

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI *TOTAL QUALITY*  
*MANAGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA**

***Performance Improvement Through Total Quality Management And  
Job Satisfaction***

**Asmawiyah Asmawiyah**

Email: asmawiyah49@gmail.com

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Dharma Nusantara  
Jalan Kumala 2 No.51

**Kapriani**

Email: nhaniekahar@yahoo.com

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Dharma Nusantara  
Jalan Kumala 2 No.51

**Sumarsih**

Email: sumarsihasyid@gmail.com

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sulawesi Barat  
Jalan Prof. Baharuddin Lopa S. Talumung Majene Sulbar

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan proporsional sampling yaitu pengambilan sampel yang dihitung berdasarkan perbandingan. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap dengan jabatan terstruktur sebanyak 42 orang. Metode analisis yang digunakan yaitu model struktural dengan metode *partial least squares* (PLS). Hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung dan dapat meningkatkan kinerja. Begitupun juga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Hasil uji mediasi kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *total quality management* terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management (TQM), Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of total quality management on employee performance through job satisfaction. The sampling technique uses proportional sampling, namely sampling that is calculated based on comparisons. The sample in this study were 42 permanent employees with structured positions. The analysis model used is a structural model with the partial least squares (PLS) method. The results showed that the application of total quality management has a positive and significant effect directly and can improve performance. Likewise, job satisfaction has a positive and significant direct effect. The results of the mediation test of job satisfaction also show a positive and significant influence between total quality management on performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management (TQM), Job Satisfaction, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

*Total quality management* (TQM) merupakan filosofi manajemen yang berfokus pada harapan dan kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan produk, layanan dan perbaikan proses (Sadikoglu & Olcay, 2014). Organisasi yang menerapkan TQM dapat menghasilkan banyak manfaat seperti produk yang lebih berkualitas, pelanggan yang lebih puas, biaya yang berkurang, kinerja keuangan, kualitas dan inovasi yang lebih baik dan selain itu kepuasan karyawan yang meningkat (Pambreni *et al.*, 2019). Adanya perubahan dalam suatu organisasi, baik secara eksternal maupun internal organisasi maka konsep yang perlu dilakukan adalah dengan mengimplementasikan TQM (Pratama & Maghfiroh, 2016). Memenuhi kebutuhan pelanggan melibatkan operasi perusahaan yang berfokus pada pemahaman, berbagi, dan menanggapi pelanggan melalui konsep pemasaran (Wang *et al.*, 2012).

Konsep kualitas diperkenalkan dalam masalah manufaktur tetapi seiring berjalannya waktu muncul konsep kualitas layanan (Akhtar *et al.*, 2014). Suatu perusahaan perlu mengupayakan perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan agar dapat memberikan pelayanan dengan kualitas yang terbaik dan unggul dalam persaingan (Ghani Al-Saffar & Obeidat, 2020). Adapun metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan yaitu dengan cara menerapkan TQM (Wang *et al.*, 2012). TQM juga merupakan konsep yang dapat memberikan keunggulan kompetitif agar perusahaan berjalan dengan efektif perusahaan (Chinyere *et al.*, 2016). Adanya penerapan TQM dengan baik, dapat mempengaruhi sikap dan perilaku produktif pegawai itu sendiri (Suartina *et al.*, 2019).

*Total quality management* (TQM) yang dilaksanakan secara terencana dan tepat sasaran diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan (Yeng *et al.*, 2018). Perusahaan perlu melakukan sistem evaluasi kinerja yang sesuai untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja pegawai, serta menentukan langkah-langkah untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Perusahaan yang sering mengukur kinerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan peningkatan kinerja ini akan berdampak pada peningkatan kualitas perusahaan (Ghani Al-Saffar & Obeidat, 2020). Sebagai sistem manajemen mutu untuk kualitas produk dan layanan, tujuan akhir TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan ((Efendi & Mandala, 2018).

Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai karena ketika karyawan tidak di hargai dan kurang nyaman dalam bekerja,

pegawai cenderung akan sulit mengembangkan segala potensi yang dimiliki, sehingga karyawan tidak dapat berkonsentrasi dan fokus terhadap pekerjaannya secara penuh (Asmawiyah, Mukhtar, & Nurjaya 2019). Kepuasan kerja tidak hanya merupakan dimensi penting atas kesejahteraan pegawai, tetapi juga merupakan indikator yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Ocen *et al.*, 2017) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja juga merupakan salah faktor penting dalam mencapai keberhasilan dan kemajuan organisasi. (Shafique *et al.*, 2018) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan merupakan nilai sebuah perusahaan, yang pada waktunya akan meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas. Penelitian (Siengthai & Pila-Ngarm, 2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Sebaliknya, (Hameed *et al.*, 2014) menemukan bahwa pemberian gaji, *reward*, kompensasi tidak langsung sebagai indikator kepuasan kerja, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya bahwa penerapan TQM memiliki dampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Adanya ketidakkonsisten dari hasil temuan penelitian tersebut, sehingga melatar belakangi peneliti untuk mengkaji kembali model TQM terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan peran moderasi dari kepuasan kerja. Permasalahan ini menjadi menarik untuk diangkat dan dikaji kembali mengingat dinamika praktik TQM dan perubahan yang telah terjadi, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran baru secara lebih komprehensif mengenai pola hubungan TQM dan kinerja pegawai melalui peran moderasi kepuasan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan pada RSUD Haji Padjonga Daeng Ngalle Kab. Takalar. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang berstatus tetap dan menduduki jabatan struktural sebanyak 42 pegawai. Teknik pengambilan sampel dihitung berdasarkan perbandingan yaitu melalui sampling proporsional (Sugiyono, 2017). Teknik ini digunakan populasinya memiliki elemen yang tidak seragam dan berlapis proporsional.

Teknik ini digunakan apabila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Analisis penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yaitu model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi *Outer Model*

Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator. Untuk menguji *convergen validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Indikator dinyatakan memenuhi *convergen validity* dalam kategori baik apabila nilai outer loading > 0,7. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Outer Loadings

	<i>Total Quality Management</i> (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja (Y2)
<b>X1.1</b>	0,821203		
<b>X1.2</b>	0,831849		
<b>X1.3</b>	0,877626		
<b>X1.4</b>	0,882925		
<b>X1.5</b>	0,800098		
<b>X1.6</b>	0,784480		
<b>Y1.1</b>		0,819909	
<b>Y1.2</b>		0,831218	
<b>Y1.3</b>		0,822411	
<b>Y1.4</b>		0,703895	
<b>Y1.5</b>		0,784032	
<b>Y1.6</b>		0,733931	
<b>Y2.1</b>			0,851273
<b>Y2.2</b>			0,868922
<b>Y2.3</b>			0,871602
<b>Y2.4</b>			0,888724
<b>Y2.5</b>			0,706142

Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki *nilai outer loading* > 0,7 dari seluruh indikator yaitu analisis pada variabel penelitian dengan *loading factor* lebih besar dari 0,7 sehingga dinyatakan signifikan atau memenuhi syarat convergen validity. Metode lain untuk menilai validitas diskriminan yaitu dengan membandingkan nilai *sqaare root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya, maka dinyatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik, Forwell dan Lacker, dalam (Ghozali, 2018). Adapun hasil pengujian AVE dapat dilihat Tabel 2 dibawah ini :

Tabel 2. Hasil Uji AVE

Variabel	AVE
<i>Total Quality Management</i>	0,695283
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,612999
<b>Kinerja</b>	0,704673

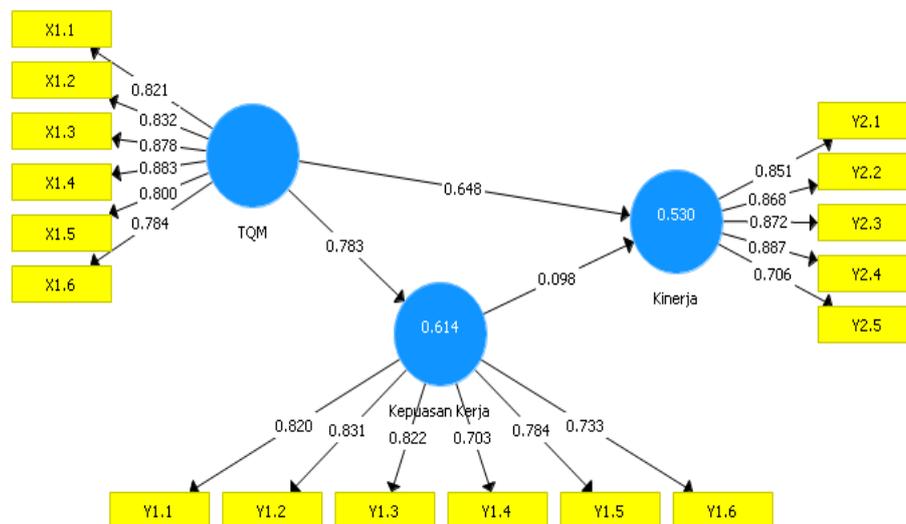
Nilai AVE menunjukkan bahwa semua nilai variabel > 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap indikator yang telah diukur dinyatakan valid. Selanjutnya dari validitas konvergen adalah *reliability* konstruk dengan melihat *output composite reliability* atau cronbach's alpha. Kriteria dikatakan reliabel jika nilai composite reliability atau cronbach's Alpha > 0,70 (Ghozali, 2018).

Tabel 3. Hasil Cronbachs Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
<b>Total Quality Manajemen</b>	0,931805	0,911806
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,904456	0,887348
<b>Kinerja</b>	0,922199	0,893240

### Evaluasi *Inner Model* dan *Outer Loading*

*Inner model* diuji dengan mengevaluasi konstruk yang mendasari yang dihipotesiskan dalam penelitian. *Bootstrap* adalah proses atau teknik *resampling statistik*. *Resampling* artinya mengambil berkali-kali dari sampel asli untuk memilih responden secara acak hingga diperoleh hasil observasi, (Ghazali & Latan, 2012).



Gambar 1. Evaluasi Inner Model

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai output t-statistik dan path coefficient. Nilai t-statistik menunjukkan signifikan konstruk, sedangkan path coefficient menunjukkan sifat hubungan antar konstruk (positif atau negatif). Hasil estimasi t-statistics dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja</b>	0,273509	0,070925	0,083949	0,083949	2,875640	0,483
<b>TQM -&gt; Kepuasan Kerja -&gt;Kinerja</b>	0,786240	0,791121	0,030922	0,030922	25,426637	0,000
<b>TQM -&gt; Kinerja</b>	0,724944	0,729234	0,068259	0,068259	10,620527	0,001

**H<sub>1</sub>** : *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja

Dibuktikan t-statistik 10,620 > 1,96. Sehingga Ho ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Nilai *original sample estimate* adalah positif, sebesar 0,724 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara TQM dengan kinerja adalah positif. H<sub>1</sub> yang menyatakan bahwa ada pengaruh TQM terhadap kinerja **diterima**.

**H<sub>2</sub> :** Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja

Dibuktikan t-statistik  $2,875 > 1,96$ . Sehingga Ho ditolak dan H<sub>2</sub> diterima. Nilai original sample estimate adalah positif, sebesar 0,273 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah positif. H<sub>2</sub> yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja **diterima**.

**H<sub>3</sub> :** *Total Quality* Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Dibuktikan t-statistik  $25,426 > 1,96$ . Sehingga Ho ditolak dan H<sub>3</sub> diterima. Nilai original sample estimate adalah positif, sebesar 0,786 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara TQM terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah positif. H<sub>3</sub> yang menyatakan bahwa ada pengaruh total quality manajemen terhadap kinerja melalui kepuasan kerja **diterima**.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa total quality manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin baik TQM yang diterapkan perusahaan maka dapat pula meningkatkan kinerja pegawai. Adapun hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa penerapan TQM yang dilakukan pada perusahaan lebih didominasi oleh adanya kerjasama dalam tim pada setiap pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya tim yang solid, maka penyelesaian dalam pekerjaan dapat dilakukan lebih baik dan efektif sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini senada penelitian (Yeng *et al.*, 2018) bahwa adanya TQM yang dilakukan secara terencana dan terarah dapat membantu dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Penelitian (Ghani Al-Saffar & Obeidat, 2020) bahwa suatu perusahaan yang sering melakukan pengukuran kinerja karyawan, maka berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya, dan peningkatan kinerja tersebut berdampak juga pada peningkatan mutu perusahaan. Begitupun penelitian yang dilakukan (Pratama & Maghfiroh, 2016) bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian ini, kemampuan atasan (manajer) dinilai sebagai parameter penting untuk

menciptakan kepuasan kerja karyawan. Situasi ini berarti bahwa ketika karyawan memiliki atasan yang suportif dan kooperatif yang mereka inginkan, mereka akan puas dengan pekerjaannya. Di sisi lain, kinerja karyawan akan ditunjukkan oleh kualitas hasil pekerjaannya. Hal ini senada pendapat (Shafique *et al.*, 2018) bahwa kepuasan karyawan merupakan nilai sebuah perusahaan, pada waktunya akan meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas. Penelitian (Siengthai & Pila-Ngarm, 2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Begitupun penelitian (Susanto, 2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menyatakan bahwa TQM berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini senada dengan penelitian (Ghani Al-Saffar & Obeidat, 2020) bahwa perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pegawainya ketika perusahaan sering melakukan pengukuran kinerja karyawannya dan peningkatan kinerja tersebut akan berdampak pada peningkatan mutu perusahaan. Tujuan penerapan TQM tidak hanya untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga untuk mendorong perasaan emosional seseorang dalam bekerja. Dalam hal ini, TQM adalah sistem manajemen mutu untuk kualitas produk dan layanan, dan tujuan akhirnya adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan (Efendi & Mandala, 2018).

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa TQM dan kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitupun juga melalui kepuasan kerja, peran TQM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perusahaan yang dapat menerapkan praktik TQM secara efektif dan efisien tidak hanya dapat mencapai tujuan jangka pendeknya, tetapi juga meningkatkan posisi kompetitifnya, yang menjadikan perusahaan lebih unggul dari para pesaingnya dalam mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penerapan TQM di perusahaan dinilai memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kinerja. Kepuasan kerja sebagai mediasi juga memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai, dalam artian bahwa pegawai akan merasa puas ketika aspek-aspek yang mendorong perasaan puas itu dapat terpenuhi atau dirasakan sepenuhnya oleh sehingga pegawai lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerjanya. Selain itu hubungan dengan rekan kerja juga merupakan aspek penting dalam mendorong pencapaian

kinerja pegawai.

Berdasarkan kesimpulan di atas, diharapkan rumah sakit dapat mempertahankan dan meningkatkan total quality management, karena TQM memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi, ide dan referensi bagi peneliti selanjutnya, juga sebagai evaluasi dan mendorong kinerja pegawai untuk meningkatkan sistem pelayanan, sehingga dapat memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi, terutama bagi masyarakat yang jauh dari pusat kota.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, S., Zameer, H., & Saeed, R. 2014. Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 109–117.
- Asmawiyah, Mukhtar. A, N. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Managemnt*, 4(2), 122–136.
- Chinyere, B., Agu, A. O., & State, A.-E. 2016. the Effect of Total Quality Management on Performance in Public Enterprise. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 5(8), 99–118.
- 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), 1653.
- Ghani Al-Saffar, N. A., & Obeidat, A. M. 2020. The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77–90.
- Ghozali, I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro. (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 490.
- Hameed, A., Ramzan, M., Hafiz, M., Kashif Zubair, M., Ali, G., & Arslan, M. 2014. Impact of compensation on employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302–309.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. 2017. The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. 2019. The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406.

- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. 2016. Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. 2014. *The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey*.
- Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. 2018. The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71–87.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. 2017. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Iss International Journal of Productivity and Performance Management Chinese Management Studies Iss Downloaded by Universiti Putra Malaysia At*, 4(05), 162–180.
- Suartina, I. W., Swara, N. N. A. A. V., & Astiti, N. L. S. 2019. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. *Widya Manajemen*.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Susanto, N. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. 2012. Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.
- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. 2018. The impact of Total Quality Management (TQM) On competitive advantage: A conceptual mixed method study in the Malaysia Luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2).