

PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh

Dewa Nyoman Benni Kusyana<sup>1</sup>, Luh Nik Oktarini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Hindu Indonesia

Email: [bennikusyana@unhi.ac.id](mailto:bennikusyana@unhi.ac.id), [Nik.oktarini@unhi.ac.id](mailto:Nik.oktarini@unhi.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study was carried out to explore how total quality management enhances employee performance by utilizing job satisfaction as an intermediary factor. This study focuses on 35 contract workers within the Student Transport Sector of the Gianyar Regency Transportation Service, using census methods. The process of data gathering using a questionnaire that utilized a Likert Scale with five options for respondents to choose from. Path analysis and the Sobel test are utilized to conduct hypothesis testing. The analysis results demonstrate that total quality management positively and significantly impacts employee performance and job satisfaction, and job satisfaction positively and significantly influences employee performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Job Satisfaction, Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi, baik yang berorientasi pada profit maupun non profit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi berorientasi profit pastinya memiliki tujuan atau visi untuk mencapai kesejahteraan para *stakeholder*, sedangkan organisasi non profit lebih menekankan pada tujuan non komersil atau tujuan yang bersifat sosial. Instansi pemerintah merupakan organisasi non profit yang tujuan utamanya adalah melayani masyarakat dan reformasi birokrasi merupakan cara yang ditempuh untuk dapat melayani masyarakat dengan lebih baik. Persamaan organisasi berorientasi profit dan non profit adalah sama-sama membutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi untuk dapat mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung yang dibebankan atau dipercayakan kepada karyawan yang bersangkutan dan hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan dengan konkrit serta terukur (Adha et al., 2019). Kinerja karyawan mengacu pada serangkaian perilaku

karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi dan secara aktual dikerjakan serta hasilnya dapat diukur (Ekhsan, 2019). Hasil kerja dapat diakui sebagai kinerja apabila hasilnya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, sesuai dengan tujuan organisasi baik dikerjakan individu maupun kelompok dengan berpegang pada moral dan etika, serta tidak melanggar hukum (Afandi & Bahri, 2020). Kinerja tidak hanya penting bagi organisasi, namun juga penting bagi karyawan karena dapat berdampak pada masa depan karyawan seperti penghargaan dan promosi (Afandi & Bahri, 2020)

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus dan menyeluruh dengan menerapkan *total quality management* atau disingkat TQM (Rizaldi & Satyanegara, 2022). TQM secara garis besar terbagi menjadi dua kategori utama yaitu *hard TQM* dan *soft TQM* yang pertama kali dikemukakan oleh Wilkinson pada tahun 1992 (Georgiev & Ohtaki, 2020). *Hard TQM* mengacu pada aspek-aspek teknik produksi dan mudah untuk diukur secara obyektif, sedangkan *soft TQM* merupakan faktor-faktor tidak berwujud dan merupakan aspek yang sulit

diukur namun berorientasi jangka panjang (Georgiev & Ohtaki, 2020). Apabila dikaitkan dengan kinerja karyawan maka *soft* TQM merupakan pendekatan yang lebih tepat dibandingkan dengan *hard* TQM. *Soft* TQM terdiri atas dimensi komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan karyawan (Ahmed & Idris, 2021; Glaveli *et al.*, 2022).

Peningkatan kinerja karyawan sebagai dampak dari TQM telah terbukti secara empiris pada berbagai sektor seperti kesehatan (Asmawiyah *et al.*, 2021), bahan pangan (Christanti & Witjaksono, 2019), *hospitality* (Ekaviana & Kaluge, 2019), manufaktur (Sari *et al.*, 2018; Runtuk & Hermawan, 2020), dan jasa kurir (Sitio, 2020). Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Widyaningrum (2015) dan Prabandari & Adi (2021) yang membuktikan kinerja karyawan tidak meningkat dengan signifikan meskipun organisasi telah menerapkan TQM. Perbedaan tersebut menunjukkan adanya *research gap* dan hasil tersebut bisa berimplikasi pada perbedaan kebijakan yang akan diambil oleh organisasi. Solusi yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi di antara TQM dan kinerja yang mana telah terbukti secara empiris bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan (Sari *et al.*, 2018; Khan *et al.*, 2019; Asmawiyah *et al.*, 2021; Sitio, 2020).

Kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai suatu hal yang penting dari nilai pekerjaan (Pawirosumarto *et al.*, 2017). TQM menitikberatkan pada terciptanya kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi karena pegawai merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan seluruh proses tersebut dengan berkesinambungan sehingga mendorong terjadinya kepuasan kerja (Sitepu, 2019). Karyawan yang puas dengan

pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya karena kepuasan kerja merupakan reaksi emosional seorang karyawan pada pekerjaannya (Hendro, 2018). Karyawan yang bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dikuasai akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi dan mendorong karyawan menampilkan kinerja terbaik (Muliawati & Frianto, 2020).

Pentingnya kinerja karyawan tidak hanya perlu disadari oleh perusahaan yang berorientasi pada profit, namun juga oleh instansi pemerintah yang berorientasi pada layanan publik, seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar yang salah satu tugasnya adalah untuk mengadakan angkutan siswa gratis di Kabupaten Gianyar. Angkutan siswa gratis dengan sepuluh armada ini hadir untuk menjawab kebutuhan para orangtua siswa dan juga para siswa akan adanya sarana transportasi umum yang aman, nyaman, dan tentu saja tidak memberatkan keuangan para orangtua siswa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

## LANDASAN TEORI

### *Total Quality Management*

TQM adalah tentang manajemen jaminan kualitas dan langkah-langkah pengendalian kualitas untuk memenuhi harapan pelanggan (Koval *et al.*, 2018). TQM adalah filosofi manajemen integratif yang ditujukan untuk terus menerus meningkatkan kualitas proses, produk, dan layanan dengan berfokus pada pemenuhan atau melebihi harapan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi (Hilman *et al.*, 2020). Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat dikemukakan bahwa TQM adalah proses manajemen yang berkesinambungan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus dan meningkatkan kualitas (produk dan layanan) dengan berfokus pada pemenuhan harapan pelanggan.

TQM secara garis besar terbagi menjadi dua kategori utama yaitu *hard* TQM dan *soft* TQM yang pertama kali dikemukakan oleh Wilkinson pada tahun 1992 (Georgiev & Ohtaki, 2019). *Hard* TQM mengacu pada aspek-aspek teknik produksi dan mudah untuk diukur secara obyektif, sedangkan *soft* TQM merupakan faktor-faktor tidak berwujud dan merupakan aspek yang sulit diukur namun berorientasi jangka panjang (Georgiev & Ohtaki, 2019). *Hard* TQM lebih menekankan pada pengenalan produk baru, sedangkan *soft* TQM mendorong peningkatan inovasi produk (Zeng *et al.*, 2017). *Soft* TQM terdiri atas dimensi komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan karyawan (Ahmed & Idris, 2020; Glaveli *et al.*, 2021) yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komitmen manajemen puncak. Komitmen manajemen puncak telah diidentifikasi sebagai salah satu penentu utama keberhasilan implementasi TQM dan perlu diukur dalam berbagai aspek: kepemimpinan yang diberikan kepada bawahannya melalui penciptaan nilai dan tujuan yang memfasilitasi penerapan; menyampaikan filosofi bahwa kualitas menerima prioritas tinggi di atas biaya dan menyediakan sumber daya yang memadai untuk implementasi inisiatif TQM (Ahmed & Idris, 2020).
2. Pemberdayaan karyawan. Dari perspektif TQM, kekuatan ini berhubungan dengan keputusan mengenai masalah yang berhubungan dengan kualitas dan pemberdayaan karyawan menawarkan kesempatan kepada pekerja untuk menetapkan tujuan mereka sendiri, membuat keputusan dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan (Glaveli *et al.*, 2021).
3. Kerjasama tim. TQM bergantung pada budaya berorientasi kualitas yang diciptakan melalui mengintegrasikan area fungsional di seluruh organisasi dan tim yang berfungsi sebagai *platform* bagi kerjasama karyawan

sangat penting untuk keberhasilan implementasi TQM (Hwang *et al.*, 2020).

4. Pendidikan dan pelatihan. Pelatihan karyawan merupakan hal mendasar bagi banyak program TQM seperti adopsi konsep kualitas baru, pengaturan dan praktik sistem kepuasan pelanggan, penggunaan kontrol kualitas statistik atau perubahan budaya atau lingkaran kontrol kualitas (Ahmed & Idris, 2020).
5. Keterlibatan karyawan. Semua orang di organisasi dari atas ke bawah, dari kantor ke layanan teknis dan dari kantor pusat ke situs lokal harus dilibatkan karena orang-orang adalah sumber ide dan inovasi serta keahlian, pengalaman, pengetahuan dan kerjasama harus dimanfaatkan untuk mewujudkan ide-ide (Ahmed & Idris, 2020).

#### **Kepuasan Kerja**

Teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah *affective event theory* (AET) yang mana teori ini berfokus pada reaksi emosional individu di tempat kerja yang menjelaskan karakteristik lingkungan kerja akan mengarah pada kejadian positif atau negatif, pengalaman yang menimbulkan respon emosional individu yang memiliki potensi untuk lebih mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Ye *et al.*, 2019). Kepuasan kerja adalah responden yang timbul dari adanya perbandingan antara apa yang diterima oleh tenaga kerja dengan apa yang diharapkan akan diterima, di mana kesesuaian harapan dan kenyataan akan menimbulkan kepuasan, sedangkan ketidakpuasan timbul ketika apa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan (Holmberg *et al.*, 2018). Kepuasan kerja adalah "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan pemenuhan atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan yang menunjukkan sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Nalla *et al.*, 2021).

Menurut Pawirosumarto (2017) dan (Hendri, 2019) pengukuran kepuasan kerja

karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu kepuasan yang dirasakan atas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan terutama terkait dengan beban kerja dan kesesuaian pekerjaan.
2. Supervisi, yaitu kepuasan yang dirasakan terkait dengan cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan pengawasan terkait dengan pekerjaan seperti intensitas pengawasan dan bantuan pengawas.
3. Gaji atau upah, yaitu kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan besarnya gaji atau upah yang diterima. Gaji merupakan kompensasi yang diterima atas pekerjaan rutin setiap bulannya, sedangkan upah adalah kompensasi yang diterima atas pekerjaan tertentu di luar pekerjaan rutin karyawan.
4. Rekan kerja, yaitu kepuasan yang dirasakan karyawan atas hubungannya dengan sesama rekan kerja dan hubungan ini terkait dengan pekerjaan, baik dengan rekan kerja dalam departemen yang sama maupun beda departemen.
5. Promosi, yaitu kepuasan yang dirasakan terkait dengan kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan yang diberikan oleh perusahaan agar karyawan memiliki jenjang karir.

#### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu (Siagian & Khair, 2018). Kinerja karyawan diartikan sebagai prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di institusi itu baik pemerintahan maupun perusahaan untuk mencapai tujuan

organisasi (Rahmawani & Syahrial, 2021). Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator – indikator yang dijabarkan sebagai berikut (Erawati *et al.*, 2019; Darmadi, 2020):

1. Kuantitas, yaitu kinerja karyawan yang diukur dengan satuan kuantitatif yang artinya karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila mampu melakukan pekerjaan dalam jumlah tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja adalah kinerja karyawan yang diukur dengan satuan kualitatif atau dalam artian tidak berdasarkan ketentuan yang dapat diukur secara obyektif. Kualitas kerja artinya hasil dari pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah kinerja karyawan yang dinilai berdasarkan kemampuan karyawan untuk memahami pekerjaan yang dibebankan kepadanya, yang artinya karyawan yang mengetahui dan paham akan kerjanya tentu akan mampu menyelesaikan pekerjaan itu.
4. Inisiatif, adalah kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perilaku untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

#### **Hipotesis**

##### **1. Pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai**

Kinerja karyawan akan meningkat dengan signifikan apabila organisasi mampu menerapkan TQM dengan terarah dan terencana (Asmawiyah *et al.*, 2021). Peningkatan TQM akan diikuti dengan terjadinya peningkatan kinerja karyawan secara signifikan telah dibuktikan di berbagai sektor seperti kesehatan (Asmawiyah *et al.*, 2021), bahan pangan (Christianti & Witjaksono, 2019), *hospitality* (Ekaviana & Kaluge, 2019), manufaktur (Sari *et al.*, 2018; Runtuk & Hermawan, 2020), dan. jasa kurir (Sitio,

2020). Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis :

H<sub>1</sub> : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## 2. Pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja

Implementasi praktik TQM yang efektif secara langsung terkait dengan kepuasan pelanggan internal, yaitu peningkatan kepuasan kerja dan/atau peningkatan sikap terkait pekerjaan (Nasim, 2018). Peningkatan TQM telah terbukti secara empiris dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan signifikan pada berbagai sektor seperti perkebunan (Sitepu, 2019), kesehatan (Asmawiyah *et al.*, 2021), manufaktur (Sari *et al.*, 2018; Runtuk & Hermawan, 2020), dan jasa kurir (Sitio, 2020). Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis :

H<sub>2</sub> : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

## 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja terbaik (Mora *et al.*, 2020). Penelitian yang dilakukan di berbagai sektor usaha seperti kesehatan (Asmawiyah *et al.*, 2021; Susanto, 2019), manufaktur (Sari *et al.*, 2018; Runtuk & Hermawan, 2020; Rahmawati & Syahrial, 2021), jasa kurir (Sitio, 2020), perkebunan (Sitepu, 2019), dan properti (Priyono, 2020). Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis :

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## 4. Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai

TQM merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, namun terdapat bukti empiris yang menunjukkan TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Widyaningrum, 2015; Prabandari dan

Adi, 2021). Kinerja karyawan telah terbukti akan meningkat lebih tinggi ketika karyawan merasakan adanya kepuasan kerja dari penerapan TQM yang berkesinambungan (Sari *et al.*, 2018; Asmawiyah *et al.*, 2021; Sitio, 2020; Khan *et al.*, 2019). Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis :

H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (TQM) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) melalui variabel mediasi (kepuasan kerja). Lokasi penelitian ini adalah Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar. Unit analisis yang ditetapkan adalah pegawai kontrak pada Bidang Angkutan Siswa yang berjumlah 35 orang. Mempertimbangkan kecilnya ukuran populasi maka penelitian ini menggunakan metode sensus. Pengukuran persepsi responden terhadap variabel penelitian dilakukan dengan Skala Likert lima pilihan pada kuesioner. Terdapat total 39 *item* pernyataan dengan rincian TQM diukur dengan dimensi komitmen manajemen, pemberdayaan pegawai, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan pegawai dengan 21 *item* pernyataan diadopsi dari Ahmed dan Idris (2020) dan Glaveli *et al.* (2021). Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan puas terhadap pekerjaan, supervisi, gaji atau upah, rekan kerja, dan promosi dengan sepuluh *item* pernyataan diadopsi dari Pawirosumarto (2017), Hendri (2019), serta Harahap & Tirtayasa (2020). Variabel kinerja pegawai diukur dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, dan inisiatif menggunakan delapan *item* pernyataan diadopsi dari (Erawati *et al.*, 2019). Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan *pilot project* melibatkan 30 orang responden yang merupakan pegawai dari Kantor Dinas Perhubungan Gianyar dan tidak menjadi bagian

dari populasi penelitian. Instrumen yang dinyatakan valid dan reliabel selanjutnya digunakan untuk disebarkan kepada sampel sasaran. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan teknik analisis jalur menggunakan *software* SPSS. Pengujian mediasi kepuasan kerja dilakukan dengan uji Sobel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Pilot project* dilakukan dengan melibatkan 30 orang responden untuk menguji instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 1. Kuesioner diuji coba pada 30 orang pegawai dari berbagai instansi pemerintah di Kabupaten Gianyar. Hasil uji validitas menunjukkan nilai koefisien korelasi setiap *item* pernyataan lebih dari 0,30 sehingga dinyatakan valid. Instrumen juga dinyatakan reliabel dengan nilai *cronbach's alpha* melebihi 0,60.

**Tabel 1. Hasil Uji Instrumen**

Variabel	Item pernyataan	Validitas		Reliabilitas	
		Koefisien korelasi	Ket.	<i>Cronbach's alpha</i>	Ket.
TQM	No. 1 - 21	>0,30	Valid	0,826	Reliabel
Kepuasan kerja	No. 22 - 31			0,977	
Kinerja pegawai	No. 32 - 39			0,831	

Sumber: data diolah (2024)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dibagi dalam dua substruktur, yaitu substruktur 1 untuk menguji pengaruh TQM dan kepuasan kerja dengan persamaan struktur  $Y = 0,052 X_1 + 0,368 X_2 + 0,057$ . Substruktur 2 adalah pengujian hipotesis pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja dengan persamaan struktur  $Y = 0,663 X_1 + 0,124$ .

**Tabel 2. Hasil Uji Substruktur 1**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1.	(Constant)	12,403	5,377			3,671	0,002
	TQM	0,048	0,057	0,052		0,842	0,214
	Kepuasan kerja	0,928	0,154	0,368		6,026	0

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2 maka dapat diketahui TQM berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien jalur

0,052 (positif) dan Sig (0,214) >  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian maka  $H_1$  dinyatakan ditolak. Hasil ini berarti semakin baik TQM maka tidak akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmawiyah *et al.* (2021), Christianti & Witjaksono (2019), Ekaviana & Kaluge (2019), Sari *et al.* (2018), Runtut & Hermawan (2020), dan Sitio (2020) yang membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2015) dan Prabandari dan Adi (2021) yang membuktikan kinerja karyawan tidak meningkat dengan signifikan meskipun organisasi telah menerapkan TQM.

TQM dalam penelitian diukur dengan dengan dimensi komitmen manajemen, pemberdayaan pegawai, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan pegawai terbukti tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini dapat disebabkan karena kurang optimalnya penerapan TQM di mana TQM melibatkan berbagai aktivitas yang dimulai dari adanya komitmen manajemen puncak. Komitmen ini harus dimulai dari kepala daerah sebagai pimpinan tertinggi di pemerintahan daerah. Faktor berikutnya adalah karena pegawai yang berstatus kontrak sehingga menyebabkan pihak dinas terkait tidak merasa adanya kepentingan yang mendesak untuk diberdayakan secara maksimal. Begitu juga dengan kurangnya pendidikan dan pelatihan kepada para pegawai. Pegawai kontrak pada dasarnya berbeda dengan pegawai berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena memiliki masa kontrak selama periode tertentu dan ada kemungkinan kontrak tidak diperpanjang. Kondisi ini dapat mendorong pihak instansi terkait untuk merasa tidak perlu menerapkan TQM dengan optimal.

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 2 maka dapat diketahui koefisien regresi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,368

(positif) dengan nilai Sig. (0,000) <  $\alpha$  (0,05) sehingga H<sub>3</sub> diterima atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asmawiyah *et al.* (2021), Susanto (2019), Sari *et al.* (2018), Runtuk & Hermawan (2020), Rahmawati & Syahrial (2021), Sitio (2020), Harahap & Tirtayasa (2020), Sitepu (2019), dan properti Priyono (2020) dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja adalah responden yang timbul dari adanya perbandingan antara apa yang diterima oleh tenaga kerja dengan apa yang diharapkan akan diterima, di mana kesesuaian harapan dan kenyataan akan menimbulkan kepuasan, sedangkan ketidakpuasan timbul ketika apa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan (Holmberg *et al.*, 2018). Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan dimensi puas terhadap pekerjaan, supervisi, gaji atau upah, rekan kerja, dan promosi dipersepsikan dengan baik oleh responden yang berarti kepuasan kerja pegawai termasuk baik. Karyawan yang puas artinya merasakan apa yang diharapkan sebelum mulai bekerja sama dengan yang diterima setelah mulai bekerja, atau bahkan melebihi harapan dan hal tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

**Tabel 3. Hasil Uji Substruktur 2.**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	21,492	6,204		3,464	0,001
	TQM	0,759	0,124	0,663	6,12	0

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber: data diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 3 maka dapat diketahui koefisien regresi pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,663 (positif) dengan nilai Sig. (0,000) <  $\alpha$  (0,05) sehingga H<sub>2</sub> diterima atau dengan kata lain TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Sitepu (2019), kesehatan Asmawiyah *et al.* (2021), Sari *et al.* (2018), Runtuk & Hermawan, (2020), dan Sitio (2020) yang membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

TQM adalah filosofi manajemen integratif yang ditujukan untuk terus menerus meningkatkan kualitas proses, produk, dan layanan dengan berfokus pada pemenuhan atau melebihi harapan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi (Hilman *et al.*, 2020). TQM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *soft* TQM yang terdiri atas dimensi komitmen manajemen, pemberdayaan pegawai, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan pegawai yang dijabarkan ke dalam total dua puluh *item* pernyataan dipersepsikan baik oleh responden yang berarti menurut responden TQM yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar sudah baik. Organisasi yang menerapkan TQM akan mendorong terciptanya kepuasan kerja karena manajemen puncak yang memiliki komitmen, pegawai yang diberdayakan, adanya kerjasama tim, adanya pendidikan dan pelatihan, serta pegawai yang dilibatkan dalam proses pekerjaan. Penerapan TQM yang dipersepsikan baik ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dengan signifikan.

**Tabel 4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

Variabel		Pengaruh langsung	Pengaruh melalui kepuasan kerja	Pengaruh total
TQM	Kinerja pegawai	0,057	0,244	0,301
TQM	Kepuasan kerja	0,663	-	0,695
Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	0,368	-	0,692

Sumber: data diolah (2024)

Perhitungan Uji Sobel menggunakan kalkulator Sobel diperoleh nilai Z hitung sebesar 2,182. Hasil ini berarti Z hitung > Z tabel (1,96). Dengan demikian maka dapat dikemukakan H<sub>4</sub> diterima, yang artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga

diperkuat dengan perhitungan pengaruh total TQM terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar  $0,301 >$  pengaruh langsung sebesar  $0,057$ . Hasil analisis mediasi juga membuktikan adanya peran mediasi penuh (*full mediation*) karena pengaruh langsung TQM terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari *et al.*, (2018), Asmawiyah *et al.* (2021), Sitio (2020), serta Khan *et al.* (2019) yang membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah respon seorang pegawai terhadap setiap aspek yang ada di dalam pekerjaannya dan kepuasan dapat muncul karena adanya praktek TQM, karena adanya komitmen untuk meningkatkan kualitas secara menyeluruh. Pegawai yang puas dengan praktek TQM tentunya akan menunjukkan pekerjaan terbaiknya sehingga memiliki kinerja kerja yang optimal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan uji analisis jalur dan uji sobel maka dapat dikemukakan seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya. Hasil ini berarti :

1. TQM mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan ( $H_1$ ) diterima, yang artinya semakin baik TQM diterapkan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan semakin tinggi.
2. TQM mempengaruhi kepuasan kerja dengan positif dan signifikan ( $H_2$ ) diterima, yang artinya semakin baik penerapan TQM maka semakin tinggi kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai dengan positif dan signifikan ( $H_3$ ), yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai.
4. Hasil uji mediasi dengan Uji Sobell membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan, dan juga simpulan yang telah ditetapkan, maka dapat diberikan saran kepada Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar sebagai berikut :

1. Terkait TQM maka diperlukan peningkatan sebagai berikut : Pertama dari dimensi komitmen manajemen terkait komitmen meningkatkan kualitas pelayanan maka disarankan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna jasa angkutan siswa sebagai bagian dari tugas pemerintah untuk melayani masyarakat. Dari dimensi pemberdayaan pegawai maka disarankan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berimprovisasi dalam melakukan pekerjaan selama tidak melanggar aturan. Dari dimensi kerjasama tim maka dianjurkan untuk menerapkan budaya kerja tim agar pekerjaan menjadi lebih cepat selesai dan kinerja karyawan akan meningkat. Untuk dimensi pendidikan dan pelatihan maka dianjurkan untuk memberikan pelatihan kepada para pegawai terutama yang bekerja sebagai supir dan kondektur terkait penanganan kejadian-kejadian yang terjadi selama bekerja seperti pertolongan pertama pada kecelakaan, penggunaan alat pemadam api ringan, dan lain-lain. Untuk dimensi keterlibatan pegawai maka disarankan mendorong pegawai untuk memberikan saran terkait angkutan siswa karena pegawai adalah orang yang lebih mengetahui situasi di lapangan.
2. Dari segi kepuasan kerja maka perlu ditingkatkan terkait dengan pemberian promosi yang perlu dilakukan sesuai bidang keahlian dan juga pengalaman seperti menjadi pengawas, kepala trayek, dan lain-lain. Berikutnya terkait dengan intensitas pengawasan maka hal ini perlu ditingkatkan dengan cara menetapkan standar pengawasan dan evaluasi secara berkala. Peningkatan upah lembur juga perlu untuk dilakukan agar

pegawai termotivasi ketika harus melakukan pekerjaan tambahan.

3. Bagi penelitian berikutnya, maka dianjurkan untuk menguji variabel kepuasan kerja yang terdiri atas kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel mediasi untuk mengetahui jenis kepuasan kerja mana yang lebih berperan dalam memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai. Berikutnya adalah memperbesar ukuran sampel dengan melibatkan pegawai kontrak bidang angkutan dari kabupaten/kota lainnya di Bali agar hasil penelitian dapat digeneralisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember." *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47–62.
- [2] Afandi, A., & Bahri, S. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- [3] Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2021). "Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in 'ISO 9001' Sudanese oil companies". *TQM Journal*, 33(1), 95–124.
- [4] Asmawiyah, A., Kapriani, & Sumarsih. (2021). "Peningkatan Kinerja Melalui Total Quality Manajemen Dan Kepuasan Kerja." *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)*, 3(2), 103–112.
- [5] Christanti, N. S., & Witjaksono, A. D. (2019). "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo." *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(2), 119–130.
- [6] Darmadi, D. (2020). "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Kelapa Dua Gading Serpong Kabupaten Tangerang." *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 3(3), 240–247.
- [7] Ekaviana, D., & Kaluge, D. (2019). "Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan." *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/>
- [8] Ekhsan, M. (2019). "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 1–13.
- [10] Erawati, K. N., Sitiari, N. W., & Indiani, N. L. P. (2019). "The effect of stress and working environment on employee performance through motivation mediation: a case study on international restaurant in Badung Bali." *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 6(1), 22–30.
- [11] Georgiev, S., & Ohtaki, S. (2020). "Critical success factors for TQM implementation among manufacturing SMEs: Evidence from Japan." *Benchmarking*, 27(2), 473–498.
- [12] Glaveli, N., Vouzas, F., & Roumeliotou, M. (2022). "The soft side of TQM and teachers job satisfaction: an empirical investigation in primary and secondary education." *TQM Journal*, 34(5), 922–938.
- [13] ]Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu." *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- [14] Hendri, M. I. (2019). "The mediation

- effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance.” *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- [15] Hendro, T. (2018). “Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang.” *Agora*, 6(1), 1–8.
- [16] Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2020). "The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61–84.
- [17] Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2018). “Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory.” *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(2), 581–592.
- [18] Hwang, G. H., Yoon, H. J., & Choi, M. (2020). “Soft TQM practices and employee outcomes: A mediational analysis.” *Quality Management Journal*, 27(3), 147–158.
- [19] Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). “Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan.” *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(6), 864–874.
- [20] Koval, O., Nabareseh, S., Chromjakova, F., & Marciniak, R. (2018). “Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry.” *TQM Journal*, 30(6), 679–700.
- [21] Mora, Z., Suharyanto, A., & Yahya, M. (2020). “Effect of Work Safety and Work Healthy Towards Employee’s Productivity in PT. Sisirau Aceh Tamiang.” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 753–760. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.887>
- [22] Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). “Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur.” *Jurnal Ilmu Manajemen Volume XX Nomor XX - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, 20(20), 606–620.
- [23] Nalla, M. K., Akhtar, S., & Lambert, E. (2021). “Perceived fairness of transfers and job satisfaction among police officers.” *Policing*, 44(1), 161–174.
- [24] Nasim, K. (2018). “Role of Internal and External Organizational Factors in TQM Implementation : A Systematic Literature Review and Theoretical Framework Abstract.” *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1014–1033.
- [25] Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). “The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia.” *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- [26] Prabandari, D. P. I., & Adi, S. W. (2021). “Pengaruh Organizational Cityzenship Behavior (OCB), Empowerment, Total Quality Management (TQM), Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Luwes Gading Solo).” *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 6(2).
- [27] Priyono, A. A. (2020). “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 31–42.
- [28] Rahmawani, R., & Syahrial, H. (2021). “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan

- .....
- Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Terbatas Sinarmas Medan Sumatera Utara.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 27–40.
- [29] Rizaldi, M. R., & Satyanegara, D. (2022). “Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi Sistem Penghargaan (Pegawai KPP Pratama Cilegon).” *MDP Student Conference (MSC) 2022*, 9–15.
- [30] Runtuk, J. K., & Hermawan, L. (2020). “Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Karyawan PT. Nagai Plastic Indonesia.” *JIE Scientific Journal on Research and Application of Industrial System*, 5(2), 146.
- [31] Sari, D. E. K., Surachman, S., & Ratnawati, K. (2018). “Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja.” *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 11–25.
- [32] Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- [33] Sitepu, C. N. B. (2019). “Pengaruh Penerapan Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PTPN V Pekanbaru ”. *MAHATANI: Jurnal Agribisnis (Agribusiness and Agricultural Economics Journal)*, 2(1), 1–15.
- [34] Sitio, V. S. S. (2020). “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada PT. Senator Internasional Indonesia.” *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(2), 126–138.
- [35] Widyaningrum, M. E. (2015). “Effect of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management and Work.” *The International Jopurnal of Business & Management*, 3(4), 369–374.
- [38] Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). “Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator.” *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728.
- [39] Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). “The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance.” *International Journal of Production Economics*, 185, 240–251.
- .....

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN