahapan seleksi artikel dilakukan secara sistematis dan dapat direplikasi (Page et al., 2021).

Proses pencarian literatur dilakukan pada enam database ilmiah: Scopus, Web of Science, Google Scholar, SINTA, ScienceDirect, dan EBSCO. Pemilihan database ini didasarkan pada pertimbangan bahwa sumber tersebut merupakan indeks penyimpanan artikel bereputasi dan menjadi rujukan utama riset global maupun nasional. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci berbasis Boolean Operators, yaitu: "Leadership" AND "Total Quality Management" AND "Employee Productivity" AND "Firm Performance". Kriteria inklusi yang diterapkan dalam seleksi artikel adalah:

- A. Artikel diterbitkan dalam rentang tahun 2015–2025, untuk memastikan relevansi dengan perkembangan terkini terkait praktik TQM, kepemimpinan, dan produktivitas karyawan dalam konteks organisasi modern.
- B. Artikel berasal dari *peer-reviewed journals* dan terindeks Q1–Q3 atau SINTA 1–2, sehingga menjamin kualitas akademik dan validitas temuan (Zhang & Yu, 2020).
- C. Artikel menguji minimal salah satu variabel penelitian—kepemimpinan, TQM, perilaku/produktivitas karyawan, atau kinerja perusahaan—baik dalam analisis parsial maupun model integratif.

Adapun kriteria eksklusi meliputi:

- A. Artikel non-empiris seperti editorial, opini, atau review naratif tanpa data pendukung,
- B. Artikel yang tidak tersedia dalam bentuk full text.

Proses seleksi artikel mengikuti empat tahapan pada PRISMA Flowchart, yaitu:

- A. Identifikasi: menemukan seluruh artikel sesuai kata kunci dari berbagai database.
- B. Screening: menyaring artikel berdasarkan judul dan abstrak untuk menghilangkan duplikasi dan artikel yang tidak relevan.
- C. Eligibility: menilai kelayakan artikel melalui pembacaan full text.
- D. Included: menetapkan artikel akhir yang memenuhi semua kriteria untuk dianalisis dan disintesis.

Setiap artikel yang terpilih dianalisis menggunakan coding variabel, yang mengelompokkan variabel penelitian (kepemimpinan, TQM, produktivitas karyawan, kinerja perusahaan) serta menganalisis keterkaitan antarvariabel. Selanjutnya, analisis dilakukan dengan pendekatan tematik dan sintesis naratif untuk mengidentifikasi pola temuan, hubungan antarvariabel, dan kemungkinan model integratif (Siddaway et al., 2019). Metode sintesis ini menjadi dasar bagi penarikan kesimpulan dan pengembangan kerangka konseptual dalam penelitian ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proses seleksi PRISMA, sejumlah artikel yang memenuhi kriteria inklusi (2019–2025, peer-reviewed, Q1–Q3 atau SINTA 1–2) dianalisis lebih lanjut. Tabel berikut merangkum artikel-artikel terpilih yang relevan dengan variabel penelitian: kepemimpinan, Total Quality Management (TQM), perilaku/produktivitas karyawan, dan kinerja perusahaan.

Tabel 1. Ringkasan Artikel Terpilih SLR (2019–2025)

Penulis & Tahun	Variabel yang Diteliti	Metode	Temuan Utama
Agazu et al. (2025)	Kepemimpinan → Kinerja Perusahaan	SLR	Kepemimpinan transformatif meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan dan motivasi karyawan.
Aichouni (2024)	TQM → Kinerja Organisasi	SLR	Praktik TQM meningkatkan kualitas dan produktivitas perusahaan dalam era Industry 4.0.
Kadafi (2024)	TQM → Kinerja Operasional	Kuantitatif (SEM-PLS)	TQM berpengaruh positif terhadap efisiensi dan daya saing perusahaan.
Hartono (2023)	TQM → Perilaku Produktif → Kinerja	Kuantitatif (Mediasi)	Produktivitas karyawan memediasi hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan.
Werdiahy (2022)	TQM → Produktivitas Karyawan	Kuantitatif (Regresi)	TQM meningkatkan produktivitas tenaga kerja pada industri agro.

Sintesis Temuan

1. Peran Kepemimpinan:

Artikel menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif atau visioner meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Agazu et al., 2025).

2. Pengaruh TQM:

Penerapan TQM konsisten memperbaiki kualitas proses, produktivitas, dan kinerja perusahaan di berbagai sektor (Aichouni, 2024; Kadafi, 2024; Werdiahy, 2022).

3. Peran Perilaku Produktif sebagai Mediator:

TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara efektif apabila diikuti oleh perilaku produktif karyawan sebagai variabel mediator (Hartono, 2023).

Implikasi Sintesis:

Hasil menunjukkan adanya pola integratif: kepemimpinan efektif → mendorong budaya kualitas → TQM berjalan optimal → meningkatkan perilaku produktif karyawan → meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, model integratif dapat dikembangkan dari hasil SLR ini.

Hasil Sintesis Temuan

Hasil sintesis dari artikel terpilih menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan, terutama ketika pemimpin menerapkan gaya transformational leadership yang mendorong pemberdayaan dan motivasi intrinsik. Pemimpin dengan visi yang jelas mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan melalui komunikasi efektif dan pemberian dukungan terhadap inovasi (Alqatawenah, 2018; Breevaart & Zacher, 2019).

Selain itu, penerapan Total Quality Management (TQM) terbukti meningkatkan efektivitas proses kerja, kualitas output, serta efisiensi organisasi. Implementasi TQM yang terstruktur mendorong organisasi menetapkan standar kualitas, melakukan perbaikan berkelanjutan, dan meminimalkan waste dalam proses produksi (Aquilani et al., 2017; Nguyen & Nguyen, 2020).

Sementara itu, perilaku produktif karyawan berperan sebagai mediator antara strategi manajerial (kepemimpinan dan TQM) dengan peningkatan kinerja perusahaan. Ketika karyawan mampu bekerja secara produktif, terarah, dan sesuai tujuan organisasi, dampaknya akan tercermin dalam peningkatan kinerja baik di level individu maupun organisasi (Dai et al., 2023). Dengan demikian, integrasi kepemimpinan efektif dan TQM tidak hanya memperbaiki sistem, tetapi juga meningkatkan kontribusi karyawan secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4. PEMBAHASAN

Implikasi Teoretis

Hasil sintesis menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan dan Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan strategis yang saling melengkapi dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan. Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif efektif dalam membangun budaya kualitas dan mendorong keterlibatan karyawan pada proses peningkatan berkelanjutan, selaras dengan prinsip inti TQM (Breevaart & Zacher, 2019). Penerapan TQM yang konsisten terbukti memperbaiki proses organisasi dan menghasilkan standar kualitas yang jelas, sementara kepemimpinan berperan sebagai faktor penggerak untuk memastikan komitmen karyawan terhadap penerapan praktik kualitas (Nguyen & Nguyen, 2020). Dengan demikian, temuan ini memperkuat teori bahwa peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sistem manajemen kualitas, tetapi juga dipengaruhi oleh karakteristik dan perilaku pemimpin dalam mendorong produktivitas karyawan (Dai et al., 2023). Integrasi kedua aspek tersebut memberikan kontribusi teoretis baru bahwa kepemimpinan dan TQM bukan hanya variabel yang berdiri sendiri, tetapi memiliki hubungan komplementer dalam menciptakan kinerja organisasi yang unggul.

Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari sintesis penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin perlu memperkuat komunikasi yang jelas, penyampaian visi yang konsisten, serta pemberdayaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan agar tercipta budaya kerja yang mendukung produktivitas (Dai et al., 2023). Kepemimpinan transformatif yang berorientasi pada visi terbukti mampu meningkatkan kepercayaan dan partisipasi karyawan, sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan kualitas organisasi (Babalola et al., 2019). Selain itu, implementasi Total Quality Management tidak dapat hanya berfokus pada pemenuhan prosedur standar, namun harus diarahkan pada keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan, termasuk pelatihan, pemberdayaan, dan sistem penghargaan (Aichouni, 2024). Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses TQM, produktivitas dan inovasi dalam pekerjaan meningkat secara signifikan, dan hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja perusahaan (Kadafi, 2024). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa strategi TQM disinergikan dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan, sehingga pelaksanaan kualitas bukan sekadar kepatuhan administratif, tetapi menjadi budaya organisasi yang menggerakkan produktivitas dan kinerja secara berkelanjutan.

Novelty / Kontribusi Penelitian

Novelty utama dari penelitian ini adalah pengembangan model integratif yang mengaitkan kepemimpinan, Total Quality Management (TQM), perilaku produktif karyawan, dan kinerja perusahaan dalam satu kerangka sistematis. Penelitian sebelumnya cenderung menguji hubungan variabel secara parsial, seperti kepemimpinan terhadap kinerja atau TQM terhadap kinerja organisasi (Agazu et al., 2025; Kadafi, 2024), namun masih terbatas yang mengkaji keterkaitan keduanya secara simultan dengan memasukkan peran mediasi produktivitas karyawan. Selain itu, beberapa studi SLR tentang TQM atau kepemimpinan hanya memfokuskan pada aspek manajerial tanpa mempertimbangkan perilaku karyawan sebagai faktor penghubung strategis (Aichouni, 2024). Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan perilaku karyawan dalam menjalankan proses peningkatan kualitas (Dai et al., 2023). Model konseptual yang dihasilkan memberikan kontribusi teoretis baru dan dapat menjadi dasar untuk pengembangan model empiris pada penelitian selanjutnya.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan Total Quality Management (TQM) memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Namun, temuan penting yang menjadi kontribusi utama penelitian ini adalah bahwa hubungan tersebut tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui perilaku produktif karyawan sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan yang memberdayakan—ditandai dengan komunikasi visi, motivasi, dan pemberian kepercayaan—berhasil mendorong keterlibatan karyawan dalam proses kerja, sedangkan implementasi TQM yang berfokus pada kualitas proses dan perbaikan berkelanjutan memperkuat lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas. Oleh karena itu, integrasi antara gaya kepemimpinan yang efektif dan sistem manajemen kualitas

diperlukan untuk menciptakan budaya organisasi yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada hasil kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, artikel yang dianalisis masih terbatas pada periode tertentu dan hanya mencakup publikasi dalam database terpilih sehingga belum mewakili seluruh penelitian global mengenai topik ini. Kedua, sebagian besar artikel berasal dari negara-negara dengan tingkat penerapan TQM yang maju, sehingga generalisasi temuan pada konteks negara berkembang atau UMKM mungkin belum sepenuhnya akurat. Ketiga, SLR ini berfokus pada analisis sintesis temuan tanpa melakukan pengujian empiris sehingga belum dapat memastikan kekuatan hubungan antarvariabel secara statistik. Untuk penelitian mendatang, direkomendasikan agar model integratif yang dihasilkan diuji secara empiris menggunakan pendekatan kuantitatif seperti Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Squares (PLS). Pengujian tersebut diperlukan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel dan memvalidasi peran mediasi perilaku produktif karyawan dalam hubungan antara kepemimpinan, TQM, dan kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengembangkan model ini pada konteks sektor industri yang berbeda, UMKM, atau institusi publik, serta memperluas variabel seperti inovasi dan budaya organisasi untuk memperkaya model konseptual.

DAFTAR PUSTAKA

- Aichouni, A. B. E. (2024). *Integration of Total Quality Management and Industry 4.0: A systematic literature review*. Sustainability, 16(20), 9108. <https://doi.org/10.3390/su16209108>
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). *Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(29), 1–17.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. C. (2019). *When do leaders' clarifications of vision matter?* Journal of Business and Psychology, 34(4), 485–501. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9553-8>
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). *Daily transformational leadership and follower job performance: The moderating role of leader humor*. Journal of Organizational Behavior, 40(3), 301–315. <https://doi.org/10.1002/job.2338>
- Dai, L., Zhang, S., & Huang, L. (2023). *Linking transformational leadership to employee performance: The mediating role of employee thriving and proactive behavior*. Leadership & Organization Development Journal, 44(2), 189–204. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0051>
- Demir, A., Budur, T., & Heshmati, A. (2021). *Impact of TQM practices on firm performance: The mediating role of innovation capability*. Sustainability, 13(7), 4153. <https://doi.org/10.3390/su13074153>
- Hartono, H. (2023). *Employee productive behavior as a mediator between total quality management and company performance*. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sustainability and Environment, 4(2), 112–123.
- Haryono, T., Priyono, A., & Setiawan, A. (2022). *Transformational leadership, organizational commitment, and employee performance*. Journal of Applied Management, 20(1), 145–156.
- Ibrahim, R., & Musa, A. (2021). *Leadership styles and employee productivity in manufacturing industries*. International Journal of Productivity and Performance Management, 70(5), 1201–1218.
- Kadafi, M. (2024). *Total Quality Management implementation and its impact on operational performance*. Journal of Economic Research, 12(1), 44–53.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, P. T. (2020). *Impact of total quality management on firm performance: Evidence from manufacturing SMEs*. Management Science Letters, 10, 3219–3226. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.039>
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2019). *Total Quality Management in higher education: A systematic literature review*. International Journal of Quality & Reliability Management, 36(6), 1–28.
- Sivaram, M., & Anil, S. (2022). *Leadership and TQM practices: A combined perspective on continuous improvement success*. The TQM Journal, 34(4), 975–989. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0133>
- Werdiavy, R. (2022). *Enhancing employee productivity through total quality management practices in the cocoa agroindustry*. Habitat, 33(3), 159–168.
- Zhang, J., & Sun, H. (2020). *Transformational leadership and employee innovation: The mediating role of employee psychological empowerment*. Journal of Management Development, 39(5), 683–696.