

Memaksimalkan Kinerja Karyawan dengan *Total Quality Management* dan Kepuasan Kerja

I Gusti Bagus Nyoman Surya Candra Sasmita ⁽¹⁾

Putu Yudy Wijaya ⁽²⁾

Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat ⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata,
Universitas Hindu Indonesia

Jl. Sangalangit, Penatih, Kec. Denpasar Timur, Kota Denpasar, Bali 08238

E-mail: widanidayu47@unhi.ac.id

Diterima: 30 April 2025	Direvisi: 16 Juli 2025	Disetujui: 2 Agustus 2025
-------------------------	------------------------	---------------------------

ABSTRACT

This study was conducted to analyze the influence of total quality management (TQM) on employee performance directly and through job satisfaction. This research was conducted at Prama Sanur Beach, Bali, which has a population of 257 permanent employees. The sample size determined using the Yamane Formula was 157 people with a proportional sampling technique. Data collection was carried out using interview and questionnaire methods. Instrument testing was carried out using validity and reliability tests. The analysis technique used was SEM-PLS. The results of the study prove that TQM has a positive and insignificant effect on employee performance, TQM has a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction mediates the effect of TQM on employee performance perfectly (full mediation). The recommendations include enhancing the role of each TQM component, including top management commitment, employee empowerment, teamwork, education and training, and employee involvement. Furthermore, employee satisfaction can be enhanced through both intrinsic and extrinsic factors, as well as overall satisfaction.

Keywords: *total quality management; tqm; job satisfaction; employee performance*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan secara langsung dan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Prama Sanur Beach Bali dengan anggota populasi sebanyak 257 orang karyawan tetap. Ukuran sampel yang ditetapkan dengan menggunakan Rumus Yamane adalah 157 orang dengan teknik *proportional sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dan kuesioner. Uji instrumen dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil penelitian membuktikan TQM berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan secara sempurna (*full mediation*). Saran yang diberikan adalah meningkatkan peran masing-masing komponen TQM mulai dari komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan karyawan. Berikutnya adalah meningkatkan kepuasan karyawan melalui kepuasan instrinsik, ekstrinsik, dan keseluruhan.

Kata kunci: *total quality management; tqm; kepuasan kerja; kinerja karyawan*

Pendahuluan

Menghadapi persaingan yang ketat maka setiap pengelola hotel tentunya memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai penggerak roda organisasi (Rivaldo & Nabella, 2023). Setiap perusahaan, termasuk hotel membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena akan berdampak positif kepada pelanggan. Tidak dapat disangkal lagi bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan maka dibutuhkan karyawan yang mampu menampilkan kinerja terbaiknya (Alsafadi & Altahat, 2021). Kinerja karyawan merupakan penilaian yang sangat penting untuk dilakukan demi menjamin keberlanjutan perusahaan (Riyanto *et al.*, 2021). Bagi karyawan, penilaian kinerja memberikan manfaat berupa umpan balik kepada perusahaan untuk membantu karyawan mengembangkan ketrampilan dan potensi diri (Susanto *et al.*, 2020). Peningkatan kinerja karyawan memerlukan usaha yang berkesinambungan dengan menerapkan *total quality management* atau TQM (Suresh & Ganesan, 2020).

TQM adalah sebuah metode yang digunakan oleh perusahaan berorientasi pada pelanggan untuk meningkatkan kinerja pada setiap tingkat operasional atau proses dengan mendayagunakan sumber daya manusia (Ummah *et al.*, 2023). Pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan oleh Naufal (2021), Suresh & Ganesan (2020), RushdiZaiter *et al.* (2021), serta Astini & Mandala (2024). Hasil berbeda ditunjukkan oleh Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Hamsinah *et al.* (2023) serta Kusyana & Oktarini (2024) yang membuktikan kinerja karyawan tidak meningkat dengan signifikan meskipun organisasi telah menerapkan TQM. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Ketika TQM tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka kepuasan kerja dapat menjadi solusi untuk memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Secara empiris, kepuasan kerja telah terbukti memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan (Hamsinah *et al.*, 2023; Ming, 2023; Aryoko *et al.*, 2023). Hubungan antara TQM dan kinerja, begitu juga dengan peran kepuasan nasabah di antara kedua variabel tersebut dibangun di atas *social-exchange theory* atau SET (Durairatnam *et al.*, 2021). Hubungan pertukaran sosial berkembang dalam organisasi ketika pemberi kerja mengurus karyawan, sehingga menimbulkan konsekuensi yang menguntungkan bagi keduanya. Karyawan membalas dengan lingkungan kerja yang baik melalui kinerja yang lebih baik, sikap dan perilaku yang menyenangkan (Durairatnam *et al.*, 2021).

Kepuasan menggambarkan jawaban yang efektif terhadap komponen tertentu dari pekerjaan atau profesi dan menyarankan emosi menyenangkan atau afirmatif emosi yang dihasilkan dari evaluasi kehidupan kerja karyawan (Adawiyah *et al.*, 2020). TQM mempromosikan budaya perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan sehingga berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Khan *et al.*, 2023). Penelitian oleh Wang *et al.* (2019), Hassan *et al.* (2018), Aminuddin *et al.* (2022), Kusyana & Oktarini (2024), dan Lepistö *et al.* (2024), membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perilaku seorang karyawan sangat ditentukan oleh sikapnya terhadap pekerjaan, sehingga tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan (Li *et al.*, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Sembiring & Setyawan (2024), Ishak *et al.* (2024), Kusyana & Oktarini (2024), serta Almuayad & Chen (2024) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1. Tingkat *Occupancy* dan Pendapatan Prama Sanur Beach Bali Tahun 2024

Bulan	<i>Occupancy</i>			Pendapatan	
	Jumlah Kamar (Unit)	Terjual (Unit)	Persentase	Rupiah	Pertumbuhan (%)
Januari	13.268	9.951	75,00	5.685.213.427	
Februari	11.984	8.269	69,00	4.778.893.764	-15,94
Maret	13.268	9.818	74,00	5.617.202.819	17,54
April	12.840	8.988	70,00	5.065.470.147	-9,82
Mei	13.268	9.686	73,00	5.507.075.625	8,72
Juni	12.840	9.630	75,00	5.508.314.269	0,02
Juli	13.268	10.614	80,00	6.154.371.136	11,73
Agustus	13.268	10.349	78,00	6.051.706.127	-1,67
September	12.840	9.630	75,00	5.604.526.237	-7,39
Oktober	13.268	10.349	78,00	5.979.125.893	6,68
November	12.840	9.373	73,00	5.496.062.533	-8,08
Desember	13.268	10.614	80,00	6.145.936.772	11,82

Sumber: Prama Sanur Beach Bali (2025)

Pentingnya kinerja karyawan tentu sudah sepantasnya menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan, termasuk pada industri perhotelan. Salah satu hotel yang ada di Kota Denpasar adalah Prama Sanur Beach Bali yang terletak di Jalan Cemara, Sanur, Denpasar. Permasalahan kinerja karyawan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1 ditandai dengan tidak tercapainya target *occupancy* lebih dari 80 persen pada Tahun 2024. Namun demikian, hal tersebut tentu saja tidak dapat dikatakan baik karena pada Bulan Juli industri pariwisata pada umumnya telah memasuki *high season* atau tingkat kunjungan wisatawan yang tinggi. *Occupancy* paling rendah tercatat terjadi pada Bulan Februari yaitu sebesar 69 persen atau

terjadi pada masa *low season*. Berdasarkan pendapatan hotel, maka dapat diketahui pendapatan tertinggi terjadi pada bulan Juli 2024 yang mengalami pertumbuhan sebesar 11,73 persen. Walaupun sama-sama mencatatkan *occupancy* sebesar 80 persen, faktanya pendapatan Bulan Desember 2024 lebih rendah dari Bulan Juli. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun dengan mediasi kepuasan kerja.

Implementasi TQM dengan terarah dan terencana dapat berdampak positif bagi perusahaan yaitu meningkatnya kinerja karyawan (Yeng *et al.*, 2018). TQM adalah sebuah metode yang digunakan oleh perusahaan berorientasi pada pelanggan untuk meningkatkan kinerja pada setiap tingkat operasional atau proses dengan mendayagunakan sumber daya manusia (Ummah *et al.*, 2023). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal karyawan (kemampuan dan motivasi) dan eksternal karyawan seperti kebijakan organisasi (Sugianingrat *et al.*, 2019). Penelitian oleh Naufal (2021), Suresh & Kanagaraj (2021), Zaiter *et al.* (2021) membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis:

H₁: TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja adalah hasil evaluasi karyawan terhadap pekerjaan dan berbagai aspek yang menyertainya sehingga pada akhirnya merasakan suka atau tidak suka pada pekerjaannya (Ahmed & Idris, 2020). Implementasi TQM bisa meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya sehingga kepuasan kerja meningkat (Hassan *et al.*, 2021). Pengembangan TQM adalah fundamental bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan yang tinggi (Aminuddin *et al.*, 2021). Penelitian oleh Wang *et al.*, (2020), Hassan *et al.* (2018), Aminuddin *et al.*, (2021), Kusyana & Oktarini (2024), dan Lepisto *et al.*, (2022) membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

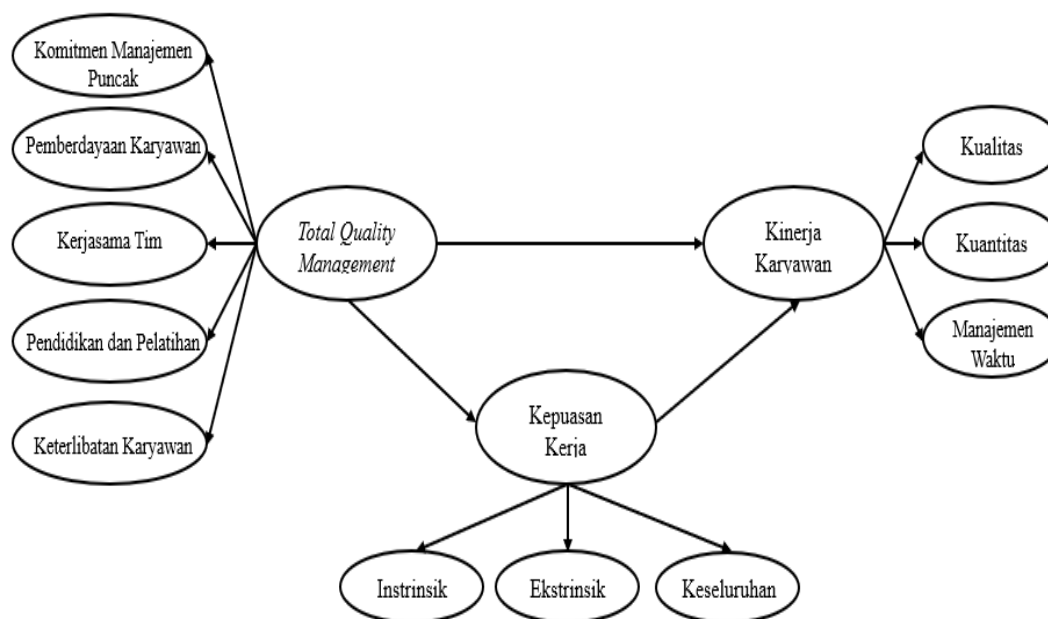
H₂: TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Menurut *attitude-behavior view of social psychology* maka perilaku seorang karyawan sangat ditentukan oleh sikapnya terhadap pekerjaan, sehingga tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan (Li *et al.*, 2020). Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja karyawan selain dari faktor individual dan organisasional (Aflah *et al.*, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Sembiring dan Setyawan (2024), Ishak *et al.*, 2024, Kusyana & Oktarini (2024), serta Almuayad & Chen (2024) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan antara TQM dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *social exchange* yang menjelaskan pemberi kerja atau perusahaan mengelola para karyawan sehingga karyawan memberikan imbal balik yang menguntungkan perusahaan (Durairatnam *et al.*, 2020). Ketika implementasi TQM tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan signifikan, maka kepuasan kerja memiliki peran vital dalam memediasi hubungan keduanya (Kusyana dan Oktarini, 2024). Kepuasan kerja telah terbukti secara empiris memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan (Kusyana & Oktarini, 2024; Hamsinah, 2023; Aryoko *et al.*, 2024). H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Prama Sanur yang berlokasi di Jalan Cemara Sanur, Sanur Kauh, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali 80228. Populasi dalam penelitian ini adalah 257 orang karyawan tetap Prama Sanur Beach Bali. Jumlah anggota sampel yang ditetapkan adalah 157 orang dengan menggunakan Rumus Yamane (Sugiyono, 2020:137) dan penarikan sampel dilakukan dengan *proportional sampling* agar sampel dapat mewakili setiap departemen yang ada. Distribusi sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 2. Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner yang diukur menggunakan Skala Likert lima pilihan jawaban. Variabel TQM diukur dengan lima dimensi yaitu komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan

karyawan (Ahmed & Idris, 2021; Glaveli *et al.*, 2022; Kusyana & Oktarini, 2024). Kepuasan kerja diukur dengan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967) yaitu Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) terdiri atas kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan keseluruhan (Cahyono *et al.*, 2020). Variabel kinerja karyawan diukur dengan tiga dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, dan manajemen waktu (Na-Nan *et al.*, 2019). Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software* smartPLS atau disebut sebagai SEM-PLS.

Tabel 2. Distribusi Sampel Penelitian

Departemen	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel (Orang)
<i>Accounting</i>	18	11
<i>Engineering</i>	26	16
<i>Entertainment</i>	2	1
<i>Executive office</i>	2	1
<i>Food & Beverage Service</i>	39	24
<i>Food & Beverage Production</i>	32	20
<i>Food & Beverage Steward</i>	14	9
<i>Front office</i>	32	20
<i>Housekeeping</i>	39	24
<i>Human Resources</i>	5	3
<i>Information and technology</i>	8	4
<i>Purchasing</i>	3	2
<i>Recreation</i>	9	5
<i>Sales and marketing</i>	10	6
<i>Security</i>	18	11
Total	257	157

Sumber: data diolah (2025)

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengujian model pengukuran dilakukan dengan menerapkan *convergent validity*, validitas diskriminan, dan evaluasi reliabilitas. *Convergent validity* dinilai melalui nilai outer loading dan *average variance extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Reliabilitas konstruk dievaluasi berdasarkan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Tabel 3 menunjukkan seluruh nilai *outer loading* tercatat di atas 0,7; mengindikasikan bahwa masing-masing indikator memiliki kontribusi signifikan dalam merepresentasikan konstruk yang diukur (Hair, 2018). Selain itu, nilai AVE untuk seluruh konstruk juga melebihi 0,5, menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan (Sarstedt *et al.*, 2021).

Tabel 3. Convergent Validity dan Composite Reliability

<i>Item</i>	<i>Factor Loading</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>AVE</i>
TQM		0,979	0,978	
Komitmen Manajemen Puncak				
KMP1	0,984			
KMP2	0,957	0,965	0,965	
KMP3	0,941			
KMP4	0,922			
Pemberdayaan Karyawan				
PK1	0,967			
PK2	0,973	0,978	0,978	
PK3	0,956			
PK4	0,977			
Kerjasama Tim				
KT1	0,984			
KT2	0,948	0,980	0,979	0,708
KT3	0,961			
KT4	0,987			
Pendidikan dan Pelatihan				
PP1	0,984			
PP2	0,952	0,975	0,974	
PP3	0,937			
PP4	0,981			
Keterlibatan Karyawan				
KK1	0,969			
KK2	0,964	0,979	0,979	
KK3	0,979			
KK4	0,967			
Kepuasan Kerja		0,948	0,947	
Kepuasan Intrinsik				
KI1	0,948			
KI2	0,918	0,927	0,924	
KI3	0,846			
KI4	0,898			
Kepuasan Ekstrinsik				
KE1	0,95			
KE2	0,958	0,972	0,972	0,633
KE3	0,955			
KE4	0,979			
Kepuasan Keseluruhan				
KK1	0,973			
KK2	0,944	0,972	0,969	
KK3	0,931			
KK4	0,978			
Kinerja Karyawan		0,979	0,978	
Kuantitas Kerja				
KUAN1	0,992			
KUAN2	0,988	0,988	0,987	0,823
KUAN3	0,962			
KUAN4	0,984			

Kualitas Kerja			
KUAL1	0,993		
KUAL2	0,974	0,987	0,987
KUAL3	0,979		
KUAL4	0,979		
Manajemen Waktu			
MW1	0,97	0,976	0,975
MW2	0,972		
MW3	0,986		

Sumber: data diolah (2025)

Untuk memastikan *discriminant validity*, dilakukan pengujian menggunakan Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio. Tabel 3 memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk melebihi nilai koefisien korelasi antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* telah tercapai.

Tabel 4. Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

Variabel	TQM	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
TQM	0,841		
Kepuasan kerja	0,664	0,796	
Kinerja karyawan	0,411	0,498	0,907

Sumber: data diolah (2025).

Tabel 4 memperlihatkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio. *Discriminant validity* dianggap terpenuhi apabila nilai korelasi antar konstruk kurang dari 0,9 (Henseler, 2015). Dengan memenuhi kriteria tersebut, *Discriminant validity* konstruk reflektif dapat dikonfirmasi.

Tabel 5. Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio

Variabel	TQM	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
TQM			
Kepuasan kerja	0,690		
Kinerja karyawan	0,412	0,516	

Sumber: data diolah (2025).

Penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0 sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Teknik *bootstrapping* diterapkan dalam proses pengujian hipotesis, dengan ketentuan bahwa pengaruh dianggap signifikan apabila nilai *p* kurang dari 0,05, dan arah pengaruh ditentukan berdasarkan nilai *original sample*.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel	<i>Original Sampel (O)</i>	Sampel Mean	Standard Deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	p-values
Pengaruh langsung					
TQM → Kinerja karyawan	0,143	0,146	0,117	1,223	0,221
TQM → Kepuasan kerja	0,664	0,668	0,048	13,885	0,000
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,403	0,402	0,116	3,464	0,001
Pengaruh tidak langsung					
TQM → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,267	0,270	0,084	3,191	0,001

Sumber: data diolah (2025).

1. Penelitian menunjukkan TQM berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($O = 0,143$; $p\text{-values} = 0,221$) yang memiliki konsekuensi pada penolakan H_1 . Pengaruh positif berarti penerapan TQM cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Namun, tidak signifikan berarti peningkatan TQM belum tentu benar-benar berdampak nyata pada peningkatan kinerja karyawan menurut data penelitian. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naufal (2021), Hamsinah *et al.* (2023), Suresh dan Ganesan (2020), RushdiZaiter *et al.* (2021) yang membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hamsinah *et al.* (2023) serta Kusyana & Oktarini (2024) yang membuktikan kinerja karyawan tidak meningkat dengan signifikan meskipun organisasi telah menerapkan TQM.
Hubungan antara TQM dan kinerja karyawan dapat dibangun dengan berlandaskan pada *social exchange theory* (SET) di mana SET mengkonseptualisasikan karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal dengan mempertimbangkan penawaran perusahaan (Kim & Qu, 2020). Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan TQM tidak dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Menurut Ross & Kapitan (2018) karyawan akan memberikan imbal balik kepada perusahaan ketika penawaran perusahaan dianggap seimbang dengan upaya yang dikeluarkan oleh karyawan. Hasil tidak signifikan ini dapat disebabkan karena karyawan belum merasakan adanya keseimbangan antara penawaran perusahaan berupa TQM dengan kinerja yang diinginkan oleh perusahaan.
2. TQM mempengaruhi kepuasan kerja dengan signifikan dan arah hubungan yang positif ($O = 0,664$; $p\text{-values} = 0,000$), sehingga hasil analisis mengkonfirmasi H_2 . Hal ini

menunjukkan bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip TQM maka semakin baik juga tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Wang *et al.* (2019), Hassan *et al.* (2018), Aminuddin *et al.*, (2022), Kusyana dan Oktarini (2024), dan Lepistö *et al.* (2024) membuktikan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Implementasi TQM bisa meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya sehingga kepuasan kerja meningkat (Hassan *et al.*, 2021). TQM dapat meningkatkan kepuasan kerja karena elemennya merupakan faktor yang terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti pemberdayaan karyawan, pelatihan, dan kerjasama tim (Ming, 2023). Selain itu, penerapan TQM mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan pengembangan individu dalam lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan prinsip timbal balik dalam SET, di mana karyawan yang merasa dihargai dan difasilitasi oleh organisasi akan merespons dengan sikap positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja (Blau, 1964).

3. Kepuasan kerja terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan ($O = 0,403$; $p\text{-values} = 0,001$) yang mengkonfirmasi H_3 . Artinya, semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik juga kinerja yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sembiring dan Setyawan (2024), Ishak *et al.* (2024), Kusyana & Oktarini (2024), serta Almuayad & Chen (2024) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan intrinsik menunjukkan karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan menantang cenderung lebih termotivasi secara internal untuk memberikan performa terbaik. Kepuasan ekstrinsik mencakup aspek-aspek eksternal seperti gaji, insentif, kondisi kerja, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, serta kebijakan organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan rasa aman, dihargai, dan didukung di tempat kerja. Kepuasan keseluruhan merupakan refleksi dari penilaian umum karyawan terhadap pekerjaannya secara menyeluruh, termasuk gabungan persepsi atas aspek intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan secara menyeluruh memperkuat komitmen dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang berkontribusi pada semangat kerja yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas layanan atau hasil kerja.
4. Temuan penelitian juga mengkonfirmasi peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan ($O = 0,267$; $p\text{-values} = 0,001$) sehingga H_4 diterima. Sifat mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh atau sempurna karena pengaruh langsung TQM

terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Dengan kata lain, TQM berkontribusi terhadap terciptanya kondisi kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja mereka. Temuan ini memperkuat pentingnya peran faktor psikologis, seperti kepuasan kerja, dalam mengoptimalkan dampak praktik manajerial terhadap kinerja individu di lingkungan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kusyana & Oktarini (2024) Hamsinah *et al.* (2023), serta Aryoko *et al.* (2023).

Simpulan

Hasil penelitian membuktikan TQM berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan secara sempurna (*full mediation*). Penelitian berikutnya disarankan untuk menguji variabel lainnya yang dapat memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan, seperti perilaku kerja inovatif dan menguji peran masing-masing dimensi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu juga disarankan agar menggunakan variabel moderasi untuk memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan seperti budaya kerja dan *knowledge sharing*. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan untuk menguji model penelitian ini pada hotel berbintang yang tidak terafiliasi dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga dapat menjadi studi komparasi untuk melihat perbandingan implementasi TQM pada hotel swasta dengan hotel terafiliasi pada BUMN.

Kebaruan penelitian ini adalah **integrasi konseptual antara TQM dan SET**: studi ini mengintegrasikan TQM sebagai praktik manajerial dengan SET sebagai dasar teoritis, untuk menjelaskan mengapa karyawan hanya akan meningkatkan kinerja bila mereka merasa mendapatkan perlakuan adil dan perhatian dari organisasi. Integrasi ini belum dilakukan dalam konteks industri perhotelan di Indonesia. **Penggunaan dimensi kepuasan kerja lengkap**: penelitian ini mengadopsi *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) secara komprehensif (kepuasan intrinsik, ekstrinsik, dan keseluruhan) dalam model struktural, yang belum diaplikasikan secara simultan dalam penelitian TQM–kinerja karyawan di Indonesia. **Kontribusi kontekstual di industri perhotelan di Bali**: penelitian ini memperluas cakupan literatur TQM dan kepuasan kerja dengan mengambil *setting* hotel berbintang anak perusahaan Badan Usaha Milik Negera (BUMN) di kawasan wisata utama (Sanur, Bali) yang belum diteliti

secara mendalam. Mayoritas studi sebelumnya cenderung fokus pada sektor manufaktur atau rumah sakit, sehingga konteks pariwisata di Bali menjadi nilai tambah kekinian dan lokalitas.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah berdasarkan SET, hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan baru akan terbentuk secara kuat apabila karyawan merasa mendapatkan manfaat nyata dari penerapan TQM. Jika TQM hanya diterapkan secara prosedural tanpa menghasilkan perubahan yang dirasakan oleh karyawan (seperti peningkatan kesejahteraan atau penghargaan), maka ekspektasi hubungan timbal balik tidak terpenuhi, yang menyebabkan pengaruh TQM terhadap kinerja tidak langsung signifikan. Pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kepuasan kerja mempertegas bahwa TQM menciptakan persepsi adanya keadilan dan perhatian dari organisasi, sehingga memperkuat ikatan emosional dan rasa keterikatan karyawan. Temuan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan konsisten dengan SET yang menekankan bahwa hubungan positif di tempat kerja mendorong perilaku kerja yang produktif. Peran mediasi kepuasan kerja mengimplikasikan bahwa dalam konteks hubungan sosial di organisasi, karyawan menilai terlebih dahulu bagaimana mereka diperlakukan (melalui TQM) sebelum memutuskan bagaimana mereka membalasnya (dengan meningkatkan kinerja).

Implikasi praktis penelitian ini adalah TQM belum berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, maka manajemen perlu memastikan bahwa program TQM tidak hanya formalitas, tetapi benar-benar memberikan dampak nyata bagi karyawan. Hasil bahwa TQM berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja harus dimanfaatkan dengan memperluas program-program peningkatan mutu yang berfokus pada pengembangan karyawan, seperti program *coaching*, *mentoring*, dan *career path* yang transparan, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi. Terbuktinya kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, maka perusahaan perlu memperlakukan kepuasan kerja sebagai "aset strategis." Hal ini bisa dilakukan dengan rutin mengukur kepuasan kerja, mengidentifikasi faktor-faktor penghambat kepuasan, dan segera melakukan perbaikan berbasis *feedback* karyawan. Membangun lingkungan kerja berbasis pertukaran positif. Sesuai dengan prinsip SET, penting bagi organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang mendorong pertukaran positif antara manajemen dan karyawan. Hal ini bisa difasilitasi melalui transparansi komunikasi, penghargaan berbasis kontribusi, serta pemberian umpan balik yang adil dan konstruktif.

Temuan ini tidak hanya memiliki implikasi praktis bagi manajemen hotel, tetapi juga memberikan kontribusi penting secara teoretis, konseptual, dan praktis. Secara teoretis,

penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan SET dalam konteks TQM. Temuan bahwa TQM tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, namun berpengaruh melalui kepuasan kerja, memperkuat gagasan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan dipengaruhi oleh persepsi terhadap manfaat nyata yang diterima karyawan. Ini menunjukkan bahwa implementasi TQM baru akan berdampak apabila memenuhi ekspektasi karyawan, sehingga memperkaya pemahaman tentang mekanisme psikologis dalam SET. Secara konseptual, penelitian ini menyumbang model konseptual baru yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator penuh antara TQM dan kinerja karyawan dalam industri perhotelan. Dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS, penelitian ini berhasil menguji dan memvalidasi hubungan tersebut secara empiris, yang dapat dijadikan referensi untuk studi lanjutan yang melibatkan variabel mediasi psikologis lainnya dalam manajemen mutu. Hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi manajemen hotel dan sektor layanan serupa bahwa TQM belum tentu berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berdampak positif terhadap kinerja. Hal ini menegaskan pentingnya fokus pada persepsi karyawan terhadap program TQM serta pentingnya mengelola kepuasan kerja sebagai aset strategis dalam manajemen SDM.

Daftar Pustaka

- Adawiyah, W. R., Purnomo, R., Pramuka, B. A., & Sholikhah, Z. (2020). Integrating workplace spirituality, total quality management, and job satisfaction. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 749–766.
- Aflah, K. N., Suharmono, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997>
- 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. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>
- Almuayad, K. M. A., & Chen, Y. (2024). Effect of Knowledge Management on Employee Job Performance in Yemeni Banking Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction. In *Journal of the Knowledge Economy* (Issue February). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01791-6>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Aminuddin, A. S., Zakaria, I., Halif, M. M., Mansor, F. A., & Setapa, M. (2022). The Effect s o f Total Quality Management Practices t o Employees' Job Satisfaction. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 7(1), 69–78.
- Aryoko, Y. P., Pramurindra, R., Randikaparsa, I., & Purwokerto, U. M. (2023). Transformational Leadership and Total Quality Management: How Does It Affect Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediating Variable? *Business and*

- Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 7(3), 1239–1253.
<https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Astini, N. K. T., & Mandala, K. (2024). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Bali Daksina Wisata. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 272.
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1333>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184.
<http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/707>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0269>
- Hair, J. F. (2018). “*Multivariate data analysis, 8th ed.*” Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hamsinah, H., Sunarsi, D., Narimawati, U., Munna, A. S., & Pawar, A. (2023). The Influence of Total Quality Management (TQM) and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction that Impacts Employee Performance (Case Study on Cooperatives in South Tangerang City). *Ekulilibrium: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 18(2), 156–168.
<https://doi.org/10.24269/ekulilibrium.v18i2.2023.pp156-168>
- Hassan, N., Aminuddin, A. S., Sumardi, N. A., Rahman, Z. A., Halif, M. M., Majid, A. A., Aziz, R. A., Ali, S., & Omar, A. S. (2018). The influence of total quality management practices towards employee job satisfaction. *Journal of Social Sciences Research*, 4(12), 826–833. <https://doi.org/10.32861/jssr.412.826.833>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Ishak, O., Santi Nururly, Nurdin Yusuf, Donny Dharmawan, & Elizabeth. (2024). The Role Of Job Satisfaction, Stress Due To Workload And Self Efficacy On Employee Performance In Hospitality Industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 962–968. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2211>
- Khan, M. H. N., Riaz, A., Manzoor, M. F., Sarwar, K., Hafeez, H., Mazood, A., Kunmbher, I., & Naseem, A. (2023). The Impact of Total Quality Management on Employee Relations and how this Affects Job Satisfaction. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 20(2), 1–68.
- Kim, H., & Qu, H. (2020). The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationships and prosocial behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 644–664. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2019-0373>
- Kusyana, D. N. B., & Oktarini, L. N. (2024). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Pegawai. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(3), 727–732.
- Lepistö, K., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management: combining traditional

- and new views. *Benchmarking*, 31(1), 75–97. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2021-0749>
- Li, C. jun, Chang, K. K., & Ou, S. M. (2020). The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance. *Cogent Social Sciences*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1739953>
- Ming, F. (2023). Exploring the Impact of Total Quality Management (TQM) on Employee Satisfaction and Performance in Manufacturing Industries. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(02), 45–50. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i02.88>
- Na-Nan, K., Saribut, S., & Samathong, E. (2019). Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 342–359.
- Naufal, M. (2021). Can Total Quality Management Improve Employee Performance? *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 4(1), 41–47. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v4i1.258>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Ross, S. M., & Kapitan, S. (2018). Balancing self/collective-interest: equity theory for prosocial consumption. *European Journal of Marketing*, 52(3–4), 528–549. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2017-0002>
- RushdiZaiter, R., Kabbout, R. El, Koabaz, M., Skaiky, A., Zalghout, M., & Msheik, A. (2021). Implementing total quality management practices and employee performance: Sanita-Lebanon. *Technium Social Sciences Journal*, 24, 538–548.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Sembiring, D. T., & Setyawan, A. (2024). The Effect of Job Satisfaction and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as Mediation in 4-Star Hotels Batam City. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(2), 3933–3941. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.8703>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Mahayasa, I. G. A., Yasa, I. K. D., & Pratama, I. G. A. A. E. B. (2021). Improving Employee Performance Through Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3(2), 26–33. <https://doi.org/10.51703/bm.v3i2.52>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., Costa, C. A. de Jesus da, Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Suresh, K., & Ganesan, M. (2020). The role of total quality management practices on quality performance. *Operations and Service Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 11(4), 996–1027. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3909-4.ch046>
- Susanto, Y., Nuraini, B., Sutanta, Gunadi, Basri, A., Mulyadi, & Endri, E. (2020). The effect of task complexity, independence and competence on the quality of audit results with auditor integrity as a moderating variable. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(12), 742–755.

- Ummah, D. K., Bukhori, S., & Rokhmah, D. (2023). Analysis of the effect of the application of Total Quality Management (TQM) on performance improvement through leadership. *Management Analysis Journal*, 12(2), 168–174.
- Wang, K. Y., Chou, C. C., & Lai, J. C. Y. (2019). A structural model of total quality management, work values, job satisfaction and patient-safety-culture attitude among nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 225–232. <https://doi.org/10.1111/jonm.12669>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- 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).
- Zaiter, R., Kabbout, R. El, Koabaz, M., Skaiky, A., Zalgout, M., & Msheik, A. (2021). Implementing Total Quality management practices and Employee Performance: Sanita - Lebanon. *Technium Social Sciences Journal*, 24, 538–548. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5024590>