

Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Hubungannya dengan Kinerja Manajerial

Try Abriansyah Arif^{*1}, Ramlawati², Serlin Serang³

^{1,2,3}Universitas Muslim Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received December 29, 2025

Accepted February 24, 2026

Available online 24 February 2026

Kata Kunci:

Strategi Manajemen, Dinamika Kerja, Produktivitas, Organisasi

Keywords:

Management Strategy, Work Dynamics, Productivity, Organization



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

Copyright © 2025 by Author. Published by Lembaga Penerbitan dan Publikasi Ilmiah (LPPI) Universitas Muhammadiyah Palopo.

company's managerial performance. The research method uses a qualitative descriptive approach with in-depth interviews and a quantitative approach through effectiveness analysis and Spearman Rank correlation of 17 informants. The results show that the level of effectiveness of TQM implementation is in the effective category with an average score of 79%. The correlation analysis produces a coefficient of 0.39, indicating a moderate and unidirectional relationship between TQM effectiveness and managerial performance. This finding confirms that the implementation of TQM contributes positively to improving managerial performance at the Papua Regional Police office.

ABSTRAK

Polda Papua merupakan salah satu kantor Polda Papua di bidang Lembaga Pemerintahan yang telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan daya saing dan kualitas kinerja manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan dan efektivitas TQM, serta hubungannya dengan kinerja manajerial perusahaan. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan wawancara mendalam dan pendekatan kuantitatif melalui analisis efektivitas serta korelasi Spearman Rank terhadap 17 informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat efektivitas penerapan TQM berada pada kategori efektif dengan skor rata-rata 79%. Analisis korelasi menghasilkan koefisien sebesar 0,39 yang mengindikasikan adanya hubungan sedang dan searah antara efektivitas TQM dengan kinerja manajerial. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan TQM berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja manajerial pada kantor Polda Papua.

ABSTRACT

The Papua Regional Police (Polda Papua) is one of the Papua Regional Police offices in the Government Institution sector that has implemented Total Quality Management (TQM) to improve competitiveness and the quality of managerial performance. This study aims to analyze the implementation and effectiveness of TQM, as well as its relationship with the

1. PENDAHULUAN

Persaingan global di lingkungan strategis seperti sektor keamanan dan penegakan hukum menuntut organisasi sektor publik untuk mampu beradaptasi secara cepat dan efektif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Reformasi birokrasi yang terus digalakkan pemerintah Indonesia menekankan pentingnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), akuntabilitas, serta peningkatan kinerja aparatur negara. Dalam konteks ini, Kepolisian Daerah (Polda) provinsi Papua sebagai institusi penegak hukum memiliki peran strategis dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat sekaligus memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manajemen internal menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari.

Kinerja manajerial dalam organisasi kepolisian mencakup kemampuan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, serta pengambilan keputusan yang efektif. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap transparansi dan profesionalisme aparat kepolisian menjadikan peningkatan kinerja manajerial sebagai prioritas utama. Namun demikian, masih terdapat berbagai tantangan seperti birokrasi yang kompleks, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan sumber daya yang dapat memengaruhi optimalisasi kinerja. Dalam kondisi tersebut, penerapan

prinsip-prinsip TQM menjadi relevan untuk mendorong transformasi organisasi menuju tata kelola yang lebih efektif dan responsif (Hidayat, 2015; Yolanda, 2016).

Salah satu pendekatan manajemen yang dinilai mampu meningkatkan efektivitas organisasi adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan sistem manajemen yang menekankan perbaikan berkesinambungan pada proses, produk, dan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan pelanggan secara menyeluruh (Lowing & Walandouw, 2014; Sunarso, 2003). Implementasi TQM yang efektif diyakini mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja manajerial perusahaan (Tjiptono & Diana dalam Maghfiroh, 2015).

Kepolisian Daerah (Polda) adalah salah satu intitusi pemerintahan yang menerapkan TQM dalam mendukung visinya sebagai Lembaga pemerintahan (unit kerja di bawah Polri). Namun, efektivitas penerapan TQM dalam Lembaga ini belum banyak diteliti. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara TQM dan kinerja manajerial pada sektor swasta, kajian empiris yang secara khusus meneliti implementasi TQM dalam institusi kepolisian, khususnya pada tingkat Polda, masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik organisasi publik yang hierarkis dan berbasis komando memiliki dinamika tersendiri dalam penerapan manajemen kualitas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan hubungannya dengan kinerja manajerial pada Polda. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen kualitas pada sektor publik, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pimpinan kepolisian dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1 *Efektivitas Penerapan TQM dalam Organisasi*

Berbagai penelitian empiris telah menunjukkan bahwa penerapan TQM membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Alrowwad et al. (2023) terhadap industri manufaktur menemukan bahwa implementasi TQM secara signifikan meningkatkan efektivitas operasional, kualitas produk, dan kepuasan karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Sun et al. (2022) yang menunjukkan bahwa integrasi prinsip TQM seperti keterlibatan karyawan dan fokus pelanggan memberikan kontribusi positif terhadap pengurangan kesalahan proses dan peningkatan kualitas layanan. Dalam konteks organisasi publik, kajian oleh Yadav & Sharma (2024) menyimpulkan bahwa penerapan TQM dalam instansi pemerintahan memiliki hubungan positif dengan perubahan budaya kerja yang lebih responsif dan orientasi pada kualitas layanan publik. Penelitian ini memperkuat gagasan bahwa meskipun karakter organisasi publik berbeda dengan sektor swasta, prinsip-prinsip TQM tetap relevan apabila disesuaikan dengan konteks birokrasi dan pelayanan publik.

2.2 *Total Quality Manajemen dan Kinerja Manajerial*

Kinerja manajerial meliputi kemampuan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam literatur manajemen, efektivitas manajerial sering dihubungkan dengan kualitas sistem kerja internal dan kapabilitas organisasi dalam merespons tantangan eksternal. Penelitian oleh Jabbour et al. (2023) di sektor pelayanan kesehatan menunjukkan bahwa penerapan TQM berkontribusi pada peningkatan efektivitas keputusan manajerial melalui penguatan budaya perbaikan berkelanjutan serta penggunaan metrik kinerja yang lebih akurat. Demikian pula, studi oleh Lee & Yang (2024) pada

lembaga pendidikan publik menyatakan bahwa TQM memberikan dasar yang kuat bagi manajer dalam menetapkan prioritas operasional yang selaras dengan kebutuhan pelanggan (*stakeholder*).

2.3 *Quality Manajemen dalam Konteks Kepolisian dan Organisasi Publik*

Walaupun penelitian TQM di sektor publik relatif lebih sedikit dibanding sektor swasta, literatur terbaru menunjukkan tren peningkatan minat penelitian terhadap penerapan TQM di organisasi pemerintah, termasuk lembaga keamanan. Misalnya, Rahman & Ali (2023) dalam studi kasus kepolisian menunjukkan bahwa pengintegrasian prinsip TQM dapat memperbaiki koordinasi internal, mengurangi birokrasi yang berlebihan, serta meningkatkan akuntabilitas layanan kepada masyarakat. Selain itu, Sari et al. (2024) menyoroti bahwa dalam institusi publik seperti kepolisian, elemen kualitas yang berbasis proses dan dokumen standar operasional sangat penting untuk memperkuat efektivitas manajerial, terutama ketika menghadapi tuntutan layanan publik yang meningkat.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lingkungan Polda Papua. Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari individu serta perilaku yang diamati (Meleong, 2007). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali secara komprehensif persepsi, pengalaman, dan interpretasi informan terkait implementasi prinsip-prinsip TQM dalam praktik manajerial sehari-hari. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap 17 informan yang terdiri dari pejabat struktural dan personel yang terlibat langsung dalam proses manajerial. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi aspek komitmen pimpinan, budaya kualitas, sistem pengawasan, serta dinamika internal organisasi yang tidak dapat sepenuhnya diungkap melalui data kuantitatif.

Analisis data kualitatif dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Peneliti mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan efektivitas penerapan TQM, kemudian mengkategorikan temuan berdasarkan indikator seperti fokus pada kualitas, keterlibatan personel, perbaikan berkelanjutan, dan standar operasional. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran kontekstual mengenai bagaimana prinsip TQM diimplementasikan dalam struktur organisasi kepolisian. Dengan demikian, metode kualitatif dalam penelitian ini berperan penting dalam menjelaskan makna dan proses di balik angka-angka efektivitas yang diperoleh melalui analisis kuantitatif.

4. HASIL

4.1 *Hasil Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM)*

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan pengolahan data kuantitatif terhadap 17 informan, diperoleh gambaran bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Polda Papua telah berjalan secara sistematis dan terstruktur. Prinsip-prinsip utama TQM seperti fokus pada kualitas pelayanan, keterlibatan personel, komitmen pimpinan, serta perbaikan berkelanjutan telah diimplementasikan dalam aktivitas manajerial sehari-hari. Hasil analisis efektivitas menunjukkan skor rata-rata sebesar 79%, yang berada pada kategori efektif. Capaian ini mengindikasikan bahwa sebagian besar indikator TQM telah terlaksana dengan baik.

Secara khusus, aspek komitmen pimpinan dan standar operasional prosedur (SOP) menunjukkan tingkat implementasi yang relatif tinggi. Namun demikian, beberapa aspek seperti

optimalisasi umpan balik internal dan penguatan budaya kualitas masih memerlukan peningkatan lebih lanjut. Temuan ini menunjukkan bahwa Polda Papua telah mengadopsi pendekatan manajemen kualitas sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan publik.

4.2 Hasil Analisis Hubungan Efektivitas TQM dengan Kinerja Manajerial

Untuk mengetahui hubungan antara efektivitas penerapan TQM dan kinerja manajerial, dilakukan analisis korelasi Spearman Rank. Hasil perhitungan menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,39. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif dengan kategori sedang antara efektivitas TQM dan kinerja manajerial. Hubungan positif berarti bahwa semakin efektif penerapan TQM, maka cenderung terjadi peningkatan pada kinerja manajerial. Sebaliknya, apabila penerapan TQM kurang optimal, maka kinerja manajerial berpotensi menurun. Meskipun kekuatan hubungan berada pada tingkat sedang, hasil ini menunjukkan adanya kontribusi nyata dari penerapan TQM terhadap aspek-aspek kinerja manajerial, seperti:

- a. Peningkatan kualitas perencanaan kerja
- b. Koordinasi antarbagian yang lebih terstruktur
- c. Pengawasan yang lebih sistematis
- d. Pengambilan keputusan yang lebih berbasis prosedur.

4.3 Analisis Integratif

Secara integratif, temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas penerapan TQM di Polda Papua tidak hanya berdampak pada peningkatan standar operasional, tetapi juga memberikan pengaruh terhadap kualitas fungsi manajerial. Meskipun korelasi yang diperoleh tidak tergolong kuat, hubungan yang searah menunjukkan bahwa TQM menjadi salah satu faktor pendukung dalam peningkatan kinerja manajerial. Namun demikian, nilai korelasi sebesar 0,39 juga mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar TQM yang turut memengaruhi kinerja manajerial, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi personel, serta dukungan sumber daya. Oleh karena itu, penerapan TQM perlu disertai dengan penguatan aspek-aspek organisasi lainnya agar dampaknya terhadap kinerja manajerial dapat lebih optimal.

4.4 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat efektivitas penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Polda Papua berada pada kategori efektif dengan skor rata-rata 79%. Temuan ini mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip utama TQM, seperti komitmen pimpinan, fokus pada kualitas pelayanan, keterlibatan personel, serta perbaikan berkelanjutan telah diimplementasikan secara relatif baik dalam sistem manajerial organisasi. Secara teoritis, TQM menekankan pentingnya budaya kualitas yang terintegrasi dalam seluruh lini organisasi. Dalam konteks lembaga pemerintahan seperti Polda Papua, penerapan TQM menjadi relevan sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Implementasi yang efektif menunjukkan adanya kesadaran organisasi untuk membangun sistem kerja yang lebih terstruktur, terukur, dan berorientasi pada hasil.

Meskipun demikian, hasil analisis juga menunjukkan bahwa beberapa indikator masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek optimalisasi umpan balik internal dan penguatan budaya kualitas secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan TQM tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, tetapi juga oleh internalisasi nilai-nilai kualitas dalam perilaku organisasi. Dalam organisasi birokratis seperti kepolisian, perubahan budaya seringkali memerlukan waktu dan konsistensi kepemimpinan agar dapat terimplementasi secara menyeluruh.

Analisis korelasi Spearman Rank menghasilkan koefisien sebesar 0,39 yang menunjukkan hubungan positif dengan kategori sedang antara efektivitas TQM dan kinerja manajerial. Hubungan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip TQM, maka kinerja manajerial cenderung mengalami peningkatan. Secara konseptual, TQM berkontribusi pada peningkatan fungsi manajemen, khususnya dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Standarisasi prosedur kerja, sistem evaluasi berkala, serta keterlibatan personel dalam perbaikan berkelanjutan memberikan dampak pada meningkatnya efektivitas pengambilan keputusan dan koordinasi antarunit kerja. Namun demikian, nilai korelasi yang berada pada tingkat sedang menunjukkan bahwa TQM bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kinerja manajerial. Faktor lain seperti gaya kepemimpinan, motivasi personel, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan sarana dan prasarana juga berperan signifikan. Dengan demikian, penerapan TQM perlu disinergikan dengan pengembangan kapasitas SDM dan penguatan sistem pengawasan internal agar dampaknya terhadap kinerja manajerial dapat lebih optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan TQM di Polda Papua memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja manajerial, meskipun masih terdapat ruang perbaikan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa pendekatan manajemen kualitas dapat diadaptasi secara efektif dalam organisasi sektor publik, termasuk institusi kepolisian. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kualitas dapat menjadi strategi untuk meningkatkan akuntabilitas, profesionalisme, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Polda Papua telah menunjukkan hasil yang cukup efektif, dengan tingkat capaian sebesar 79%. Hal ini menggambarkan bahwa prinsip-prinsip utama TQM, seperti komitmen pimpinan, fokus pada kualitas pelayanan, keterlibatan personel, serta perbaikan berkelanjutan, telah diterapkan dengan baik dalam sistem manajerial organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa hasil uji korelasi Spearman Rank menunjukkan koefisien sebesar 0,39, yang menandakan adanya hubungan positif dengan kategori sedang antara efektivitas penerapan TQM dan kinerja manajerial. Ini berarti, semakin efektif implementasi TQM, maka kinerja manajerial cenderung mengalami peningkatan. Namun, kekuatan hubungan yang sedang menunjukkan bahwa faktor-faktor lain di luar penerapan TQM, seperti kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, serta dukungan sistem dan sarana prasarana, juga mempengaruhi kinerja manajerial. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa TQM adalah pendekatan manajerial yang relevan dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja manajerial di Polda Papua, terutama dalam mendukung efektivitas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan temuan ini, ada beberapa langkah yang dapat diambil untuk lebih mengoptimalkan penerapan TQM. Pertama, Polda Papua perlu memperkuat internalisasi nilai-nilai kualitas melalui pelatihan dan pembinaan yang rutin, serta evaluasi berkala, agar prinsip-prinsip TQM tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar menjadi budaya kerja yang melekat pada setiap personel. Selain itu, pengembangan mekanisme umpan balik internal yang lebih sistematis juga perlu dilakukan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan, dengan menggunakan indikator kinerja yang lebih terukur. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia, khususnya pejabat struktural, melalui pelatihan kepemimpinan dan manajemen kualitas, juga akan memperkuat implementasi TQM

secara lebih optimal. Terakhir, penerapan TQM sebaiknya disinergikan dengan program reformasi birokrasi dan sistem pengawasan internal, agar peningkatan kualitas manajemen dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan..

REFERENSI

- Agusnawati, R., Nurfadillah, N., Wiradana, N., & Muktamar, A. (2024). Efektivitas Evaluasi Strategi dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(1), 87–105.
- Ahmed, A. (2024). Managing Across Cultures: Effective Strategies for Leading a Diverse Workforce In Global Organizations. *Journal of Reproducible Research*, 2(2), 26–34.
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi: Sebuah studi literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1), D143–D148.
- Beigi, S., Dostar, M., Safari, M., & Rashnavadi, Y. (2021). Performance gap analysis under the influence of management innovation and business model innovation. *Management and Business Research Quarterly*, 20(02), 19–35.
- Bilgen, A., & Elçi, M. (2022). The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1051028.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., Massaro, M., & Cosentino, A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. *Management Decision*, 58(8), 1643–1662.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Bui, T. V. A., Pham, T. T. H., Phung, X. T., Le, C. T., & Nguyen, N. T. (2021). Transformational leadership and employees' perception of supply chain integration and organizational performance: the case of textile industry in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 159–168.
- Chabbra, A., & Bohara, S. (2025). The Impact of Work-Life Balance Initiatives on Employee Retention: A Data-Driven Analysis of Workforce Sustainability. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(3), 3666–3674. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0325.11147>
- Chalwe, M., & Nyimbili, L. (2024). Factor that May Drive Change in an Organization Thereby Forcing a Company to Change Its Growth and Competitive Strategy. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(1). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12419>
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.
- Chen, X. (2024). Exploring the factors that affect employee performance. *SHS Web of Conferences*, 181, 1038. EDP Sciences.
- Diwedi, M. P., & Nema, D. P. (2023). The Role of Training and Development in Enhancing Organizational Performance. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(12), 1309–1316. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.57583>
- Ekowati, D., Abbas, A., Anwar, A., Suhariadi, F., & Fahlevi, M. (2023). Engagement and flexibility: An empirical discussion about consultative leadership intent for productivity from Pakistan. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2196041.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human

- resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315.
- Girigiri, B. W., & Badom, P. M. (2021). Industrial harmony and work discontent: Employer and employee relations perspective. *International Journal of Research Publications*, 80(1), 209–219.
- Gunawan, E. K., Kalalo, E. T. S., Tarigan, G. O., & Rohman, A. (2024). The Influence of Work-Life Balance and Transformational Leadership on Employee Performance in Teleworking Environment. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 13(1), 14–26.
- Gupta, D. R. (2024). How Does the Adoption of AI Impact Market Structure and Competitiveness within Industries? *Open Journal of Business and Management*, 13(1), 223–236.
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS One*, 20(1), e0312951.
- Khayyat, M., Balfaqih, M., Balfaqih, H., & Ismail, M. (2024). Challenges and factors influencing the implementation of green logistics: A case study of Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(13), 5617.
- Kusnianto, K. (2022). Influence of Leadership Discipline and Vertical Communication On Performance Effectiveness in UIN RM Said Surakarta Employees. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(2), 1636–1643.
- Kusumawati, B. (2024). The Effect of Hybrid Working on Employee Productivity and Life Balance: A Human Resource Management Perspective. *Maneggio*, 1(6), 24–32. <https://doi.org/10.62872/7mcb4m45>
- Lexy J. Meleong. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Liu, J. (2021). Linking Psychological Capital and Behavioral Support for Change: The Roles of Openness to Change and Climate for Innovation. *Frontiers in Psychology*, 12, 612149. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.612149>
- Luis, M., Yafiz, M., & Jannah, N. (2022). Ilomata International Journal of Management. *Scholar.Archive.Org*, 3(1), 327–342. Retrieved from <https://scholar.archive.org/work/sy63srah7bdsfaghtihpmxpqy/access/wayback/https://www.ilomata.org/index.php/ijm/article/download/302/222>
- Mohames, M., Rahim, N. S. A., Hassan, M. A., Saidi, M. I., Samah, I. H. A., & Abd Wahab, S. (2025). The Impact of Work Stress Management on Organizational Learning among Female Police Officers: A Systematic Literature Review/Kesan Pengurusan Tekanan Kerja Terhadap Pembelajaran Organisasi dalam Kalangan Pegawai Polis Wanita: Sorotan Literatur Sistemik. *Sains Humanika*, 17(2), 59–63.
- Pandey, B. R. (2025). Rethinking occupational health and safety principles—a systems perspective. *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 55(6), 1362–1383.
- Poh, T. E., Chai, S., Lim, Y. P., Wong, C. Y., Heng, F. E. K., & Wong, J. S. Y. (2022). Implementation of flexible work arrangement among healthcare workers in Miri Hospital—Assessment of the validity and reliability of flexible work arrangement perceived benefits and barriers scale, and the exploratory study. *The Malaysian Journal of Medical Sciences: MJMS*, 29(6), 89.
- Porath, U. (2023). Advancing managerial evolution and resource management in contemporary business landscapes. *Modern Economy*, 14(10), 1404–1420.
- Rahman, A. S. A., Annuar, N., & Sabri, S. M. (2023). A conceptual paper of factors impacting employees' productivity. *4th International Conference on the Future of Asean 2022 (ICoFA 2023)*, 158–168. Atlantis Press.

- Ribeiro, J., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2024). Remote workers' well-being: Are innovative organizations really concerned? A bibliometrics analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100595.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizadeh, Z. (2022). The Role of Employee Demographic Characteristics and Selection of Human Resource Management Methods on Organizational Tensions and Turnover Intention. *Education Research International*, 2022(1), 5365860.
- Shvetsova, O. (2025). Managing Global Talent: Innovative Solutions and a Sustainable Strategy Using a Human-Centric Approach. *Administrative Sciences*, 15(5), 190.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2.