

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Bali Daksina Wisata

Ni Komang Tri Astini, Kastawan Mandala

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

*Correspondence: triasi0802@gmail.com; kastawanmandala@unud.ac.id

ABSTRAK

Kinerja perusahaan adalah tampilan keseluruhan dari hasil kerja perusahaan yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan. Standar tersebut dapat dicapai jika perusahaan mampu menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan. Salah satu cara menjaga kualitas tersebut adalah dengan penerapan Total Quality Management (TQM). Tujuan penerapan TQM adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan harapan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan sasaran. Harapan pelanggan dapat tercipta jika adanya kepuasan kerja dari karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh penerapan elemen-elemen TQM terhadap Kinerja Perusahaan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Bali Daksina Wisata (BDW). Penelitian ini dilakukan di PT.BDW, sampel yang digunakan yaitu Seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 60 orang dengan metode penarikan sampel jenuh (census method). Pengumpulan data menggunakan pendekatan survey, dengan instrumen penelitian yang digunakan adalah wawancara, kuesioner dan observasi. Data yang sudah dikumpulkan kemudian diolah menggunakan teknik analisis jalur (path analysis). Hasil analisis menunjukkan bahwa TQM mampu mempengaruhi Kinerja Perusahaan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan sebaiknya meningkatkan lagi kepuasan kerja karyawan karena pengaruh yang dihasilkan terbilang cukup rendah.

Kata kunci: kepuasan kerja; kinerja perusahaan; *total quality management*.

ABSTRACT

Company performance is the overall appearance of the company's work as measured by predetermined standards. These standards can be achieved if the company is able to maintain the quality of the products produced. One way to maintain this quality is by implementing Total Quality Management (TQM). The purpose of implementing TQM is to improve service quality in the hope of meeting and satisfying the needs and expectations of target customers. Customer expectations can be created if there is job satisfaction from employees. Thus, this study aims to examine the effect of implementing TQM elements on Company Performance mediated by Job Satisfaction at PT Bali Daksina Wisata (BDW). This research was conducted at PT.BDW, the sample used was all company employees totalling 60 people with a saturated sampling method (census method). Data collection uses a survey approach, with the research instruments used are interviews, questionnaires and observations. The data that has been collected is then processed using path analysis techniques. The analysis results show that TQM is able to influence Company Performance mediated by Job Satisfaction positively and significantly. Based on the results of this study, the company should increase employee job satisfaction again because the resulting effect is quite low.

Keywords: *company performance; job satisfaction; total quality management.*

PENDAHULUAN

Dalam era perkembangan teknologi dan informasi saat ini, berbagai tantangan harus dihadapi oleh perusahaan agar mampu bersaing dalam dunia bisnis. Keunggulan bersaing perusahaan penting dalam menjaga posisi perusahaan di dalam lingkungan persaingan. Keunggulan bersaing dapat dicapai perusahaan dengan cara mengelola seluruh sumber daya secara efektif. Sumber daya yang dikelola dengan efektif akan membantu perusahaan dalam menjawab masalah mengenai manajemen kualitas produk dan layanan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Antari & Setiawan, 2022).

Kinerja perusahaan adalah tampilan kondisi utuh dari perusahaan selama rentang waktu tertentu, dapat berupa hasil atau pencapaian perusahaan dan mengacu pada standar yang telah ditetapkan (Sitio, 2022). Untuk mengetahui standar tersebut telah tercapai atau tidak, perusahaan perlu melakukan sebuah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dirancang untuk menilai hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja perusahaan dapat membandingkan antara kinerja yang ditetapkan dan bagaimana kinerja yang terlaksana (Setiawan, 2019). Pengukuran kinerja yang efektif dapat dilaksanakan melalui penilaian atas kualitas barang dan jasa secara menyeluruh (Dewi, 2021).

Kualitas merupakan *conformance to requirement*, yakni sesuai dengan apa yang telah disyaratkan atau distandarkan. Sebuah produk mempunyai kualitas bilamana sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Seiring dengan terjaganya kualitas di perusahaan, maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Maka, perusahaan perlu menerapkan sebuah sistem manajemen kualitas. Manajemen kualitas perlu diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan mencapai perbaikan dalam efektivitas perusahaan. Konsep manajemen kualitas diterapkan di banyak perusahaan, dari manufaktur ke industri lain termasuk pula lembaga pendidikan, organisasi kesehatan, masyarakat, pemerintahan, jasa dan organisasi non-profit (Aziz, 2019). Salah satu sistem manajemen kualitas yang dapat digunakan adalah Total Quality Management (TQM) (Ekaviana, 2019).

TQM adalah suatu rumusan yang dipergunakan oleh organisasi dalam mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan. TQM diterapkan sebagai salah satu dari strategi perusahaan dalam usaha menghasilkan kinerja pelayanan yang baik, sehingga penerapannya mampu berorientasi pada kepuasan pelanggan dan mampu melibatkan seluruh anggota perusahaan termasuk karyawan. TQM berfungsi sebagai pendekatan jangka panjang dalam pengelolaan perusahaan secara keseluruhan yang menuju pada kinerja dalam jangka panjang (Rosadiana, 2022). Tujuan penerapan TQM adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan harapan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan sasaran. Harapan pelanggan dapat tercipta jika adanya kepuasan kerja dari karyawan.

Kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan dimana seseorang menunjukkan emosi yang positif dan senang terhadap suatu pekerjaan atau tugas. Kepuasan kerja merupakan reaksi umum yang dimiliki setiap individu terhadap pekerjaan yang mereka terima (Hermawan & Suwandana, 2019). Jika kepuasan kerja Karyawan terpenuhi maka akan menciptakan karyawan dengan semangat kerja yang tinggi (Prawira, 2020). Dengan demikian, kepuasan kerja dalam perusahaan akan menciptakan karyawan yang lebih produktif dan mampu memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Keseluruhan hasil kerja ini merupakan bagian penting dari rencana strategik yang telah disusun oleh perusahaan dan membentuk kinerja perusahaan. Maka dari itu, kepuasan kerja diasumsikan mampu memediasi pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Sari (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara TQM terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Antari & Setiawan (2022); Marpaung, dkk (2022); Utari & Purnawati (2020); Samsinar (2021); Sitio (2022), dan Sutriana, dkk (2019) mengungkapkan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sementara penelitian Setiawan & Doromes (2019) menyimpulkan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula dengan penelitian Laiya (2018) juga menemukan bahwa elemen fokus pelanggan dan perbaikan secara berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar elemen TQM yang diterapkan dalam perusahaan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Saat ini TQM sudah banyak diaplikasikan di berbagai bidang industri, salah satunya adalah industri pariwisata. Kemajuan industri pariwisata telah menyebabkan banyak bermunculan perusahaan tour and travel di Kota Denpasar. PT. Bali Daksina Wisata (BDW) adalah salah satu perusahaan tour and travel yang ada di Kota Denpasar. Perusahaan ini berdiri tahun 2004 dan hingga saat ini masih aktif beroperasi. Aktivitas yang dilakukan oleh PT. BDW antara lain: pembelian tiket pesawat, reservasi hotel, paket tour berupa tirta yatra, paket tour Bali, bahkan paket tour ke luar negeri dan penyewaan transportasi berupa bus wisata. Bagi manajemen PT. BDW tour and travel kualitas layanan sangat penting karena layanan yang diberikan merupakan cerminan dari perusahaan. Maka dari itu PT. BDW tour and travel senantiasa melengkapi berbagai fasilitas yang mampu menunjang operasional perusahaannya. Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan ini antara lain: 1) Untuk kebutuhan travel dan jasa perjalanan, PT. BDW tour and travel sudah memiliki 2 unit mobil dengan

merek Toyota Avanza dan Mitsubishi Expander, perusahaan juga mempunyai 5 unit bus 25 seat. 2) Untuk kelancaran internet bagi jasa pemesanan tiket pesawat dan reservasi hotel PT. BDW tour and travel menggunakan 2 provider yakni Telkomsel dan XL.

Dalam operasionalnya, kendala yang paling sering ditemui oleh perusahaan berupa, komplain dari pelanggan karena respon pelayanan yang diberikan dianggap terlalu lama. Hal ini juga terjadi karena beberapa alasan : 1) keterlambatan pelayanan terjadi akibat meningkatnya permintaan dan kurangnya karyawan yang mampu melayani sehingga terjadi antrian, dan menyebabkan pelanggan harus menunggu selama beberapa waktu. 2) cuaca buruk yang menghambat layanan online. Meskipun sudah menggunakan 2 provider tetapi pada saat cuaca buruk hal ini masih dianggap kurang. Sehingga pada saat kendala ini muncul, tak jarang karyawan harus menggunakan kuota pribadi untuk memberikan layanan.

Dilihat dari kendala-kendala yang dihadapi perusahaan, diketahui bahwa masih kekurangan dari kualitas jasa yang dihasilkan perusahaan. Jika kendala-kendala tersebut tidak ditangani dengan baik akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dan mengakibatkan pelanggan akan beralih ke perusahaan pesaing. Salah satu cara yang dapat dilakukan PT.BDW dalam menangani masalah kualitas jasa tersebut adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM akan membantu perusahaan mengelola seluruh level operasi melalui penerapan fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim, perbaikan secara berkesinambungan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Fokus pelanggan diterapkan dengan tujuan memaksimalkan daya saing melalui fokus pada kepuasan pelanggan (Parwitasari dan Wirasedana, 2018). Dengan penerapan Obsesi terhadap kualitas, perusahaan tidak akan pernah merasa puas dengan hasil yang berarti bahwa ingin selalu melebihi harapan dari kualitas (Antari dan Setiawan, 2022).

Pengembangan hipotesis

Kerjasama tim dapat mendorong motivasi dan keberhasilan karyawan melalui kesempatan belajar dan mempraktikkan keterampilan, dengan demikian target yang ditetapkan perusahaan tercapai. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan merupakan langkah dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus. Perbaikan secara berkesinambungan diakui sebagai aspek paling berguna untuk meningkatkan daya saing, efisiensi, kualitas dan kinerja yang diharapkan (Pambreni et. al., 2019). Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mampu membangkitkan rasa tanggung jawab secara penuh dalam mencapai atau bahkan melebihi tujuan perusahaan (Cristanti dan Witjaksono, 2019). Berdasarkan permasalahan yang terjadi di PT.BDW, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan strategi-strategi yang digunakan dalam operasional perusahaan terkait dengan TQM serta bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja dari perusahaan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dari karyawan di PT. BDW. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1 : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. BDW.

Praktik TQM dalam perusahaan sangat penting karena mampu melakukan pengendalian secara total dalam lingkungan manajemen, termasuk didalamnya kepuasan karyawan. Implementasi TQM mampu memberikan kepastian akan peran karyawan sebagai salah satu faktor penting dalam tercapainya kualitas produk yang tinggi. Dengan diterapkannya TQM mampu meningkatkan produktivitas karyawan yang akan memberikan pengaruh yang signifikan antara produktivitas karyawan terhadap TQM (Prastiyono, 2019). Dalam penelitian Sari (2018), Sitepu (2019), dan Pesonggo (2021), menyatakan bahwa praktik TQM berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik penerapan TQM yang dijalankan oleh perusahaan akan meningkat pula perasaan puas dari karyawan (Sari, 2018). Dengan demikian dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. BDW.

Penerapan TQM dilaksanakan sebagai salah satu dari strategi perusahaan dalam usaha menghasilkan kinerja pelayanan yang baik, sehingga pelaksanaannya dapat berorientasi kepada kepuasan pelanggan serta mampu melibatkan seluruh anggota dalam perusahaan termasuk pula karyawan (Sari, 2018). Harapan pelanggan dapat tercipta jika adanya kepuasan kerja dari karyawan. Terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan kinerja perusahaan. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka demikian tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan (Tumanggor, 2018: 22). Dapat dinilai bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan maka mendorong peningkatan kinerja

perusahaan, karena karyawan yang puas akan pekerjaannya akan memberikan hasil kerja yang berkualitas pula. Maka dari itu, kepuasan kerja memebrikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sari (2018), Sutrisno, dkk (2022), Rahmawani dan Syahril (2021), Priyono (2020) dan Purba, dkk (2019). Dengan demikian dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. BDW

Dengan penerapan TQM manajemen telah mampu menjelaskan mengenai visi kualitas perusahaan secara total dengan didukung oleh keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dapat dimaksimumkan dengan adanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan mendorong munculnya efektifitas dalam melakukan pekerjaan, sehingga tercapainya kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Karenanya, berbagai upaya dilakukan perusahaan demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan, agar karyawan dapat memberikan timbal balik yang optimal (Zulham dkk., 2019). Sari (2018), Sitio (2020), Asmawiyah, dkk (2021), dan Wahyudi (2022), membuktikan bahwa pandangan ini benar melalui penelitiannya, dimana digunakan variabel Kepuasan Kerja dalam hubungan TQM terhadap kinerja perusahaan, dan ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara TQM dan Kinerja Perusahaan secara positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan secara positif dan signifikan pada PT. BDW.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Penggambaran dalam penelitian ini adalah pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT. BDW. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan dari PT. BDW yang berjumlah 60 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan metode adalah total populasi atau sampel jenuh (*Cencus Methode*), karena jumlah populasi kurang dari 100, sehingga dalam penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan observasi. Alat ukur yang digunakan berupa *Skala Likert* dengan setiap indikator diukur dalam 1-5 satuan. Data yang didapatkan akan diuji menggunakan analisis jalur (*path analysis*) melalui aplikasi SPSS Statistic. Teknik ini dikenal juga sebagai model sebab-akibat (*causing modeling*), karena analisis jalur memungkinkan menguji proporsi teoritis tentang hubungan sebab-akibat tanpa manipulasi variabel-variabel. *Path analysis* digunakan untuk menentukan pola hubungan antar tiga atau lebih variabel. Teknik analisis data ini juga mampu menguji hubungan langsung (*direct effect*) dan hubungan tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel (Sarwono, 2012). Dasar perhitungan koefisien jalur yakni analisis korelasi dan regresi. Hasil analisis berupa pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung. Jadi, analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara TQM melalui elemen fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim, perbaikan secara berkesinambungan dan keterlibatan karyawan dengan kinerja perusahaan melalui mediasi kepuasan kerja.

HASIL

Tabel 1
Karakteristik Responden PT. Bali Daksina Wisata Denpasar

No.	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	
			Orang	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	28	46,67%
		Perempuan	32	53,33%
		Jumlah	60	100%

2.	Umur	22-26	17	28,33%
		27-31	21	35,00%
		32-36	11	18,33%
		37-41	7	11,67%
		>41	4	6,67%
		Jumlah	60	100%
3.	Masa Kerja	1-5	24	40%
		6-10	26	43,33%
		11-15	7	11,67%
		>15	3	5%
		Jumlah	60	100%
4.	Pendidikan Terakhir	SLTA	17	28,33%
		DIPLOMA	13	21,67%
		S1	30	50%
		S2	0	0%
		Jumlah	60	100%

Sumber: data olahan

Tabel 1 diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang atau 46,67% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang atau 53,33%. Berdasarkan usia mayoritas responden berada pada rentang umur 22-26 ada sebanyak 17 orang atau 28,33%, kemudian diikuti oleh rentang umur 27-31 tahun ada sebanyak 21 orang atau 35%. Rentang umur 32-36 tahun ada sebanyak 11 orang atau 18,33%. Rentang umur 37-41 tahun ada sebanyak 7 orang atau 11,67%. Dan rentang umur lebih dari 42 tahun ada sebanyak 1 orang atau 2,857%. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden, dengan masa kerja 1 sampai 5 tahun berjumlah 24 orang atau sebanyak 40%, responden dengan masa kerja 6 sampai sepuluh tahun berjumlah 26 orang atau 43,33%, responden dengan masa kerja 11 sampai 15 tahun berjumlah 7 orang atau sebanyak 12%, dan responden dengan masa kerja lebih dari 15 tahun berjumlah 3 orang atau sebanyak 5%. Dan berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang memiliki pendidikan terakhir SLTA berjumlah 17 orang atau sebanyak 28,33%, responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 13 orang atau sebanyak 21,67%, responden dengan pendidikan terakhir S1 atau sarjana sebanyak 30 orang atau sebanyak 50%. Dan tidak ada responden yang memiliki pendidikan terakhir S2 atau Pasca Sarjana dan juga tingkat pendidikan lainnya. Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan berupa skor total dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Pengujian validitas dikakukan dengan metode korelasi Product Moment Pearson. Setiap item pertanyaan dapat dinyatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel, apabila r hitung $<$ r tabel maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid (Darma, 2021:8).

Tabel 2.
Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r tabel = 60	r hitung	α	Sig.	Keterangan
X1	X1.1	0,254	0,325	5%	0,011	Valid
	X1.2	0,254	0,296	5%	0,038	Valid
	X1.3	0,254	0,41	5%	0,001	Valid
	X1.4	0,254	0,713	5%	0,000	Valid
X2	X2.1	0,254	0,819	5%	0,007	Valid
	X2.2	0,254	0,347	5%	0,005	Valid
	X2.3	0,254	0,358	5%	0,000	Valid
X3	X3.1	0,254	0,584	5%	0,004	Valid
	X3.2	0,254	0,368	5%	0,000	Valid
	X3.3	0,254	0,622	5%	0,000	Valid
	X3.4	0,254	0,786	5%	0,000	Valid
	X3.5	0,254	0,563	5%	0,000	Valid
X4	X4.1	0,254	0,473	5%	0,000	Valid
	X4.2	0,254	0,478	5%	0,000	Valid
	X4.3	0,254	0,617	5%	0,000	Valid
	X4.4	0,254	0,576	5%	0,000	Valid

X5	X5.1	0,254	0,613	5%	0,000	Valid
	X5.2	0,254	0,784	5%	0,000	Valid
	X5.3	0,254	0,593	5%	0,000	Valid
	X5.4	0,254	0,53	5%	0,000	Valid
Y	Y1.1	0,254	0,386	5%	0,002	Valid
	Y1.2	0,254	0,353	5%	0,006	Valid
	Y1.3	0,254	0,722	5%	0,000	Valid
	Y2.1	0,254	0,796	5%	0,000	Valid
	Y2.2	0,254	0,44	5%	0,000	Valid
	Y2.3	0,254	0,635	5%	0,000	Valid
	Y3.1	0,254	0,777	5%	0,000	Valid
	Y3.2	0,254	0,66	5%	0,000	Valid
	Y4.1	0,254	0,298	5%	0,21	Valid
	Y4.2	0,254	0,636	5%	0,000	Valid
	Y4.3	0,254	0,303	5%	0,019	Valid
	Y4.4	0,254	0,375	5%	0,003	Valid
M	M1.1	0,254	0,665	5%	0,000	Valid
	M1.2	0,254	0,838	5%	0,000	Valid
	M1.3	0,254	0,851	5%	0,000	Valid
	M1.4	0,254	0,732	5%	0,000	Valid
	M1.5	0,254	0,612	5%	0,000	Valid
	M1.6	0,254	0,644	5%	0,000	Valid
	M2.1	0,254	0,912	5%	0,000	Valid
	M2.2	0,254	0,958	5%	0,000	Valid
	M2.3	0,254	0,804	5%	0,000	Valid
	M2.4	0,254	0,834	5%	0,000	Valid
	M2.5	0,254	0,811	5%	0,000	Valid

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap 60 sampel pada Tabel 2, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel (0,254). Maka dari itu dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator pertanyaan pada penelitian ini valid. Uji reabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai cronbach's alfa dengan taraf signifikan yang digunakan (Darma, 2021). Setiap variabel dapat dikatakan reliabel dan konsisten dalam mengukur jika menunjukkan nilai cronbach's alfa $> 0,60$ (Dewi & Sudaryanto, 2020). Berdasarkan pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa besarnya *Cronbach Alpha* pada setiap variabel adalah lebih dari 0,60. Dengan demikian setiap pertanyaan dalam kuesioner penelitian dinilai reliabel.

Tabel 3
Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Cronbach Alpha	Keterangan
X	0,875	0,6	Reliabel
Y	0,767	0,6	Reliabel
M	0,941	0,6	Reliabel

Sumber: data olahan

Pengujian hipotesis dalam analisis jalur (*path analysis*) dapat dilaksanakan dengan cara melihat hasil uji *t-statistic* ataupun melalui nilai probabilitasnya. Hipotesis dapat diterima jika nilai probabilitasnya tidak lebih dari 0,05 (tingkat signifikansi 0,05) dan melalui *t-statistic*, nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,671). Berdasarkan pada Tabel 4, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. BDW.

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis uji t pada Tabel 4, menunjukan besarnya angka *t-statistic* untuk pengaruh variabel TQM secara parsial terhadap variabel Kinerja Perusahaan adalah 3,545 sedangkan untuk t tabel sebesar 1,671; maka $3,545 > 1,671$. Dengan demikian keputusannya adalah H_1 diterima. Artinya terdapat hubungan linear antara variabel TQM secara parsial dengan variabel Kinerja Perusahaan. Karena terdapat hubungan linear antar kedua variabel maka, variabel TQM

mempengaruhi variabel Kinerja Perusahaan secara parsial. Besarnya pengaruh variabel TQM terhadap variabel Kinerja Perusahaan adalah 0,424 atau 42,4% dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Nilai sig 0,001 < 0,05, maka pengaruh antar variabel TQM terhadap variabel Kinerja Perusahaan secara parsial dikatakan positif dan signifikan

Tabel 4.
Hasil Uji Analisis Jalur Dengan menggunakan Uji t

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-Statistic	t-Tabel	α	Sig.	Keterangan
Pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan	0,424	3,545	1,67	0,05	0,001	Signifikan
Pengaruh TQM terhadap Kepuasan Kerja	0,406	2,210	1,67	0,05	0,001	Signifikan
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perusahaan	0,239	2,002	1,67	0,05	0,05	Signifikan
Pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja	0,097	3,255	1,67	0,50	0,002	Signifikan

Sumber: data olahan

TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. BDW

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis uji t pada Tabel 4, menunjukkan bahwa besarnya angka t-statistic untuk pengaruh variabel TQM secara parsial terhadap Kepuasan Kerja adalah 2,210 sedangkan untuk t tabel sebesar 1,671; Maka $2,210 > 1,671$. Dengan demikian H2 diterima. Artinya terdapat hubungan linear antara variabel TQM dengan variabel Kepuasan Kerja. Karena terdapat hubungan linear antar kedua variabel maka; variabel TQM mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja. Besarnya pengaruh variabel TQM terhadap variabel Kepuasan Kerja dapat diketahui melalui nilai koefisien beta yakni sebesar 0,406 atau sebesar 40,6% dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Nilai sig 0,001 < 0,05, maka pengaruh antar variabel TQM mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja dapat dikatakan positif dan signifikan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. BDW

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis dengan menggunakan uji t pada Tabel 4, menunjukkan besarnya angka t hitung untuk pengaruh variabel Kepuasan Kerja secara parsial terhadap variabel Kinerja Perusahaan adalah 2,002 sedangkan untuk t tabel sebesar 1,671; maka $2,002 > 1,671$. Dengan demikian keputusannya adalah H3 diterima. Artinya terdapat hubungan linear antara variabel Kepuasan Kerja secara parsial dengan variabel Kinerja Perusahaan. Karena terdapat hubungan linear antar kedua variabel maka, variabel Kepuasan Kerja mempengaruhi variabel Kinerja Perusahaan secara parsial. Besarnya pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Perusahaan adalah 0,239 atau 23,9% dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Nilai signifikansi ini tidak lebih dari taraf signifikansi 0,05, maka pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Perusahaan secara parsial dikatakan positif dan signifikan.

Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan secara positif dan signifikan pada PT. BDW

Hasil uji hipotesis dengan uji t pada Tabel 4, menunjukkan besarnya nilai t hitung untuk hubungan antara variabel TQM terhadap Variabel Kinerja Perusahaan melalui variabel Kepuasan Kerja adalah 3,255 sedangkan untuk t tabel sebesar 1,671; maka $3,255 > 1,671$. Dengan demikian hasil keputusannya adalah H4 diterima. Artinya ketiga variabel memiliki hubungan secara linear, karena terdapat hubungan secara linear maka dapat disimpulkan bahwa variabel TQM mampu mempengaruhi variabel Kinerja Perusahaan melalui variabel Kepuasan Kerja secara bersama-sama. Besarnya pengaruh variabel TQM terhadap variabel Kinerja Perusahaan melalui variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,097 atau 9,7% dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Pengaruh ini dikatakan signifikan karena nilai signifikansinya < 0,05. Maka, TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja.

Pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. BDW

Hasil analisis pada Tabel 4, menunjukkan bahwa TQM berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Dimana angka signifikansi $0,001 < 0,05$. Sedangkan besarnya nilai koefisien regresinya adalah 0,424. Artinya TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sitio (2022) mengatakan bahwa semakin meningkatkan fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, obesi terhadap kualitas, kerjasama tim dan keterlibatan karyawan, maka kinerja perusahaan akan meningkat juga. Penerapan TQM di perusahaan mampu membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain dan juga mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh TQM terhadap Kepuasan Kerja pada PT. BDW

Berdasarkan pada hasil analisis pada Tabel 4, diketahui bahwa TQM mampu mempengaruhi Kepuasan Kerja secara signifikan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Angka signifikansi $0,001 < 0,05$. Dan besar nilai koefisien regresinya adalah 0,406. Hal ini berarti TQM mempengaruhi Kepuasan Kerja secara positif. Penerapan TQM yang efektif mampu memberikan dampak pada tingkat kepuasan kerja dari karyawan karena praktik TQM bertujuan untuk menciptakan produktivitas yang signifikan dalam jangka waktu panjang (Ekaviana & Kaluaga, 2019).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. BDW

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis hipotesis menggunakan uji parsial uji t. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Perusahaan secara signifikan dengan tingkat signifikansi 0,05. Nilai ini tidak melebihi taraf signifikansi yang telah ditetapkan yakni 0,05. Dan besarnya koefisien regresi adalah 0,239. Angka 0,239 menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan adalah pengaruh positif. Penerapan TQM dalam perusahaan mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, dan karyawan yang puas akan pekerjaannya akan memberikan hasil kerja yang maksimal dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Sari, 2018).

Pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. BDW yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,002. besarnya nilai signifikansi $0,002 < 0,005$. Artinya TQM mampu mempengaruhi Kinerja Perusahaan secara signifikan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Besarnya pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,097. nilai 0,097 berarti pengaruh yang diberikan adalah pengaruh positif. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Desy Eka Kartika Sari, dkk (2018) menyatakan bahwa pengimplementasian TQM tidak lepas kaitannya dengan karyawan sebagai faktor penggerak dalam keberhasilan TQM. Praktik TQM yang efektif mampu meningkatkan Kinerja Perusahaan, akan tetapi dengan adanya Kepuasan Kerja mampu menjembatani pengaruh antara TQM dengan Kinerja Perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.BDW. Dimana hal ini berarti semakin baik penerapan TQM dalam perusahaan maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan.
2. TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT.BDW. Dimana hal ini berarti penerapan TQM mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, semakin baik penerapan TQM maka semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja karyawan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT.BDW. Dimana hal ini berarti semakin puas karyawan dalam bekerja maka semakin baik pula kinerja perusahaan karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memberikan hasil kerja yang maksimal.
4. TQM mampu mempengaruhi Kinerja Perusahaan dengan dimediasi Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan pada PT.BDW. Dimana hal ini berarti penerapan TQM yang efektif dan efisien

yang dijumpai dengan Kepuasan Kerja dari karyawan mampu meningkatkan Kinerja Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antari, Luh Putu R., & Setiawan, P. Y. 2022. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*. 4(9), 4058-4072
- Asmawiyah, Kapriani, & Sumarsih. 2021. Peningkatan Kinerja Melalui Total Quality Management dan Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Public and Accounting (JEPA)*. 3(2), 103-112.
- Aziz, RZ Abdul. 2019. *Total Quality Management: Tahapan Implementasi TQM dan Gugus Kendali Mutu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)*. Bandar Lampung: Darmajaya (DJ) Press.
- Christanti, Nhuke S., Witjaksono, Andre D. 2019. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. *Jurnal Management Aset Infrastruktur & Fasilitas*. 3(2), 119-130.
- Darma, Budi. 2021. *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linear Sederhana, Regresi Linear Berganda, Uji t, Uji F, R²)*. Jakarta: Guepedia.com.
- Dewi, Ni Putu Tara D., & Purnawati, Ni Ketut. 2021. Peran Maintenance Dalam Memoderasi Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Perusahaan Bounty Cruises di Pelabuhan Benoa. *E-jurnal Manajemen*. 10(2), 125-144.
- Dewi, Shinta Kurnia., & Sudaryanto, Agus. 2020. Validitas dan Reliabilitas Kuisioner Pengetahuan, Sikap dan Perilaku Pencegahan Demam Berdarah. *Prosiding Seminar Nasional Keperawatan Universitas Muhammadiyah Surakarta*. 73-79.
- Ekaviana, D., & Kaluge, david. 2019. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netra, Akuntabel, Objektif*. 2(1), 151-158.
- Hermawan, A. A. D., & Suwandana, I. G. M. 2019. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. 8(7), 4474-4503
- Jumady, Edy., Sugiarto, Sigit., & Latief, Fitriani. 2021. Management Performance Analysis Based on Total Quality Management Peinciples. *Point Of View Research Management*. 2(1), 10-18.
- Laiya, R. A. R., Jan, A. H., & Pondang, J. 2018. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA*. 6(4), 2658-2667
- Marpaung, Shinta R., Hizazi, Achmad., & Wiralestari. 2022. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN di Kota Jambi). *Jurnal Paradigma Ekonomi*. 17(1), 137-148.
- Pambreni, Y., Khatib, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. 2019. The Influence of Total Quality Management Toward Organization Performance. *Management Science Letters*. 9, 1397-1406.
- Parwitasari, A.A Sagung I., & Wirasedana, I Wayan P. 2018. Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 25(3), 2072-2097
- Pasonggo, Rafenni. 2021. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Pelanggan Informa Samarinda Square. *IE-jurnal Administrasi Bisnis*. 9(1). 56-62.
- Prawira, Indra. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Meneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 3(1), 28-40.
- Priyono, Achmad Agus. 2020. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*. 3(1). 31-42
- Purba, Deni Candra., Dkk. 2019. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA*. 7(1). 841-850.
- Rahmawani, Rizki., & Syahrial, Hery. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinarmas Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*. 2(1), 27-40.

- Rosediana, S., & Arifin, J. 2022. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Mediasi Perilaku Produktif Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. 8(8), 68-78
- Samsinar, Ade. 2021. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Biaya Kualitas Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Serang Provinsi Banten. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Bussines and Management*. 1(2), 175-195
- Sari, Desy Eka K., Surachman, & Ratnawati, K. 2018. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 5(1), 11-25
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Path Analysis: Teori Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertai (Menggunakan SPSS)*. Jakarta: PT. Elex Media Koputindo.
- Setiawan, A. A., & Daromes, Fransiskus E. 2019. Total Quality Management Sebagai Mekanisme Pendorong Competitor Advantage Dan Inovasi Untuk Mencapai Kinerja Perusahaan: Studi Empiris Pada Perusahaan Real Estate. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 26(1), 70-81
- Sitepu, Conie Nopinda Br. 2019. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PTPN V Pekanbaru. *Mahatani*. 2(1). 1-15.
- Sitio, Vera Sylvia Seragi. 2022. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Entervening Pada Head Office Angkasa Pura (AP) Persero. *Jurnal Ilmiah M-Progress*. 12(1), 38-51
- Suartina, I Wayan., Swara, Ni Nyoman A. A., & Astiti, Ni Luh S. 2019. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. *Jurnal Widya Manajemen*. 1(2). 1-20
- Tumanggor, Raja Oloan. 2018. *Kepuasan Kerja Dan Subjektive Well-Being Dari Perspektif Psikologi Industri Dan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Utari, NMP., & Purnawati, NK. 2020. Total Quality Managemet Influence on Company Peformance in PT. PLN (Persero) UP3 South Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Reseacrh (AJHSSR)*. 4(2), 116-122.
- Wahyudi. 2022. Peran TQM, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Studi Pada Hotel Claro Makassar. *Jurnal Ilmial Akuntansi Peradaban*. 8(1). 121-135.
- Zulham, Dkk. 2020. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Kebun Kelapa Sawit PT Langkat Nusantara Kepong. *Agrisains: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*. 2(1), 81-95.