

## **Analisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Dalam Upaya Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Yonnas di Kota Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan**

**Risdayani Daya<sup>1</sup>, Eduar Baene<sup>2</sup>, Jeliswan Berkat Iman Jaya Gea<sup>3</sup>, Fatolosa Hulu<sup>4</sup>**

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias<sup>1,2,3,4</sup>

Jl. Karet No.30, Ps. Gn. Sitoli, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara 22812<sup>1,2,3,4</sup>

Email : risdayani1708@gmail.com<sup>1</sup>, eduar.baene@gmail.com<sup>2</sup>, jeliswan89@gmail.com<sup>3</sup>, fatolosahulu@gmail.com<sup>4</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis penerapan *total quality management* (TQM) dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan pada Hotel Yonnas di Kota Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan, Hotel merupakan industri jasa yang mencakup penginapan, layanan makanan dan minuman, biro perjalanan dan lainnya, industri perhotelan yang bergerak dibidang jasa penginapan ini juga sama dengan industry lainnya. Dimana semakin berkembang dan semakin banyak bangunan perhotelan disetiap tempat. Baik dikota besar maupun dikota kecil. Fungsi utama industri perhotelan ini sebagai sarana tempat tinggal sementara untuk tamu yang umumnya melakukan perjalanan panjang, atau melakukan aktivitas- aktivitas kegiatan khusus dan umum dan bisa juga menjadi tempat wisatawan yang ingin berlibur, Dan juga bisa sebagai tempat rapat, pertemuan-pertemuan, acara acara ulang tahun, maupun acara pernikahan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan *total quality management* (TQM) dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan pada Hotel Yonnas di Kota Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data, reduksi data, dan dokumentasi. Teknik analisis datanya adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sumber informan penelitian ini yaitu pemimpin (pemilik) Hotel Yonnas, manajer umum, karyawan dan pelanggan/tamu Hotel Yonnas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan apabila telah sepenuhnya dijalankan ataupun diterapkan. Dimana TQM mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur, tujuan, kepemimpinan dan peran karyawan dalam mencapai suatu tujuan. Total Quality Management (TQM) dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan juga dapat mencapai keunggulan dan daya saing usaha secara total. Karena kepuasan pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan setelah mendapatkan pelayanan yang diberikan oleh sebuah bisnis. Oleh karena itu, dengan adanya unsur- unsur utama dalam TQM yang dapat menjadi acuan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerjasama tim (teamwork), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan, Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Apabila dengan adanya unsur unsur TQM tersebut telah sepenuhnya di jalankan ataupun diterapkan didalam Hotel Yonnas maka dapat meningkatkan kepuasan pelanggan secara efektif dan efisien.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management* (TQM), Kepuasan Pelanggan, Hotel Yonnas Teluk Dalam.

### **ABSTRACT**

*This research analyzes the application of total quality management (TQM) in an effort to increase customer satisfaction at the Yonnas Hotel in Teluk Dalam City, South Nias Regency. Hotels are a service industry that includes lodging, food and beverage services, travel agencies and others, the hotel industry operates in the service sector This accommodation is also the same as other industries. Where it is growing and there are more and more hotel buildings in every place. Both in big cities and small towns. The main function of the hotel industry is as a temporary residence for guests who generally go on long trips, or carry out special and general activities and can also be a place for tourists who want to go on holiday, and can also be a place for meetings, gatherings, birthday events. , as well as wedding events. The aim of this research is to determine the application of total quality management (TQM) in an effort to increase customer satisfaction at the Yonnas Hotel in Teluk Dalam City, South Nias Regency. This research uses*

*qualitative research methods using data collection, data reduction and documentation techniques. The data analysis techniques are data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. The sources of informants for this research are the leaders (owners) of the Yonnas Hotel, general managers, employees and customers/guests of the Yonnas Hotel. The results of this research show that implementing TQM can increase customer satisfaction if it is fully implemented or implemented. Where TQM refers to organizational change, starting from changes in structure, goals, leadership and the role of employees in achieving a goal. Total Quality Management (TQM) in an effort to increase customer satisfaction can also achieve total business excellence and competitiveness. Because customer satisfaction is the level of customer satisfaction after receiving the services provided by a business. Therefore, with the main elements in TQM that can be used as a reference in increasing customer satisfaction, namely focus on customers, obsession with quality, scientific approach, long-term commitment, teamwork, continuous system improvement, education and training, controlled freedom, unity of purpose, employee involvement and empowerment. If the TQM elements are fully implemented or implemented within the Yonnas Hotel, it can increase customer satisfaction effectively and efficiently.*

**Keywords:** Total Quality Management (TQM), Customer Satisfaction, Hotel Yonnas Teluk Dalam

## PENDAHULUAN

Saat ini perkembangan berbagai sektor bisnis telah memasuki dunia bisnis yang semakin pesat, hal ini tak terkecuali dunia bisnis Perhotelan (Franken et al., 2021). Dimana bisnis perhotelan merupakan industri jasa yang mencakup penginapan, layanan makanan dan minuman, biro perjalanan dan lainnya, industri perhotelan yang bergerak dibidang jasa penginapan ini juga sama dengan industry lainnya (Reinaldo et al., 2020). Dimana semakin berkembang suatu daerah perkotaan maka semakin banyak pula bangunan perhotelan disetiap tempat dan tak terkecuali dikota besar maupun dikota kecil (Bouranta et al., 2019). Fungsi utama industri perhotelan ini sebagai sarana tempat tinggal sementara untuk tamu yang umumnya melakukan perjalanan panjang, atau melakukan aktivitas aktivitas kegiatan khusus dan umum dan bisa juga menjadi tempat wisatawan yang ingin berlibur, Dan juga bisa sebagai tempat rapat, pertemuan pertemuan, acara acara ulang tahun, maupun acara pernikahan (Durairatnam et al., 2021).

Salah satu strategi dalam mencapai suatu keberhasilan dan tujuan bisnis adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM), baik pada perusahaan mikro dan makro (Kaur et al., 2019). Dimana Penerapan

*Total Quality Management* (TQM) pada dunia bisnis sangat penting untuk dilaksanakan dikarenakan dapat membantu meningkatkan pelayanan yang baik, memperkuat daya saing, dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang konsisten dan berkualitas (Shayestehfar & Yazdani, 2019). Tujuan utama dalam penerapan *Total Quality Management* adalah memberikan kepuasan terhadap pelanggan seefisien mungkin. Hal ini bisa dilihat dari pernyataan David H. Luthy dalam (Asnawi & Setyaningsih, 2020) Total Quality Management (TQM) merupakan landasan kesuksesan dalam lingkungan persaingan sekarang ini baik perusahaan berskala besar atau kecil, telah menemukan fakta bahwa perhatian kepada kualitas dapat memiliki dampak yang signifikan pada sasaran perusahaan (Gandhi et al., 2019). Melalui penerapan TQM ini akan memberikan banyak manfaat dan dampak positif terhadap reputasi perusahaan, hal ini bisa dilihat dari pernyataan (Ojekalu, Ojo, Oladokun, & Olabisi, 2019) dimana adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya, terjalinnya hubungan baik antara perusahaan dan para pelanggan, dan dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, reputasi perusahaan menjadi baik dimata pelanggan dan laba keuntungan yang

diperoleh dapat meningkat (Kondasani et al., 2019).

Pada umumnya kepuasan pelanggan /tamu merupakan tujuan utama atau prioritas dari sebuah usaha industry perhotelan maupun usaha yang bergerak dibidang jasa lainnya (Chiarini et al., 2018). Dapat diketahui di dalam industry perhotelan mempengaruhi kepuasan pelanggan secara keseluruhan adalah kenyamanan tempat tidur, kebersihan fasilitas dan kamar mandi, ukuran ruangan dan kondisi fasilitas hotel, lokasi dan aksesibilitas, kualitas makanan dan minuman, layanan tambahan dan kinerja karyawan (Álvarez-García et al., 2018). Dimana pelanggan juga memiliki ekspektasi tentang kualitas layanan hotel, dimana layanan hotel yang diterima konsumen merupakan perasaan psikologis konsumen setelah konsumen menerima jasa pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel. Jika layanan yang dirasa baik, maka akan memunculkan rasa puas, karena kini semakin disadari bahwa kepuasan pelanggan merupakan aspek vital dalam upaya untuk mempertahankan dan memenangkan persaingan bisnis, seperti yang di ungkapkan oleh Sunyoto dalam (Gonzalez-Aleu et al., 2018) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan (kinerja atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya (Chung, 2018).

Harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterima bila menggunakan jasa tersebut. Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang diterima setelah menggunakan jasa tersebut. Dimana Kualitas pelayanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen pada tingkat pelayanan yang diterima, dan dengan tingkat layanan yang di harapkan (Franken et al., 2021). Dan

pelayanan tersebut merupakan suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) tetapi dapat dirasakan secara langsung oleh pelanggan yang menerima layanan dari hotel tersebut (Burka, 2020).

Hotel dapat bertahan dan berkembang dikarenakan retensi dan loyalitas seorang pelanggan. Melalui kepuasan pelanggan, sebuah hotel dapat mempertahankan pelanggannya. Salah satu pertimbangan pelanggan dalam menentukan pilihannya untuk menginap di sebuah hotel adalah dari layanan yang berkualitas yang diberikan oleh staff/karyawan tersebut, dan juga dengan fasilitas hotel yang bisa digunakan dan nikmati oleh pelanggan. Sehingga persepsi pelanggan pada pelayanan yang berkualitas melingkupi kesan senang, nyaman dan puas saat menginap di hotel (Zhou et al., 2021). Disamping pelayanan yang berkualitas, sebuah fasilitas juga harus diperhatikan dikarenakan fasilitas merupakan sarana dan prasarana yang tujuannya mempermudah pelanggan dalam melakukan aktivitas aktivitasnya (Belasri et al., 2020). Apabila dengan menunjukkan kualitas pelayanan dengan baik. Dengan cara melampaui pengharapan pelanggan, mengantisipasi dan merespeak keluhan pelanggan dengan cara mendengarkan keluhan pelanggan, menyediakan kebutuhan dan keinginan pelanggan, untuk menghindari kekecewaan pelanggan (*complain*) (Chantziaras et al., 2020).

Banyaknya perusahaan jasa perhotelan di Kota Teluk Dalam, mendorong setiap hotel saling bersaing dalam menarik wisatawan untuk menginap di hotel yang telah tersedia. Titik focus utama dalam menarik wisatawan atau pelanggan adalah mendahulukan kepuasan tamu, memaksimalkan kualitas pelayanan dan menyediakan fasilitas yang mendukung aktivitas tamu, sehingga dalam

hal ini perusahaan mendapat umpan balik (feedback) dari pelanggan. Dan juga pentingnya memanfaatkan teknologi untuk mempromosikan produk jasa pelayanan yang tersedia, agar wisatawan dapat mengetahui dan melihat jenis dan bentuk pelayanan jasa perhotelan tersebut.

Hotel Yonnas yang merupakan bisnis industri yang bergerak di bidang jasa perhotelan, yang dimana Hotel Yonnas menerapkan Total Quality Management (TQM) dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, tapi pada kenyataannya Hotel Yonnas belum sepenuhnya menjalankan penerapan TQM tersebut. dapat di ketahui dari hasil penelitian peneliti, dimana ada beberapa fenomena pada lokasi penelitian ini, yaitu adanya fasilitas maupun beberapa sarana dan prasarana yang kurang menunjang keinginan pelanggan seperti kolam renang, transportasi pariwisata, taman, jumlah kamar yang sedikit, Kurangnya reaspeak terhadap keluhan pelanggan, karyawan yang masih dibawah standart pendidikan (tamatan Sekolah Menengah Keatas) atau masih dalam proses perkuliahan sehingga sulit mindset mereka untuk menerapkan TQM, Kemudian kurangnya pemasaran produk yang terbatas dikarenakan kurangnya memanfaatkan teknologi dalam memasarkan produk jasa hotel.

Hal ini untuk meningkatkan keunggulan Hotel Yonnas Kota Teluk Dalam harus mampu mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui penetapan harga, kualitas pelayanan, melengkapi fasilitas yang dibutuhkan, kerjasama tim, dan juga promosi yang tepat agar mempertahankan kelangsungan hidup perhotelan dan juga menghindari persaingan bisnis lainnya.

## LANDASAN TEORI

### 1. Total Quality Management

*Total Quality Management* (TQM) atau

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses proses dan prosedur untuk memperbaiki kinerja (Bouranta et al., 2019).

### 2. Implementasi TQM

Dalam implementasi TQM, tidak ada satupun rumus, kiat atau cara tertentu yang berlaku universal dan dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua organisasi. Yang sesuai dengan situasi organisasinya, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, budaya organisasi, dan situasi bisnis yang digeluti organisasi tersebut (Kumar et al., 2020).

### 3. Kepuasan Pelanggan

Pengertian secara umum mengenai kepuasan pelanggan merupakan hasil dari adanya perbedaan antara harapan pelanggan dengan kinerja yang dirasakan oleh pelanggan. upaya memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan dituntut untuk kejeliannya mengetahui pergeseran kebutuhan dan keinginan pelanggan yang hampir setiap saat berubah. Dimana pelanggan akan mengalami tingkat kepuasan atau ketidakpuasan setelah merasakan masing masing pelayanan jasa sesuai dengan sejauh mana harapan pelanggan terpenuhi atau terlampaui (Álvarez-García et al., 2018).

## METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan cara memberikan pemaparan berupa penggambaran yang jelas tentang fenomena atau gejala sosial tersebut dalam bentuk rangkaian kata yang pada akhirnya akan menghasilkan sebuah teori (Ojekalu, Ojo, Oladokun, Olabisi, et al., 2019)

### 2. Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian merupakan objek yang akan di jadikan sebagai kajian dalam

melaksanakan penelitian. Dalam penelitian ini dilaksanakan pada lokasi Hotel Yonnas di Teluk Dalam, Jln. Pasir Putih/TPI, Kelurahan Pasar Teluk Dalam, Kabupaten Nias Selatan. Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti telah membuat jadwal penelitian mulai pada bulan maret sampai pada Desember.

### 3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data dari subjek penelitian. Instrumen penelitian dapat berupa kuesioner, wawancara, tes, observasi, dan sebagainya (Ojekalu, Ojo, Oladokun, Olabisi, et al., 2019)

### 4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Franken et al., 2021).

### 5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa kegiatan, antara lain (Kondasani et al., 2019):

- a. Observasi
- b. Wawancara
- c. Dokumentasi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) di Hotel Yonnas menjadi strategi utama dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. TQM tidak hanya memperbaiki kualitas layanan, tetapi juga melibatkan seluruh sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Temuan ini konsisten dengan pandangan David H. Luthy yang menyatakan bahwa fokus pada kualitas memiliki dampak besar pada kesuksesan organisasi (Ojekalu, Ojo, Oladokun, Olabisi, et al., 2019).

Langkah-langkah implementasi TQM di Hotel Yonnas termasuk pembentukan tim kerja yang terlatih dan persiapan sistem yang matang sebelum pelaksanaan. Ini penting agar tidak terjadi kegagalan dalam mencapai strategi TQM.

Dalam fase implementasi, TQM diharapkan dapat meningkatkan kinerja pelayanan hotel dan memungkinkan pemantauan yang berkelanjutan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (Asnawi & Setyaningsih, 2020).

Selain itu, penelitian ini juga menyarankan metode untuk meningkatkan kelas jasa penginapan Hotel Yonnas. Ini meliputi perbaikan pelayanan, peningkatan fasilitas, dan pembaharuan website resmi untuk memberikan informasi yang lebih menarik kepada pelanggan potensial (Vo et al., 2019).

Dampak dari penerapan TQM di Hotel Yonnas diharapkan akan terlihat pada peningkatan kepuasan pelanggan, motivasi yang lebih tinggi dari karyawan, dan peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Kepuasan pelanggan diidentifikasi sebagai prioritas utama, dengan manfaat seperti hubungan baik dengan pelanggan, loyalitas yang lebih tinggi, reputasi yang baik, dan peningkatan laba bagi hotel.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menekankan pentingnya TQM sebagai landasan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di Hotel Yonnas. Meskipun masih ada langkah-langkah yang perlu diambil untuk implementasi penuh, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana Hotel Yonnas dapat tetap kompetitif di pasar perhotelan dengan fokus pada kualitas dan kepuasan pelanggan (Vo et al., 2019).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa *Total Quality Management* (TQM) telah diterapkan di Hotel Yonnas sebagai strategi utama dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Fokus pada pelanggan, ketertarikan terhadap kualitas, kerjasama tim, dan pendidikan/pelatihan merupakan elemen kunci dari penerapan TQM di hotel tersebut.

Namun, terdapat beberapa hambatan dalam implementasi TQM, termasuk kurangnya fasilitas dan sarana yang memenuhi harapan pelanggan, kurangnya tanggapan terhadap keluhan pelanggan, karyawan yang belum memiliki mindset TQM yang kuat, dan kurangnya pemasaran produk yang efektif.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, beberapa saran diajukan, termasuk fokus pimpinan hotel pada tujuan bisnis dan percepatan penyelesaian kesibukan yang menghambat implementasi TQM, pemberian motivasi kepada karyawan, mandiri, kreatif, dan kerjasama yang baik di antara semua tenaga kerja hotel. Disarankan juga untuk memperbaiki setiap kekurangan dan masalah yang ada di hotel, mengubah mindset karyawan melalui pengarahan dan pelatihan, serta memperkuat kerjasama antara perusahaan dan pelanggan melalui pelayanan yang efektif.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan Hotel Yonnas dapat meningkatkan kualitas layanan, memenuhi harapan pelanggan, dan memperkuat posisinya di pasar perhotelan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Álvarez-García, J., Durán-Sánchez, A., & del Río-Rama, M. de la C. (2018). Systematic bibliometric analysis on Kaizen in scientific journals. *TQM Journal*, 30(4), 356–370. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0171>
- Asnawi, N., & Setyaningsih, N. D. (2020). Perceived service quality in Indonesian Islamic higher education context: A test of Islamic higher education service quality (i-HESQUAL) model. *Journal of International Education in Business*, 13(1), 107–130. <https://doi.org/10.1108/JIEB-11-2019-0054>
- Belasri, S., Gomes, M., & Pijourlet, G. (2020). Corporate social responsibility and bank efficiency. *Journal of Multinational Financial Management*, 54, 100612. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2020.100612>
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking*, 26(3), 893–921. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Burka, I. (2020). How managers in poland use the principles and instruments of the kaizen philosophy in their personal lives – the personal kaizen approach. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2), 1–21. <https://doi.org/10.12776/QIP.V24I2.1396>
- Chantziaras, A., Dedoulis, E., Grougiou, V., & Leventis, S. (2020). The impact of religiosity and corruption on CSR reporting: The case of U.S. banks. *Journal of Business Research*, 109(January 2019), 362–374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.025>
- Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *TQM Journal*, 30(4), 425–438. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178>
- Chung, C. H. (2018). The Kaizen Wheel – an integrated philosophical foundation for total continuous improvement. *TQM Journal*, 30(4), 409–424. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0029>
- Durairatnam, S., Chong, S. C., Jusoh, M., & Dharmaratne, I. R. (2021). Does people-related total quality management “work” for people? An empirical study of the Sri Lankan apparel industry. *TQM Journal*, 33(6), 1183–1200. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0140>
- Franken, J. C. M., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2021). Kaizen event process quality: towards a phase-based understanding of high-quality group problem-solving. *International Journal of Operations and Production Management*, 41(6), 962–990. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0666>
- Gandhi, S. K., Sachdeva, A., & Gupta, A. (2019). Impact of service quality on satisfaction and loyalty at manufacturer-distributor dyad: Insights from Indian SMEs. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 91–122. <https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2017-0120>
- Gonzalez-Aleu, F., Van Aken, E. M., Cross, J., & Glover, W. J. (2018). Continuous improvement project within Kaizen: critical

- success factors in hospitals. *TQM Journal*, 30(4), 335–355. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0175>
- Kaur, M., Singh, K., & Singh, D. (2019). Synergetic success factors of total quality management (TQM) and supply chain management (SCM): A literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(6), 842–863. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2017-0228>
- Kondasani, R. K. R., Panda, R. K., & Basu, R. (2019). Better healthcare setting for better healthcare service quality: An empirical analysis of Indian consumers' perspective. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(10), 1665–1682. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2018-0120>
- Kumar, V., Verma, P., Mangla, S. K., Mishra, A., Chowdhary, D., Chi Hsu, C. H., & Lai, K. K. (2020). Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(6–7), 1007–1031. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2019-0312>
- Ojekalu, S. O., Ojo, O., Oladokun, T. T., & Olabisi, S. A. (2019). Effect of demographic characteristics on service quality perception: Evidence from occupiers of shopping complex in Ibadan, Nigeria. *Property Management*, 37(3), 418–431. <https://doi.org/10.1108/PM-07-2018-0040>
- Ojekalu, S. O., Ojo, O., Oladokun, T. T., Olabisi, S. A., & Omoniyi, S. S. (2019). Service quality of property managers of shopping complexes in Ibadan, Nigeria: Empirical evidence. *Property Management*, 37(3), 310–326. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2018-0029>
- Reinaldo, L. da S. P., Vieira Neto, J., Goyannes Gusmão Caiado, R., & Gonçalves Quelhas, O. L. (2020). Critical factors for total quality management implementation in the Brazilian construction industry. *TQM Journal*, 33(5), 1001–1019. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0108>
- Shayestehfar, R., & Yazdani, B. (2019). Bank service quality: A comparison of service quality between BSI branches in Isfahan and Dubai. *TQM Journal*, 31(1), 28–51. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0052>
- Vo, B., Kongar, E., & Suárez Barraza, M. F. (2019). Kaizen event approach: a case study in the packaging industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1343–1372. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0282>
- Zhou, G., Sun, Y., Luo, S., & Liao, J. (2021). Corporate social responsibility and bank financial performance in China: The moderating role of green credit. *Energy Economics*, 97, 105190. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105190>