

Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Fokus pada Pelanggan, dan Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Operasional PT. Cerestar Flour Mills

Satrio Mukti ^{1*}, Moh. Mukhsin ², Diqbal Satyanegara ³

^{1, 2, 3} Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

* satriomukti29@gmail.com

Abstrak

Urgensi penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja operasional PT. Cerestar Flour Mills Cilegon sehingga dapat menjadi dasar pengambilan keputusan strategis perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja operasional di PT. Cerestar Flour Mills, Cilegon, Banten. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *structural equation modeling* (SEM) berbasis *partial least squares* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 3.0. Sampel penelitian terdiri dari 83 karyawan bagian produksi yang dipilih menggunakan teknik *saturated sampling*. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian berupa kuesioner dengan *skala Likert* dan dianalisis melalui uji validitas, reliabilitas, serta hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional ($\beta = 0,426$; $p < 0,05$), mengindikasikan bahwa pemahaman kebutuhan pelanggan dan perbaikan layanan berkontribusi pada peningkatan kualitas produk dan efisiensi distribusi. Keterlibatan karyawan ($\beta = 0,125$; $p > 0,05$) dan perbaikan berkesinambungan ($\beta = 0,204$; $p > 0,05$) memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan, menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan serta evaluasi proses belum dioptimalkan untuk mendorong kinerja operasional. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya memperkuat strategi *total quality management* (TQM), terutama melalui peningkatan komunikasi dua arah dengan pelanggan dan penguatan sistem dokumentasi perbaikan. Bagi akademisi, temuan ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen operasional dengan menegaskan peran sentral fokus pelanggan dalam konteks industri manufaktur. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel, menyempurnakan instrumen pengukuran, serta mengeksplorasi variabel tambahan seperti peran teknologi dan budaya organisasi.

Kata Kunci: *Total Quality Management, Kinerja Operasional, Keterlibatan Karyawan, Fokus Pelanggan*

Pendahuluan

Perusahaan yang mampu bertahan dan memenangkan persaingan adalah perusahaan yang dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki serta terus meningkatkan kualitas kerjanya. Dengan memiliki sumber daya yang memadai dan peningkatan pada kualitas kinerja perusahaan maka perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya (Lamato et al., 2017). Secara konkrit, tinggi dan rendahnya kinerja operasi akan sangat berpengaruh secara positif dan negatif pada perusahaan, khususnya dalam aspek kinerja operasional yang merupakan jantung dari sebuah perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan yang ketat (Zehir, 2023; Anggraini et al., 2026). Ketika sebuah perusahaan mulai memberikan perhatian pada lingkungan kompetisi global, maka kualitas kinerja operasional

merupakan salah satu faktor untuk mencapai kesuksesan dan keberhasilan suatu perusahaan (Saputri et al., 2025). Kinerja operasional pada perusahaan manufaktur khususnya, merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam peningkatan produktivitas dan profitabilitas suatu perusahaan (Efendi & Mandala, 2018; Yaqin et al., 2026).

Kinerja merupakan tolak ukur untuk menilai perusahaan dalam menjalankan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, hasil kinerja perusahaan dapat diketahui dari apa yang dihasilkan oleh perusahaan, apakah kinerja di dalam perusahaan tersebut, sudah memenuhi dan sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditentukan (Pratama & Maghfiroh, 2016; Diantariani et al., 2026). Operasi adalah aktivitas yang sangat terkait dengan perencanaan yang cermat, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian umum dari berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (Winarti & Fachrurrozie, 2017). Ini adalah tujuan utama manajemen operasional, yang selanjutnya akan menghasilkan peningkatan sumber daya manusia dan upaya untuk mengubah bahan mentah menjadi barang atau jasa yang tahan lama yang dapat digunakan oleh masyarakat (Marliana, 2020; Alsaqer et al., 2024).

Manajemen yang efektif sangat bergantung pada pengukuran kinerja (Hulu et al., 2025). Kemampuan operasional bisnis untuk mencapai tujuan kinerjanya dan metode operasional yang digunakan untuk memenuhi harapan pelanggan merupakan definisi luas dari kinerja (Zebua et al., 2025). Kenyataannya, sulit untuk meningkatkan kinerja tanpa pengukuran. Oleh karena itu, menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dan melakukan pengukuran yang tepat sangat penting untuk meningkatkannya. Agar suatu organisasi mencapai efisiensi dan kinerja komersial maksimal, pengukuran kinerja operasional atau kinerja kualitas sangatlah penting (Demirbag et al., 2016). Karena kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai kinerja optimal dan efisien ditentukan oleh kinerja operasionalnya. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa agar suatu organisasi dapat mencapai efisiensi dan kinerja optimal, evaluasi kinerja operasional sangat penting (Adhi & Amaruddin, 2022). Terdapat lima indikator kinerja operasional, yaitu: 1) Pengurangan biaya; 2) Pengurangan pemborosan; 3) Peningkatan kualitas produk; 4) Peningkatan efisiensi pengiriman; 5) Pengembangan produk (Barus et al., 2025).

Kualitas kinerja operasional dalam perusahaan dapat di dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan yang baik, system manajemen yang saat ini relevan serta mampu mempengaruhi kinerja operasional secara keseluruhan adalah *total quality management*, karena *total quality management* itu sendiri berfokus pada proses perbaikan kualitas dengan pemberdayaan dan pelibatan secara internal untuk menghasilkan output tercapainya kinerja operasional yang optimal serta mencapai tujuan perusahaan (Arian & fauzan, 2023). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja operasi adalah *total quality management*.

Total quality management sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional. *Total quality management* dapat dipastikan mempengaruhi kinerja operasi, walaupun bukan satu satunya faktor yang mempengaruhi kinerja operasi. *Total quality management* berkaitan dengan kepemimpinan, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, peningkatan proses secara berkelanjutan dan kemitraan pemasok (Umbih & Soeindra, 2025). Karena *total quality management* memanfaatkan semua sumber daya manusia dan keuangan yang tersedia untuk terus meningkatkan kinerja (peningkatan kinerja berkelanjutan) di setiap tingkat operasi atau proses di setiap area fungsional bisnis (Efendi & Mandala, 2018).

Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja tim, peningkatan sistem berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan

yang terkendali, kesatuan tujuan, pemberdayaan karyawan, dan keterlibatan karyawan hanyalah beberapa cara yang dapat digunakan manajemen kualitas total untuk meningkatkan kinerja bisnis (Pratama & Maghfiroh, 2016). Untuk menjadi kompetitif, sukses dalam persaingan internasional, dan meningkatkan kinerja bisnis, penerapan TQM memerlukan komitmen yang kuat terhadap pengembangan proses, sumber daya manusia, dan modal yang berkelanjutan. Untuk mencapai hal ini, bisnis membutuhkan struktur manajemen yang kuat dan bantuan dalam pengembangan berkelanjutan, khususnya melalui implementasi *total quality management* (TQM). *Total quality management* (TQM) akan membuat bisnis lebih fokus pada kepuasan pelanggan. Kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan, dan pendapatan bisnis saling terkait erat. Kualitas produk yang lebih tinggi berkorelasi langsung dengan kebahagiaan konsumen, mendukung harga tinggi dan biaya produksi yang murah. Dengan demikian, tujuan peningkatan kualitas adalah untuk meningkatkan pendapatan.

Biaya produk per unit, kualitas produk, kualitas proses, kemampuan untuk menangani perubahan jumlah permintaan, kemampuan untuk memenuhi perubahan selera pelanggan, pengiriman tepat waktu, dan kemampuan untuk mengirimkan sebelum waktu yang ditentukan tidak sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan oleh perusahaan dan pelanggan. Hal ini termasuk di antara masalah kinerja operasional yang diidentifikasi dalam wawancara awal dengan perusahaan sebagai alasan mengapa perusahaan tersebut tidak memproduksi tepung terigu secara optimal. Disebutkan juga bahwa pengeluaran produksi yang besar, termasuk biaya tenaga kerja dan bahan baku, harus dikeluarkan. Sementara itu, seiring pasar menjadi lebih kompetitif, produsen tidak mampu menetapkan harga jual yang tinggi. Lebih jauh lagi, produsen harus melalui serangkaian prosedur yang panjang, mulai dari pemesanan hingga pengiriman, yang memakan banyak waktu dan menyebabkan kurangnya kontrol kualitas secara keseluruhan. Kurangnya kontrol kualitas ini menyebabkan pengembalian produk dan produk cacat yang tidak sesuai dengan standar pelanggan.

PT Cerestar Flour Mills merupakan perusahaan asing yang membuka lahan di Indonesia, untuk memenuhi kebutuhan permintaan tepung terigu yang terus meningkat di Indonesia dan negara-negara tetangga. Pabrik Cerestar memiliki teknologi penggilingan modern dalam pengolahannya yang sudah berdiri sejak tahun 2010. Perusahaan PT Cerestar Flour Mills memiliki tenaga kerja dengan keahlian tinggi yang selalu siap membantu para pelanggan dalam penyelesaian masalahnya. Dengan pengalaman 14 tahun dan pengembangan yang berkelanjutan, PT Cerestar memiliki tujuan untuk memberikan kepuasan menyeluruh bagi para pelanggan dengan produk tepung terigu kualitas terbaik, layanan juga aspek unggul perusahaan lainnya melalui kinerja operasional yang berkualitas, maka dari itu agar bisa memuaskan kepuasan pelanggan secara menyeluruh dan berkesinambungan, kinerja operasional yang berkualitas menjadi salah satu solusi untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang membutuhkan produk dengan kualitas yang tinggi.

PT Cerestar Flour Mills, pemain terkemuka dalam produksi tepung terigu, bangga dengan kualitas unggul kegiatan komersialnya. Pabrik-pabrik tepung Grup Cerestar telah terakreditasi FSSC 22000, salah satu standar tertinggi untuk Sistem Manajemen Keamanan Pangan, sejak didirikan pada tahun 2010. Sistem manajemen mutu bisnis kami memenuhi persyaratan ISO 9001. Lembaga sertifikasi yang terpercaya telah mensertifikasi semua pabrik penggilingan tepung kami sesuai dengan SNI 3751 untuk memenuhi Standar Nasional Indonesia untuk tepung terigu. Sistem Jaminan Halal telah diterapkan di setiap lokasi untuk menjamin prosedur produksi dan barang yang halal, dan semua pabrik penggilingan tepung Grup Cerestar telah memperoleh Sertifikasi Halal MUI. Berdasarkan penjelasan di atas, fokus pada pelanggan,

keterlibatan karyawan, dan peningkatan berkelanjutan dapat berdampak pada kinerja operasional.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel manajemen mutu keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, dan perbaikan berkesinambungan dalam satu model untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja operasional pada industri pengolahan tepung, khususnya di PT. Cerestar Flour Mills, Cilegon, Banten. Sementara banyak studi sebelumnya meneliti variabel-variabel ini secara parsial atau pada sektor manufaktur umum, penelitian ini menekankan sinergi antara keterlibatan karyawan, orientasi pelanggan, dan budaya perbaikan berkelanjutan sebagai faktor determinan kinerja operasional yang spesifik dalam konteks industri tepung di Indonesia. Temuan yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajemen untuk merumuskan strategi peningkatan produktivitas, efisiensi proses, dan kualitas *output*, sekaligus memperkuat literatur tentang implementasi *total quality management* (TQM) secara terpadu dalam industri manufaktur lokal.

Metode

Ditinjau dari jenis datanya, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan ilmiah yang berfokus pada penelaahan populasi atau sampel tertentu melalui proses pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian yang terstruktur dan terstandar. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan teknik kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan ini menekankan objektivitas, pengukuran yang sistematis, serta generalisasi temuan berdasarkan hasil analisis numerik yang diperoleh (Sugiyono, 2017). Metode kuantitatif berdasar dari filsafat positivisme, filsafat yang memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relative tetap, konkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil Kuesioner yang akan disebarakan kepada para karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian di PT. Cerestar Flour Mills adalah dengan metode analisis regresi berganda, dimana analisa ini merupakan sebuah metode untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya, yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematik dengan dibantu menggunakan alat analisis statistik yaitu Smart PLS.

Populasi dan sampel yang diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengumpulkan data dari variabel yang diteliti. Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus mengenal terlebih dahulu populasi yang akan ditelitinya. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan PT. Cerestar Flour Mills di kota Cilegon yang memiliki karyawan bagian produksi sebanyak 83 orang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 83 responden, yang dipilih dari semua karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut yang berjumlah 1000 karyawan, sehingga mampu mengidentifikasi dan menentukan jawaban yang sesuai pada pertanyaan dalam kuesioner yang terkait dengan variabel penelitian. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Dengan menggunakan teknik sampel jenuh maka jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 83 responden. Pengambilan sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian mengingat jumlah populasi relatif kecil atau kurang dari 100. Dalam praktiknya, teknik ini juga dikenal sebagai teknik sensus, karena seluruh elemen populasi dilibatkan secara langsung dalam proses penelitian (Sugiyono, 2017).

Instrumen penelitian yaitu kuesioner. Jenis data penelitian ini adalah data primer, berupa hasil jawaban dari kuesioner yang akan disebar untuk para responden yang merupakan karyawan PT Cerestar Flour Mills yang terlibat dalam kegiatan produksi hingga penjualan untuk mengetahui laporan kualitas produk. Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari sumber atau subjek sumber penelitian berasal dari wawancara atau kuesioner (Winarti & Fachrurrozie, 2017). Data tersebut diperoleh dari pembagian kuesioner kepada responden yaitu para karyawan PT. Cerestar Flour Mills di Kota Cilegon yang sesuai dengan kriteria. Untuk mengumpulkan data dan informasi untuk penelitian ini, berbagai strategi dan taktik dari berbagai sumber digunakan.

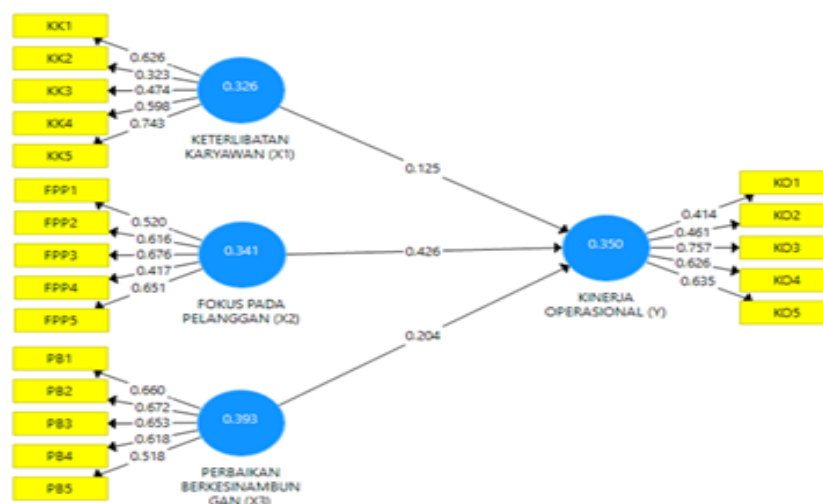
Dalam penelitian ini, kuesioner, wawancara, dan tinjauan pustaka termasuk di antara metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi. Proses pengolahan dan analisis data untuk menguji hipotesis dilakukan dengan menggunakan program *software computer* yaitu *SmartPLS 3.0* PLS-SEM adalah pendekatan berbasis varians berorientasi prediksi yang berfokus pada konstruksi target endogen dalam model dan bertujuan untuk memaksimalkan varians yang dijelaskan (Hair, 2017). Analisis PLS memiliki 2 komponen model diantaranya: model *structural (inner model)*, dan model pengukuran (*measurement model/outer model*). Berikut penjelasan kedua komponen tersebut: Model konstruk (*outer model*) dan model konstruk (*inner model*).

Hasil

Hasil penelitian ini berdasarkan temuan yang sudah diteliti dari data data yang terkumpul pada kuesioner yang sudah disebar kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Cerestar Flour Mills sebanyak 83 responden dan sesuai dengan ketentuan yang ada beserta hasil temuan berupa data yang akan dijadikan acuan bahan penelitian.

Analisis Pengukuran Model (Outer Model)

Uji Validitas



Gambar 1. Tampilan Output Model Pengukuran

Dapat dilihat pada gambar diatas bahwa hasil perhitungan *outer model*nya, ada beberapa indikator di dalam variable seperti KK2 dan KK3 di X1, FPP4 di X2, KO1 dan KO2 di variable Y yang nilainya kurang dari 0,5 yang artinya beberapa indikator ada yang tidak memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* ada yang kurang dari 0,5. ini menunjukkan

bahwa model konstruk belum sempurna dan indikator yang bernilai kurang dari 0,5 tidak memiliki validasi konvergen yang baik.

Tabel 1. Hasil Pengujian Average Varianced Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Keterlibatan Karyawan	0,341
Fokus Pada Pelanggan	0,326
Perbaikan Berkesinambungan	0,350
Kinerja Operasional	0,393

Dapat dilihat dari tabel hasil pengujian *average varianced extracted* diatas, hasil pengujian penelitian ini memiliki nilai AVE pada masing-masing konstruk atau variabel memiliki nilai <0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten memiliki validitas konvergen yang kurang baik atau bahkan tidak valid. Ini berarti bahwa variabel laten tersebut tidak mampu menjelaskan lebih dari setengah varians dalam indikator-indikatornya.

Tabel 2. Skor Outer Loading

Indikator	Keterlibatan Karyawan(X1)	Fokus Pada Pelanggan (X2)	Perbaikan Berkesinambungan (X3)	Kinerja Operasional (Y)
KK1	0,626			
KK2	0,323			
KK3	0,474			
KK4	0,598			
KK5	0,743			
FPP1		0,520		
FPP2		0,616		
FPP3		0,676		
FPP4		0,417		
FPP5		0,651		
PB1			0,660	
PB2			0,672	
PB3			0,653	
PB4			0,618	
PB5			0,518	
KO1				0,414
KO2				0,461
KO3				0,757
KO4				0,626
KO5				0,635

Berdasar table 2 hasil skor *outer loading* diatas, Dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *outer* modelnya, ada beberapa indikator di dalam variable seperti KK2 dan KK3 di X1, FPP4 di X2, KO1 dan KO2 di variable Y yang nilainya kurang dari 0,5 yang artinya beberapa indikator tidak memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* ada yang kurang dari 0,5. ini menunjukkan bahwa model konstruk belum sempurna dan tidak memiliki validasi konvergen yang baik.

Tabel 3. Cross Loading Validitas Diskriminan

Indikator	Keterlibatan Karyawan (X1)	Fokus Pada Pelanggan (X2)	Perbaikan Berkesinambungan (X3)	Kinerja Operasional (Y)
KK1	0,626	0,175	0,293	0,160
KK2	0,323	0,028	0,043	0,109
KK3	0,474	0,235	0,128	0,133
KK4	0,598	0,286	0,292	0,219
KK5	0,743	0,072	0,285	0,254

Indikator	Keterlibatan Karyawan (X1)	Fokus Pada Pelanggan (X2)	Perbaikan Berkesinambungan (X3)	Kinerja Operasional (Y)
FPP1	0,090	0,520	0,083	0,296
FPP2	0,091	0,616	0,088	0,233
FPP3	0,316	0,676	0,228	0,348
FPP4	0,338	0,417	0,143	0,191
FPP5	0,027	0,651	0,052	0,350
PB1	0,211	0,031	0,660	0,162
PB2	0,303	0,039	0,672	0,217
PB3	0,316	0,304	0,653	0,275
PB4	0,086	0,065	0,618	0,228
PB5	0,368	0,138	0,518	0,123
KO1	0,331	0,132	0,195	0,414
KO2	0,138	0,227	0,138	0,461
KO3	0,225	0,417	0,287	0,757
KO4	0,147	0,346	0,207	0,626
KO5	0,153	0,288	0,147	0,635

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor loading masing masing indikator dalam tiap konstruksi lebih besar daripada skor loading yang terdapat pada konstruk lainnya.

Uji Realibilitas

Tabel 4. Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keterlibatan Karyawan	0,516	0,716
Fokus Pada Pelanggan	0,467	0,694
Perbaikan Berkesinambungan	0,524	0,720
Kinerja Operasional	0,626	0,762

Dapat dilihat dari tabel diatas, menunjukkan bahwa beberapa variabel seperti keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, dan perbaikan berkesinambungan memiliki nilai konstruk yang bisa dikatakan bahwa ketiga indikator tersebut memiliki reliabilitas yang kurang baik atau tidak memenuhi standar reliabilitas yang memadai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* pada ketiga variable tersebut konstruk <0,6, tetapi berbeda kasus dengan nilai *Composite Reliability* yang dimana variabel keterlibatan karyawan, perbaikan berkesinambungan, dan kinerja operasional memiliki nilai >0,7. Jika nilai *Cronbach's Alpha* di bawah 0,6 namun *Composite Reliability* memiliki nilai yang bagus (biasanya di atas 0,7), hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan model ini memiliki reliabilitas yang kuat tetapi ada potensi masalah dalam konsistensi internal item-item di dalam skala tersebut, hal ini bisa jadi disebabkan oleh variasi respons alami pada populasi.

Analisis Struktural Model (Inner Model)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *path-coefficient* dan nilai t-statistik. *Path-coefficient* menunjukkan hubungan antar konstruk, sedangkan nilai t-statistik menunjukkan signifikansi konstruk. Kriteria pengujian hipotesis untuk nilai t-statistik ialah 1,96. Jika nilai t-statistik >1,96 maka hipotesis diterima dan juga sebaliknya. Untuk melihat signifikansi hubungan bisa dilihat melalui nilai P, yang mana apabila nilai P <0,05 maka hubungan dapat dikatakan signifikan begitu juga sebaliknya.

Tabel 5. Hasil Koefisien Jalur variabel Keterlibatan karyawan (X1)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
X1 terhadap Y	0,125	0,177	0,119	1,046	0,298

Dapat dilihat dari table 5 di atas koefisien jalur diatas, hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Operasional. Hal tersebut dapat dilihat dengan nilai *original sample* sebesar 0,125. Dari hasil pengolahan data didapat nilai t-statistik yaitu $1,046 < 1,664$ dengan *P value* $0,298 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja operasional. Sehingga hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini ditolak.

Tabel 6. Hasil Koefisien Jalur Variabel Fokus pada Pelanggan (X2)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
X2 terhadap Y	0,426	0,460	0,088	4,869	0,000

Berdasarkan table 6 di atas, untuk hasil penelitian untuk koefisien jalur pada variabel X2 menunjukkan jika fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Hal tersebut dapat dilihat dengan nilai *original sample* sebesar 0,426. Dari hasil pengolahan data didapat nilai t-statistik sebesar $4,869 > 1,664$ dengan *P value* $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Dengan demikian hipotesis pertama (H2) dalam penelitian ini diterima.

Tabel 7. Hasil Koefisien Jalur Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X3)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
X3 terhadap Y	0,204	0,194	0,130	1,565	0,121

Dapat diperhatikan dari table 7 di atas, koefisien jalur diatas untuk koefisien jalur pada variabel X3 menyatakan jika perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Hal tersebut dapat dilihat dengan nilai *original sample* sebesar 0,204. Dari hasil pengolahan data didapat nilai t-statistik sebesar $1,565 < 1,664$ dengan *P value* $0,121 > 0,05$. Menyatakan jika perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja operasional. Sehingga hipotesis pertama (H3) ditolak.

Tabel 8. Ringkasan Hasil pengujian Hipotesis Hubungan Langsung dan Moderasi

Hipotesis	Hasil Pengujian	Kesimpulan
Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.	Berpengaruh positif dan tidak signifikan	H1 Ditolak
Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.	Berpengaruh positif dan signifikan	H2 Diterima
Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional	Berpengaruh positif dan tidak signifikan	H3 Ditolak

Pembahasan

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Operasional

Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja operasional berpengaruh positif namun tidak signifikan dengan nilai *sample* sebesar 0,125, nilai t-statistik 1,046, dan probabilitas sebesar 0,298. Artinya Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan hubungan yang positif antara variabel keterlibatan karyawan dan kinerja operasional pada karyawan bagian produksi di PT Cerestar Flour Mills. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan yang tercermin dari partisipasi aktif, komitmen terhadap pekerjaan, serta rasa tanggung jawab terhadap tugas cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja operasional. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional secara keseluruhan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun keterlibatan karyawan merupakan

faktor penting dalam mendukung aktivitas produksi, masih terdapat variabel lain yang lebih dominan dalam menentukan capaian kinerja operasional, seperti sistem kerja, teknologi, standar operasional, maupun pengawasan manajerial. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) yang diketahui jika keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional dinyatakan ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan, seperti partisipasi dalam pekerjaan, antusiasme, dan komitmen terhadap organisasi, belum tentu secara langsung mampu meningkatkan efektivitas proses operasional, produktivitas, maupun efisiensi kerja. Dalam beberapa konteks organisasi, keterlibatan karyawan lebih berperan dalam meningkatkan aspek psikologis seperti kepuasan kerja dan loyalitas, namun tidak serta-merta berdampak pada indikator operasional yang bersifat teknis dan terukur. Selain itu, kinerja operasional seringkali dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan, seperti sistem manajemen mutu, standar prosedur operasional, teknologi yang digunakan, serta gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, meskipun keterlibatan karyawan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, kontribusinya terhadap kinerja operasional dapat bersifat tidak langsung dan memerlukan dukungan variabel lain agar memberikan dampak yang signifikan (Nabilah & Sembiring, 2017).

Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Operasional

Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara fokus pada pelanggan terhadap kinerja operasional berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai *sample* sebesar 0,426, nilai *t*-statistik 4,869, dan probabilitas sebesar 0,000. Artinya fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan. Menyatakan bahwa semakin baik penerapan fokus pada pelanggan pada bagian produksi di PT Cerestar Flour Mills, maka semakin tinggi pula kinerja operasional yang dihasilkan. Fokus pada pelanggan yang diwujudkan melalui pemahaman terhadap kebutuhan dan spesifikasi konsumen, menjaga konsistensi kualitas produk, serta memastikan ketepatan waktu pengiriman mampu mendorong efektivitas dan efisiensi proses produksi. Orientasi yang kuat terhadap pelanggan juga mendorong peningkatan standar kerja, pengendalian mutu yang lebih ketat, serta perbaikan prosedur operasional secara berkelanjutan. Dengan demikian, ketika perusahaan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, hal tersebut berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas *output*. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Fokus pada pelanggan yang diwujudkan melalui pemahaman kebutuhan dan harapan pelanggan, peningkatan kualitas layanan, serta respons yang cepat terhadap keluhan terbukti mampu mendorong perbaikan proses operasional secara berkelanjutan. Ketika perusahaan menempatkan pelanggan sebagai prioritas utama, maka standar kerja, efisiensi proses, dan pengendalian mutu akan diarahkan untuk memenuhi tingkat kepuasan yang optimal. Hal ini berdampak pada peningkatan produktivitas, pengurangan kesalahan produksi, serta peningkatan ketepatan waktu dalam distribusi produk atau jasa. Dengan demikian, orientasi yang kuat terhadap pelanggan tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas, tetapi juga memperkuat performa operasional perusahaan secara keseluruhan melalui sistem kerja yang lebih efektif dan terstruktur (Sanjaya & Purnawati, 2023).

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Operasional

Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Operasional berpengaruh positif namun tidak signifikan dengan nilai *sample* sebesar 0,204, nilai t-statistik 1,565, dan probabilitas sebesar 0,121. Artinya fokus pada pelanggan berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan hubungan yang positif antara variabel perbaikan berkesinambungan dan kinerja operasional pada karyawan bagian produksi di PT Cerestar Flour Mills. Artinya, semakin intensif upaya perbaikan yang dilakukan seperti evaluasi proses produksi secara rutin, pengurangan pemborosan, peningkatan standar kerja, serta penyempurnaan prosedur operasional cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja operasional. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional secara keseluruhan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa implementasi perbaikan berkesinambungan mungkin belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diketahui jika perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional dinyatakan ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkesinambungan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi program perbaikan berkesinambungan, seperti evaluasi rutin proses kerja, peningkatan standar operasional, dan upaya pengurangan pemborosan, belum tentu secara langsung meningkatkan capaian kinerja operasional perusahaan. Dalam beberapa kasus, perbaikan berkesinambungan membutuhkan waktu yang relatif panjang untuk menunjukkan hasil yang nyata, sehingga dampaknya terhadap indikator operasional seperti produktivitas, efisiensi, dan kualitas output tidak langsung terlihat. Selain itu, efektivitas perbaikan berkesinambungan sangat bergantung pada konsistensi penerapan, dukungan manajemen, budaya organisasi, serta keterlibatan seluruh karyawan. Tanpa adanya integrasi yang kuat dengan sistem manajemen dan strategi perusahaan, upaya perbaikan yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional secara menyeluruh (Pratama & Maghfiroh, 2016).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh keterlibatan karyawan (X1), fokus pada pelanggan (X2), dan perbaikan berkesinambungan (X3) terhadap kinerja operasional (Y) di PT. Cerestar Flour Mills, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Keterlibatan Karyawan (X1): keterlibatan karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional, dengan nilai *sample* sebesar 0,125, nilai t-statistik 1,046, dan probabilitas sebesar 0,298. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat tren peningkatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengembangan keterampilan, hal tersebut belum memberikan dampak yang cukup kuat untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja operasional perusahaan.
2. Fokus pada Pelanggan (X2): fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, dengan nilai *sample* sebesar 0,426, nilai t-statistik 4,869, dan probabilitas sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan, menjalin hubungan harmonis, dan menyempurnakan produk berdasarkan masukan pelanggan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas produk, ketepatan pengiriman, serta kepuasan pelanggan.

3. Perbaikan Berkesinambungan (X3): perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional, dengan nilai sample sebesar 0,204, nilai t-statistik 1,565, dan probabilitas sebesar 0,121. Meskipun perusahaan telah menerapkan evaluasi proses dan dokumentasi perbaikan, implementasi tersebut belum optimal dalam mengurangi biaya produksi atau meningkatkan efisiensi operasional secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, penerapan *total quality management* (TQM) di PT. Cerestar Flour Mills telah memberikan dampak positif, terutama melalui fokus pada pelanggan. Namun, aspek keterlibatan karyawan dan perbaikan berkesinambungan masih memerlukan penyempurnaan untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya peningkatan keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan untuk kinerja operasional. Keterbatasannya terletak pada objek tunggal, variabel terbatas, dan metode survei. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel, memperluas sampel, serta menggunakan metode longitudinal atau pendekatan campuran agar hasil lebih komprehensif dan generalisasi lebih kuat.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Adhi, E. W., & Amaruddin, H. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional perusahaan di kawasan industri MM2100. Prosiding SoBAT. <https://doi.org/10.32897/sobat.2022.4.0.1914>
- Alsaqer, S., Katar, I., & Abdelhadi, A. (2024). The role of total quality management in enhancing customer satisfaction in Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *MethodsX*, 13, 102854. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2024.102854>
- Anggraini, D. S., Munir, M., & Ayuanti, R. N. (2026). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja, dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Shopee Express Kediri Dc. *Journal Social Society*, 6(1), 734–746. <https://doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.1001>
- Ariani, F., & Fauzan, M. (2023). Pengaruh loyalitas karyawan, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 18817–18827. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.9369>
- Barus, K. Y., Novandalina, A., & Marnoto. (2025). Efikasi diri dan keterlibatan dalam mendorong kinerja karyawan. *Solusi*, 23(2), Article 11890. <https://doi.org/10.26623/slsi.v23i2.11890>
- Diantariani, N. P. I., Purnama, D. M. F., Gorda, A. A. N. E. S., & Parasari, N. M. S. (2026). Makna Insentif bagi Karyawan Generasi Z dalam Membangun Loyalitas Kerja di PT. SMA. *Journal Social Society*, 6(1), 334–345. <https://doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.1074>
- Efendi, P., & Mandala, K. (2018). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Perusahaan Barjaz Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(3). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i03.p19>
- Hair, et al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. In Sage.

- Hulu, R. S., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada organisasi modern. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(03), 247–253. <https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.565>
- Lamato, B., Jan, A., & Karuntu, M. (2017). Analisis Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt . Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara. *Jurnal Emba*, 5(2). <https://doi.org/10.35794/emba.5.2.2017.15698>
- Marliana, R. R. (2020). Modeling Pada Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v16i2.7851>
- Nabilah, S., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja operasional perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(2), 123–134. <https://doi.org/10.29244/jmo.v8i2.18612>
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016a). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Operasional di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh Employee Engagement terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. online), jild, 14. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Sanjaya, I. N. P., & Purnawatii, N. K. (2023). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan CV Sari Yoga Katering. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(4), 370. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i04.p03>
- Saputri, F., & Ariani, D. W. (2025). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Sumber Daya Pekerjaan, dan Keterlibatan dalam Pekerjaan terhadap Kesejahteraan Karyawan di PT. Pelangi Mitra Solusi. *Journal Social Society*, 5(1), 128–140. <https://doi.org/10.54065/jss.5.1.2025.645>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Umboh, C. E., & Soeindra, V. (2025). Analisis dampak total quality management terhadap kinerja operasional di Siloam Hospitals Manado. *Journal of Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(2), 62802. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i2.62802>
- Winarti, W., & Fachrurrozie, F. (2017). The Effect of Total Quality Management to The Performance of The Company with The Balanced Scorecard Approach As Intervening Variables. *Accounting Analysis Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.15294/aaaj.v6i2.13863>
- Yaqin, M. A., Shofian, D. E., & Stybudi, B. (2026). Analisis Rasio Profitabilitas sebagai Alat untuk Mengukur Kinerja Keuangan pada UMKM SW Group Magelang. *Journal Social Society*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.911>
- Zebua, D. D. Z., Waruwu, E., & Halawa, F. (2025). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan pada sektor jasa. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(03), 157–162. <https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.517>
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of total quality management practices on financial and operational performance of hospitals. *Sustainability*, 15(21), 15430. <https://doi.org/10.3390/su152115430>