

Implementasi *Total Quality Management*: Dampak terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Tiga Permata Ekspres

Erwinda Eka Prastyawati¹, Muhafidhah Novie^{1*}

¹Program Studi Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil uji pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT Tiga Permata Ekspres. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif dengan menggunakan alat analisis SEM-PLS 3.0 dengan membuat inner model dan *outer model* untuk mengukur hasil dari *Total Quality Management* sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan 32 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci

Kepuasan kerja; Kinerja karyawan; *Total quality management*

Abstract

This research aims to determine the test results of the effect of Total Quality Management on employee performance with job satisfaction as mediation at PT Tiga Permata Ekspres. The research method used is a descriptive quantitative method using the SEM-PLS 3.0 analysis tool by creating an inner model and outer model to measure the results of Total Quality Management as an independent variable, employee performance as a dependent variable and job satisfaction as an intervening variable. This research used descriptive analysis with 32 respondents with a purposive sampling technique. The results of this research indicate that the influence of Total Quality Management has a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a significant effect on performance. Total Quality Management has a significant effect on employee performance.

Keywords

Employee performance; Job satisfaction; Total quality management

Korespondensi
Muhafidhah Novie
muhafidhahnovie.unusida@gmail.com

Pendahuluan

Berkembangnya dunia global terus meningkat cepat, banyak yang mengatakan tentang kualitas, terutama dalam pekerjaan yang menghasilkan produk atau jasa. Mengingat dihadapkan dengan perubahan dunia, yakni saat teknologi dan kebutuhan manusia terus berubah dari masa ke masa, perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan sejenis setiap kali terjadi perubahan (Saragi Sitio, 2018). Kebutuhan untuk menyesuaikan situasi di tingkat global berarti manajer harus kompetitif secara internasional serta relevan dengan situasi lokal, nasional atau regional. Sikap perusahaan dalam mengatasi masalah ini adalah melakukan perubahan baik pada penataan secara struktural dan dari sumber daya yang dimiliki. Keterampilan dan kemampuan karyawan memotivasi untuk terus belajar bagaimana membangun lingkungan bisnis yang baik. Agar mencapai tujuan bisnis diperlukan kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang ada sehingga memiliki tingkat kinerja dan efisiensi yang tinggi (Muhammad, 2021).

Perusahaan menerapkan segala upaya guna menghadapi pesaing. Perusahaan dapat melakukan salah satu hal yaitu memiliki karyawan berbakat yang berkualitas, dengan harapan bisa bekerja secara efisien dan efektif. Oleh karenanya, suatu organisasi harus secara berkala atau terus menerus mengembangkan sumber daya manusia pada kualitas dan kuantitas SDM supaya dapat meningkatkan semua aspek organisasi jika bekerja secara efektif dan juga efisien (Purnomo, Putri and Rosyidah, 2017; Saragi Sitio, 2018; Purnomo *et al.*, 2020).

Faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) yakni pendekatan untuk sebagai peningkat kualitas secara sistematis dengan menggunakan berbagai aspek yang digunakan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan seperti kualitas, kinerja, profitabilitas dan produktivitas (Angela, Sari and Oktavianti, 2020). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) tidak hanya diperuntungkan untuk perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur, namun juga bisa dipraktikkan pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa. Pada dasarnya, tujuan perusahaan merupakan untuk menumbuhkan dan menjaga agar pelanggan tetap loyal kepada perusahaan. Pelanggan adalah orang atau organisasi yang mereka pekerjakan, penting bagi perusahaan untuk memberikan produk dan layanan bermutu yang memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karenanya, perusahaan perlu berfokus terhadap pelanggan dan menjadikan prioritas dengan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama. Selain itu, TQM juga dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan melalui kinerja stafnya. Efisiensi penerapan TQM juga bisa meningkatkan rasa efisiensi dalam bekerja. TQM merupakan sistem manajemen kualitas yang menitikberatkan terhadap kualitas produk dan jasa, terutama kepuasan pelangganyang dicapai (Samsir, 2014).

Adanya hubungan yang positif antara kepuasan pelanggan dengan kepuasan karyawan perusahaan (Sitio, 2020). Dikatakan bahwa menunjukkan kepuasan karyawan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dapat diasumsikan jika kepuasan kerja merupakan reaksi emosional untuk mencapai loyalitas kerja. Pendekatan holistik terhadap kualitas bisa tercapai dengan mempertimbangkan 10 fitur TQM, yakni: komitmen terhadap kualitas, orientasi pelanggan, upaya jangka panjang, kerja tim (*tim work*), pemecahan masalah, pendekatan ilmiah untuk pengambilan keputusan dan proses berkelanjutan, pelatihan dan pendidikan, penyatuan tujuan, kebebasan terkendali, partisipasi dan pemberdayaan karyawan (Pratama and Maghfiroh, 2016).

Pendidikan menjadi faktor penting, dimana karyawan termotivasi agar terus belajar, hingga proses tanpa akhir tanpa batasan usia. Melalui pembelajaran, setiap orang mengembangkan keterampilan teknis dan profesional mereka. Jika pelatihan karyawan dengan materi pelatihan konsisten pada proses kerja yang akan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan (Laiya, Jan and Pondaag, 2018).

PT. Tiga Permata Ekspres merupakan perusahaan jasa yang berjalan pada bidang transportasi dan logistik. PT Tiga Permata Ekspres saat ini sudah memberikan pelayanan dari berbagai pelanggan setia dan berbagai kalangan hingga

bertaraf internasional. Didukung dengan pengalaman yang dimilikinya, PT Tiga Permata Ekspres yakin mampu menyediakan pelayanan terbaik untuk semua pelanggannya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan staff pada PT Tiga Permata Ekspres, bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan sistem pelatihan secara berkala dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawannya yang termasuk dalam pengimplementasian TQM pada perusahaan. Sistem tersebut diterapkan dari keseluruhan bagian perusahaan. Namun terdapat beberapa kendala yang terjadi selama tiga tahun terakhir, terjadi pengurangan karyawan sebesar 20% karyawan pada PT Tiga Permata Ekspres. Hal tersebut didasari oleh kurangnya efisiensi pekerjaan yang dilakukan sehingga mengakibatkan tidak tercapainya target perusahaan.

Pada tahun 2020 jumlah karyawan sebanyak 96, pada tahun 2021 jumlah karyawan menurun menjadi 73, dan pada tahun 2022 juga terjadi penurunan karyawan menjadi 46. Terjadinya penurunan karyawan sejak tiga tahun terakhir membuat adanya pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia. Adapun pelatihan yang dilaksanakan yakni, pelatihan publik spaeking (*all Staff* Bergantian setiap hari), *workshop* peningkatan SDM dengan pemateri HRD (1 minggu setiap hari sabtu), *training* sesuai dengan *job disk*-nya diluar perusahaan (Kondisional). Kondisi ini juga berimbas pada keterlambatan bisnis perusahaan karena kekurangan staf. Selain itu, kompleksitas tugas tinggi karena pada dasarnya semua bidang perusahaan saling terkait. Oleh karena itu, semua karyawan harus dapat bekerja dalam tim untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan kerja.

Ketidakseimbangan antara pegawai baru dan pensiunan menunjukkan bahwa kepuasan pegawai masih rendah. Implementasi dampak TQM dan kepuasan kerja karyawannya dan studi kasus kepuasan pelanggan di BPJS Kesehatan di Yogyakarta, dan menemukan bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kinerja karyawan BPJS Yogyakarta, dengan meningkatkan melalui budaya organisasi yang baik, pembagian tugas yang jelas, kerjasama tim yang baik, dan keyakinan perusahaan terhadap karyawannya (Faizah, 2018). Peneliti bermaksud untuk mempertimbangkan praktik TQM oleh perusahaan dalam konteks yang lebih luas dengan menghubungkannya dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Survei faktor manusia memiliki tujuan agar mengetahui seberapa tinggi tingkat kinerja suatu perusahaan. Kinerja pegawai merupakan indikator untuk mencapai hasil tercapainya tujuan suatu organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis melakukan penelitian Implementasi *Total Quality Management*: Dampak terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Tiga Permata Ekspres.

Metode

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal, dimana pendekatan kausal merupakan hubungan yang bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2014). Tempat penelitian ini dilaksanakan di PT Tiga Permata Ekspres *Distribution and Courier Services* yang bertempat di kantor Pusat, Surabaya Jln. Raya Waru Km 15 Sawotratap, Gedangan Sidoarjo 61254. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Tiga Permata Ekspres yang berjumlah 46 orang. Teknik metode yang digunakan mengambil sampel yakni *non-probability sampling*, namun metode yang digunakan untuk mengambil sampel yaitu *purposive sampling*. Jenis data kuantitatif digunakan pada penelitian ini, dimana data kuantitatif adalah jenis data yang berbentuk angka-angka dan analisisnya difungsikan sebagai alat pembelajaran terhadap populasi atau sampel tertentu. Sumber data pada penelitian ini ada 2 yakni data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuisioner yang telah diisi oleh karyawan PT Tiga Permata Ekspres. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data-data yang diperoleh dari artikel, jurnal, buku, dan media elektronik sebagai pedoman dan landasan dalam penyusunan penelitian yang berkaitan dengan *total quality management*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga jenis variabel yaitu: variabel bebas (*independent variable*), variabel tak bebas (*dependent variable*), dan variabel *intervening* (*intervening variable*). Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: observasi, kuesioner, wawancara tidak terikat, dokumentasi, dan kepustakaan. Validasi dalam penelitian ini meliputi:

1. Model pengyukuran (*Outer Model*)
 - a. Convergent Validity
 - b. Discriminant Validity

Uji Reliabilitas pada penelitian ini meliputi:

- a. Composite Reliability
- b. Cronbach's Alpha

Teknik analisis data SEM PLS 3.0 digunakan dalam penelitian ini agar dapat mengidentifikasi hubungan non-linier antara variabel laten dan memodifikasi hasil koefisien jalur yang didasarkan oleh hubungan tersebut.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

A. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Penelitian lapangan dilakukan pada karyawan PT Tiga Permata Ekspres Sidoarjo dengan total sampel sebanyak 32 responden. Penelitian ini bisa mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai mediasi. Permasalahan bisa menjawab penelitian, dijalankan analisis data yang terdiri berdasarkan analisis deskripsi & pengujian hipotesis. Analisis deskripsi ini terdiri berdasarkan ciri responden & pelukisan kategori variabel, sedangkan pengujian hipotesis terdiri berdasarkan penyebaran survey dilakukan pada bulan Maret 2022. Kuesioner yang disebar sebanyak 32 kuesioner dan ditujukan kepada karyawan PT Tiga Permata Ekspres.

a. Penilaian Responden Terhadap Karakteristik Responden

Analisis gender menunjukkan bahwa dari 32 responden yang bekerja di PT Tiga Permata Express mayoritas adalah laki-laki, dengan persentase 56,25%. Sedangkan sebesar 43,75% responden berjenis kelamin perempuan yang bekerja pada PT Tiga Permata Ekspres. Pada karakteristik berikutnya yaitu karyawan yang pernah mengikuti pelatihan sebagai bentuk implementasi dari *total quality management*, yakni terdapat 93,75% pernah mengikuti pelatihan dan 6,25% karyawan yang tidak mengikuti pelatihan. Hal ini dapat dikatakan bahwa hampir semua karyawan PT Tiga Permata Ekspres telah mengikuti pelatihan.

b. Persepsi Responden

Variabel *total quality management* (X) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Fokus kepada pelanggan" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,09 dinilai sangat baik pada klasifikasi kategori penilaian tanggapan responden dalam memberikan respon yang positif. Pada variabel *total quality management* (X) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Kerjasama Tim" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,06 dinilai sangat baik dalam penilaian tanggapan responden untuk memberikan respon yang positif. Pada variabel *total quality management* (X) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Pelatihan dan Pendidikan" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,25 dinilai sangat baik dalam penilaian tanggapan responden untuk memberikan respon yang positif.

Kinerja Karyawan (Y) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Jumlah Pekerjaan" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,15 dinilai sangat baik pada klasifikasi kategori penilaian tanggapan responden dalam memberikan respon yang positif. Pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Kualitas Pekerjaan" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,37 dinilai sangat baik dalam penilaian tanggapan responden untuk memberikan respon yang positif. Pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Ketepatan Waktu" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,21 dinilai sangat baik dalam penilaian tanggapan responden untuk memberikan respon yang positif.

Kepuasan Kerja (Z) dengan jumlah 32 responden pada indikator "Pemenuhan Kebutuhan" menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,12 dinilai sangat baik pada klasifikasi kategori penilaian tanggapan responden dalam memberikan

respon yang positif. Pada variabel Kepuasan Kerja (Z) dengan jumlah 32 responden pada indikator “Perbedaan antara harapan dan apa yang diperoleh” menyatakan nilai rata-rata sebesar 4,12 dinilai sangat baik dalam penilaian tanggapan responden untuk memberikan respon yang positif.

2. Pengujian Kualitas Data

a. Uji Validitas

Penelitian ini dianalisis menggunakan alat bantu SEM (*Structural Equation Model*) menggunakan Warp PLS 3.0 difungsikan agar bisa mengetahui antar variabel pada penelitian ini. Sebagai penentu setiap indikator agar dapat berhubungan dari *measurement* model atau menilai *outer model*. Tahap tersebut adalah sebagai berikut:

1) Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

- a) *Convergent Validity*
- b) *Discriminant Validity*

b. Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini, validitas dan reliabilitas struktur instrumen diuji dengan menggunakan model pengukuran (*outer model*) atau *measurement model* yang artinya determinan setiap indikator dapat dikaitkan dengan variabel latennya.

- 1) *Composite Reliability*
- 2) *Cronbach's Alpha*

c. Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

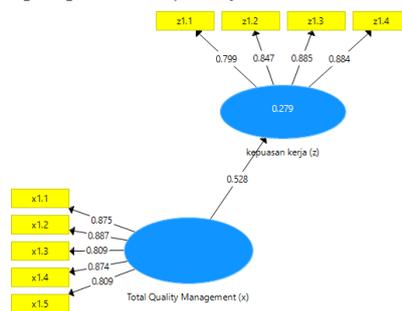
Perancangan contoh struktural interaksi antara variabel laten berdasarkan pada rumusan kasus penelitian/hipotesis. Mengevaluasi model ini, estimasi bisa dilalui dalam beberapa langkah. Konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* guna *predictive relevance* serta signifikansi pada koefisien parameter jalur struktural merupakan penggunaan *R-square*. Koefisiensi determinasi konstruk dependen pada uji-t dan juga signifikansi koefisien parameter jalur struktural merupakan pengevaluasian model struktural. Terdapat ragam pengujian guna model struktural, yaitu:

- 1) Koefisien Determinasi (R²)
- 2) *Predictive Relevance* (Q²)

3. Uji Hipotesis

Uji signifikansi yang difungsikan guna menguji ada tidaknya pengaruh variabel ekstrinsik terhadap variabel intrinsik adalah uji signifikansi. Sebuah tes dianggap signifikan jika kriteria tes menentukannya, jika nilainya *T-statistics* ≥ T-tabel (1,96) atau nilai *P-Value* < *significant alpha* 5% atau 0,05, dapat dikatakan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen. Hasil dan model uji signifikansi dapat dilihat pada gambar 1 dan tabel 1 berikut:

a. Hipotesis 1 (Pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja karyawan)



Gambar 1. Hipotesis 1

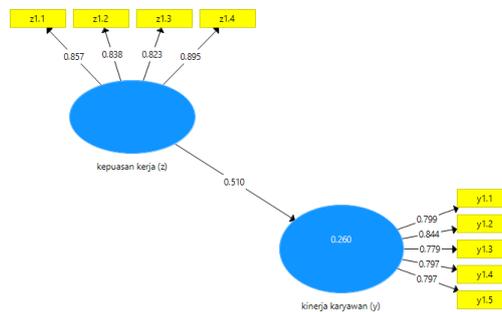
Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
-----------------	----------------------	-------------------------	-------------------------	----------

Total Quality Management (x) -> kepuasan kerja (z)	0,528	0,548	0,111	4,776	0,000
--	-------	-------	-------	-------	-------

Berdasarkan gambar 1 dapat disimpulkan bahwa dari semua indikator *total quality management* berpengaruh terhadap semua indikator kepuasan kerja pada PT Tiga Permata Ekspres menghasilkan *t-statistic* sebesar 4,776. Berikut tabel hasil pengujian hipotesis 1. Pada hasil analisis pada tabel 1 dapat disimpulkan uji pengaruh *total quality management* berpengaruh terhadap semua indikator kepuasan kerja pada PT Tiga Permata Ekspres menghasilkan *t-statistic* sebesar 4,776. Menunjukkan bahwa nilai *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari *significant* alpha 5% atau 0,05.

b. Hipotesis 2 (Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan)



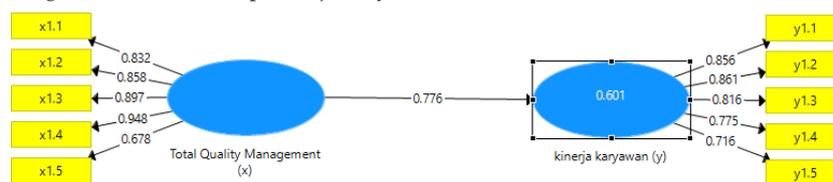
Gambar 2. Hipotesis 2

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis 2 Hasil Pengujian Hipotesis 2

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
kepuasan kerja (z) -> kinerja karyawan (y)	0,510	0,553	0,125	4,084	0,000

Berdasarkan gambar 2 dapat disimpulkan bahwa dari semua indikator kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Permata Ekspres menghasilkan *t-statistic* sebesar 4,084. Pada hasil analisis pada tabel 2 dapat disimpulkan uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Permata Ekspres menghasilkan *t-statistic* sebesar 4,084. Menunjukkan bahwa nilai *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari *significant* alpha 5% atau 0,05.

c. Hipotesis 3 (Pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan)



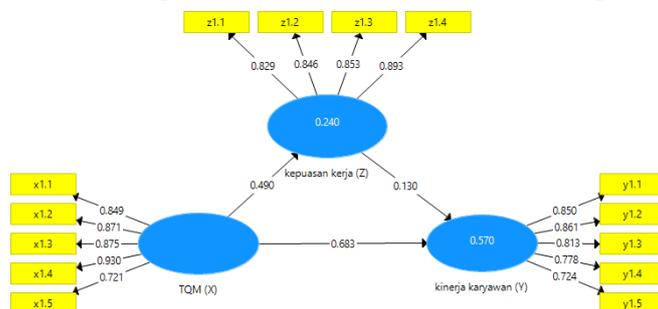
Gambar 3. Hipotesis 3

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis 3

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel(M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Total Quality Management (x) -> kinerja karyawan (y)	0,776	0,802	0,056	13,739	0,000

Pada hasil analisis pada tabel 4 bisa dikatakan uji pengaruh *total quality management* berpengaruh terhadap semua indikator kinerja karyawan pada PT Tiga Permata Ekspres menghasilkan t- statistic sebesar 13,739. Menunjukkan bahwa nilai *p-value* yang dihasilkan < dari *significant alpha* 5% atau 0,05.

d. Hipotesis 4 (Pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja)



Gambar 4. Hipotesis 4

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis 4

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
TQM (X) -> kepuasan kerja (Z)	0,490	0,499	0,112	4,385	0,000
TQM (X) -> kinerja karyawan (Y)	0,683	0,695	0,109	6,266	0,000
kepuasan kerja (Z) -> kinerja karyawan (Y)	0,130	0,139	0,152	3,855	0,000

Berdasarkan gambar 4 mampu dijelaskan dari semua indikator TQM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Tiga Permata Ekspres Sidoarjo. Diuraikan di atas, dampak langsung terhadap setiap jalur hubungan (uji hipotesis 1, 2 dan 3) menunjukkan hasil yang signifikan. Pada hasil analisis pada tabel 4 dapat dijelaskan uji pengaruh *total quality management* terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai *T statistics* sebesar 4,385 dengan lebih besar 1,96 nilai *p-value* sebesar 0.000. Pengaruh *total quality management* terhadap kinerja menghasilkan nilai *T statistics* sebesar 6,266 dengan lebih besar 1,96 nilai *p-value* sebesar 0,000. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menghasilkan nilai *T statistics* sebesar 3,855 dengan > 1,96 nilai *p-value* sebesar 0.000 menunjukkan bahwa nilai *p-value* yang dihasilkan < dari *significant alpha* 5% atau 0,05.

Pembahasan

A. TQM Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menampilkan jika praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tiga Permata Ekspres. Dikatakan jika semakin bagus praktik TQM yang diterapkan perusahaan maka semakin puas pula karyawan PT Tiga Permata Ekspres terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM di PT Tiga Permata Ekspres sangat baik dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pada situasi perusahaan, penerapan TQM di perusahaan lebih berorientasi pada pelanggan. Tidak hanya itu, beberapa program strategis telah dilaksanakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tetapi juga meningkatkan kualitas layanan pelanggan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan pangsa pasar perusahaan dalam jangka panjang. Pencapaian tujuan bisnis telah memberikan umpan balik kepada semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, yang sebenarnya paling baik tercermin dalam peluang promosi yang ditawarkan oleh perusahaan, yang mendorong kepuasan kerja karyawan. Selain itu, jika perusahaan mampu membuat program pelatihan yang lebih inovatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sesuai job disk tiap divisi dalam perusahaan.

B. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini, keterampilan supervisor hal tersebut dikatakan sebagai suatu yang penting guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berarti karyawan senang dengan pekerjaannya jika ada manajer yang mau mendukung dan bekerja sama sesuai keinginan karyawan. Selain itu, kinerja karyawan lebih kuat tercermin dalam kualitas kerja. Oleh karena itu, karyawan PT Tiga Permata Ekspres mengutamakan kualitas hasil kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, terutama dalam kaitannya dengan kualitas kerja. Ada beberapa aspek yang bisa memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Diperoleh bahwa aspek pemantauan karyawan merupakan hal terpenting dibandingkan aspek lain seperti peluang karir, rekan kerja, dan juga gaji.

C. TQM Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tiga Permata Ekspres. Berarti bahwa semakin baik perusahaan mempraktikkan TQM, semakin baik kinerja karyawan. Tidak hanya itu, hasil pengujian beban eksternal memperlihatkan bahwa pelatihan didominasi oleh berhasilnya penerapan praktik TQM di perusahaan. Pencapaian kinerja karyawan melebihi kualitas produk kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dengan dilaksanakannya hasil pelatihan sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan bisa dikerjakan lebih baik lagi dan efisien setara dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Penerapan TQM berhasil perusahaan, dimana perusahaan melakukan dengan baik dalam hal pemberdayaan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan mendorong karyawan untuk mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

D. TQM Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian melalui kuesioner yang diberikan pada responden menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Tiga Permata Ekspres. Hal ini tergambar dari respon positif responden terhadap masing-masing ketiga variabel dalam hasil statistik deskriptif. Kegiatan pelatihan yang diberikan oleh PT Tiga Permata Ekspres berpotensi untuk meningkatkan pengelolaan teknik dan keterampilan kinerja karyawan, dengan fokus pada pengembangan inovasi dan kreativitas yang efektif, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi operasional perusahaan. Infrastruktur manajemen kualitas mengacu pada faktor manusia yang melakukan kontrol kualitas. Oleh karena itu, manusia yang merupakan faktor terpenting dalam penerapan TQM merupakan faktor terpenting pada pencapaian kinerja secara keseluruhan dan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian memperlihatkan jika praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada PT Tiga Permata Ekspres.

Kepuasan terhadap pekerjaan dapat mencakup efek penerapan TQM terhadap kinerja karyawan, akan tetapi pada kenyataannya, praktik TQM yang lebih efektif juga meningkatkan kinerja karyawan, yang berdampak besar. Seperti diketahui, rintangan yang dihadapi perusahaan sekarang yaitu besarnya turnover karyawan. Masalah-masalah ini menunjukkan kepuasan karyawan yang rendah, itulah sebabnya banyak karyawan memilih untuk memberhentikan

pekerjaan mereka. Berdasarkan survei dilapangan, karyawan senang dengan perhatian dan promosi yang diberikan perusahaan, tetapi tetap tidak senang dengan hubungan mereka dengan rekan kerja dan kerja tim. Karena kerja sama tim dikenal sebagai hal yang paling penting bagi karyawan dan ketika kerja tim dapat dilakukan secara efisien dan efektif, diharapkan juga hubungan antara karyawan dan rekan kerja akan meningkat. Selain itu, tingkat upah yang relatif rendah juga memicu ketidakpuasan pekerja dan beban kerja yang agak tinggi bahkan tumpang tindih, sehingga penerapan standar pengupahan saat ini dianggap tidak seimbang.

Kesimpulan

Hasil analisis data yang dilakukan terhadap kuesioner dari total 32 wawancara dengan karyawan PT Tiga Permata Ekspres, dapat disimpulkan berikut:

1. Penelitian ini menegaskan bahwa perlunya penerapan praktik TQM yang diadopsi oleh organisasi, khususnya di organisasi jasa, dalam mempromosikan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pelatihan adalah hal terpenting yang karyawan pertimbangkan dan pikirkan dibandingkan dengan hal lain seperti fokus pelanggan, budaya organisasi, kepercayaan pada organisasi, dan kompensasi. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dinyatakan terpenuhi. Artinya, semakin baik PT Tiga Permata Ekspres melatih karyawannya, semakin besar kemungkinan mereka meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
2. Penelitian ini memperlihatkan bahwa jika kepuasan kerja yang dialami karyawan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Telah diketahui dengan baik bahwa aspek kepemimpinan lebih penting bagi karyawan daripada faktor-faktor lain, seperti keragaman karyawan, peluang kemajuan dan penghargaan, yang dapat berkontribusi pada kepuasan karyawan. Oleh karena itu, manajemen harus meningkatkan sistem pengawasan yang ada, khususnya dengan melibatkan karyawan lebih dekat dalam perancangan dan implementasi program-program strategis perusahaan, guna meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan karyawan tidak mampu menjalankan fungsi intermediasi secara keseluruhan dan hanya dilakukan sebagian. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan masih rendah atau tidak ada. Kurangnya ketidakpuasan dalam hubungan antara rekan kerja dan dalam masalah upah sangat jelas. Mulai sekarang, perusahaan harus melakukan penilaian yang cermat, terutama dalam pembagian beban kerja, agar tidak menimbulkan kelebihan beban atau duplikasi yang dapat menimbulkan konflik dan menimbulkan kesan diskriminasi di antara karyawan.

Konflik Kepentingan

Tidak ada potensi konflik kepentingan yang relevan dengan artikel ilmiah penelitian ini.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo atas dukungan pelaksanaan penelitian.

Daftar Pustaka

Angela, A., Sari, E.P. and Oktavianti (2020) 'The Effect of Totalquality Management on Employeeperformance with Compensation as Moderation Variable', *Jurnal Akuntansi : Kajian Ilmiah Akuntansi*, 7(2). Available at: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30656/jak.v7i1.1818>.

Faizah, W. (2018) *Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Pada Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus pada BPJS Kesehatan di Kota Yogyakarta)*. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Laiya, R.A.R., Jan, A.B.H. and Pondaag, J.J. (2018) 'Pengaruh Total Quality Management (TQM)

terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado', *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21047>.

Muhammad, M. (2021) 'Pelatihan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Karyawan di Universitas Malahayati Bandar Lampung', *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), pp. 343–349. Available at: <https://doi.org/10.31004/cdj.v2i2.1769>.

Pratama, A.A.N. and 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*, 7(1), p. 93. Available at: <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>.

Purnomo, A. *et al.* (2020) 'A Study of Digital Entrepreneurship through Bibliometric Visualizing from 1993 to 2019', in *2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*. IEEE, pp. 911–915. Available at: <https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211270>.

Purnomo, A., Putri, R.A. and Rosyidah, E. (2017) *Kamus Manajemen Sumberdaya Manusia*. Sidoarjo: UNUSIDA Press.

Samsir (2014) 'Implementasi Total Quality Management terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Sosial Ekonomi Pembangunan*, 1(11).

Saragi Sitio, V.S. (2018) 'Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelita Air Service', *Journal of Management and Business Review*, 15(2), pp. 196–218. Available at: <https://doi.org/10.34149/jmbr.v15i2.128>.

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). Available at: <https://doi.org/10.35968/m-pu.v10i2.438>.

Sugiyono (2014) *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.