

## PRAKTIK TQM DAN HASIL TERKAIT PEKERJAAN (Studi pada SMK MAITREYAWIRA Batam)

Xena Thalia Andrie Phan<sup>1</sup>, Ibnu Harris<sup>2</sup>

Fakultas Bisnis, Universitas Universal

<sup>2</sup>ibnu@uvers.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik TQM terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang ada di SMK Maitreyawira Batam. Jumlah responden yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 32 responden yang seluruhnya merupakan karyawan SMK Maitreyawira Batam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif di mana data diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Data hasil penelitian dianalisis dengan teknik Partial Least Square yang dilakukan dengan bantuan program SmartPLS versi 3.0. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan; (2) Praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) Praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Komitmen afektif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung praktik TQM terhadap kinerja karyawan. Sebesar 76% variansi kinerja karyawan di sekolah ini dipengaruhi oleh praktik TQM, komitmen afektif dan kepuasan karyawan.

*Kata kunci: Praktik TQM, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan.*

### PENDAHULUAN

Pendidikan adalah suatu hak dan kewajiban yang harus dipenuhi di mana pelaksanaan pendidikan dasar dua belas tahun merupakan salah satu cara atau upaya yang dilakukan pemerintah untuk memenuhi tuntutan dunia kerja. Persyaratan dalam dunia kerja menuntut kualitas serta pengetahuan pelamar kerja lebih unggul sehingga dengan basis pendidikan dasar dua belas tahun tentunya dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja lebih baik (Suaidah & Cahyono, 2013).

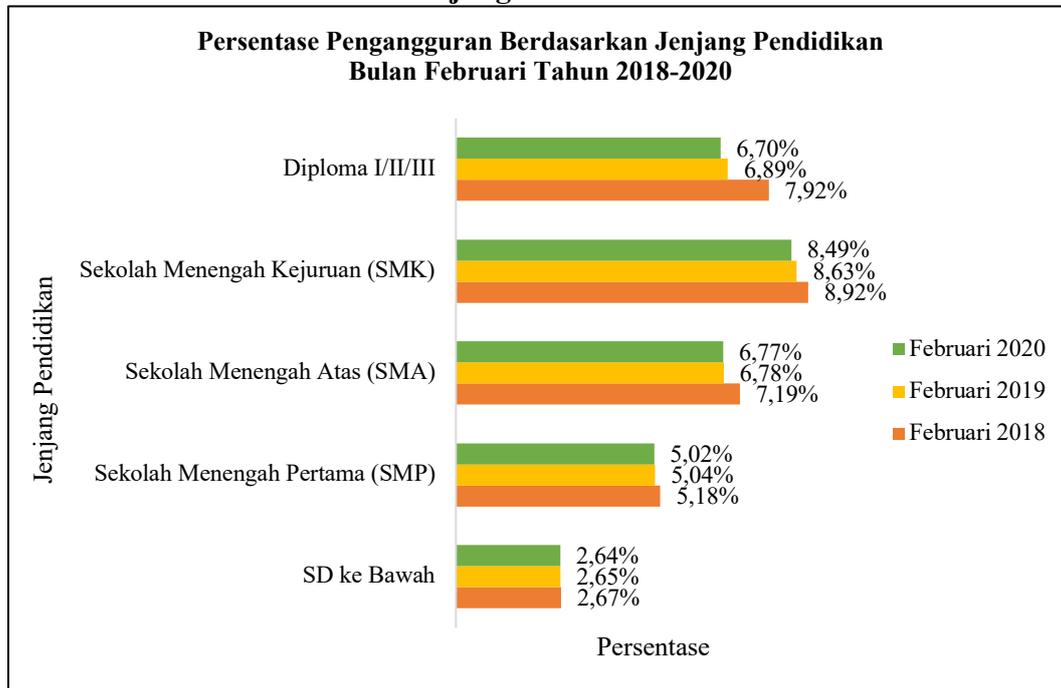
**Tabel 1.1 Jumlah Murid, Guru dan Rasio Murid-Guru Menurut Jenjang Pendidikan SMK, Tahun Ajaran 2017-2018 dan 2018-2019**

Jumlah Murid, Guru dan Rasio Murid Jenjang Pendidikan SMK, Tahun Ajaran 2017-2018 dan 2018-2019			
Tahun	Jumlah Murid	Jumlah Guru	Rasio Murid-Guru
2017-2018	4.904.031	292.212	17

2018-2019	5.009.265	312.668	16
-----------	-----------	---------	----

Catatan : Kepala Sekolah termasuk Guru  
sumber : (bps.go.id)

**Grafik 1.1 Perbandingan Persentase Pengangguran Bulan Februari 2018-2020 ditaiap Jenjang Pendidikan**



sumber: (bps.go.id dan kompas.com)

Melihat Tabel 1.1 dan Grafik 1.1, dapat kita simpulkan bahwa umumnya terjadi peningkatan pada jumlah kapasitas peserta didik dan tenaga pendidik pertahunnya namun kendati demikian tingkat pengangguran tertinggi berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik justru mengarah kepada lulusan SMK meskipun jumlah tenaga pendidik seiring waktu bertambah bersamaan dengan jumlah siswa SMK. Hal ini menjadi sebuah pertanyaan mengenai bagaimana kualitas dan kesiapan sumber daya manusia yang ada di Indonesia khususnya lulusan SMK yang justru mendominasi nilai pengangguran padahal jika melihat dari UU No 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1990 mengenai tujuan sekolah kejuruan, pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional sebagai SDM berkualitas dan kompeten pada bidang dan kejuruan yang diampunya.

Merupakan fakta yang mapan bahwa pendidikan tinggi dikaitkan dengan rendahnya tingkat pengangguran (Núñez & Livanos, 2010). UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah mengencarkan program wajib belajar 12 tahun demi kesiapan SDM dalam menghadapi dunia kerja. Sehingga seharusnya nilai pengangguran pada SMK tidak mendominasi karena sesuai tujuan dari SMK menurut UU yang diatur, SMK merancang agar siswa lulusannya mampu berkompeten dan ahli pada bidangnya sesuai dengan kejuruan yang dipelajarinya agar sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kualitas pendidikan di Indonesia sendiri masih dinyatakan tergolong rendah menurut sumber berita dari Liputan 6 Global oleh Kurnia (2019) dan Dewabrata, (2019) yang tersaji dalam tabel 1.2 dan grafik 1.2.

Tabel 1.2 Perbandingan Hasil PISA Tahun 2015 &amp; 2018 Negara Asia Tenggara

Tabel Perbandingan Hasil PISA 2015 & 2018 Negara Asia Tenggara									
Performa Pelajar untuk Membaca, Matematika dan Sains di Negara Asia Tenggara									
Negara	Membaca			Matematika			Sains		
	2015	2018	Perubahan	2015	2018	Perubahan	2015	2018	Perubahan
Singapore	535	549	14	564	569	5	556	551	-5
Malaysia	431	415	-16	446	440	-6	443	438	-5
Brunei Darussalam		408			430			431	
Thailand	409	393	-16	415	419	4	421	426	5
<b>Indonesia</b>	<b>397</b>	<b>371</b>	<b>-26</b>	<b>386</b>	<b>379</b>	<b>-7</b>	<b>403</b>	<b>396</b>	<b>-7</b>
Philippines		340			353			357	
<b>Keterangan</b>									
	Belum berpartisipasi								

sumber: (Dewabrata, 2019)

Kualitas dari suatu lembaga pendidikan juga diukur pada aspek kinerja karyawan yang bekerja dalam lembaga pendidikan tersebut karena apabila performa kerja dalam tenaga kependidikan dilakukan dengan baik, maka mutu pendidikan akan semakin baik di mana pemenuhan mutu pendidikan memerlukan usaha dan menyelesaikan berbagai kendala yang ada (Agus Fahmi, Hardiansyah, 2016). Dalam hal mutu dan kualitas pendidikan terdapat suatu standar yang ditentukan dalam standar nasional pendidikan (Ismail, 2018). Adapun *Total Quality Management* (TQM) telah diteliti secara ekstensif di bidang inovasi, mutu dan kualitas (M. N. Khan, Malik, & Janjua, 2019). Memang akan terkesan cenderung ke dunia bisnis dan industri bila mendengar istilah TQM, namun pada kenyataannya beberapa lembaga pendidikan sudah mulai menerapkan standar mutu tertentu dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu di mana TQM menginginkan adanya peningkatan (improvement) dalam berbagai hal (Ismail, 2018). Mutu dan kualitas dari peserta didik sebagai sumber daya manusia akan berkaitan dengan peran kinerja lembaga pendidikan tersebut di mana pada penelitian ini akan berfokus pada kualitas dan kinerja karyawan dalam lembaga pendidikan. Besarnya pengaruh praktik TQM dan motivasi kerja guru dan staff sebagai karyawan terkait terhadap mutu pendidikan termasuk dalam kategori korelasi sedang yaitu budaya sekolah sebesar 67,6% mempengaruhi mutu pendidikan sedangkan performa kinerja guru dan staff terkait 100% mempengaruhi mutu pendidikan (Zubaidah, 2015).

Menurut M. N. Khan et al., (2019), faktor utama untuk mencapai tujuan organisasi adalah melalui penerapan praktik TQM dan kinerja karyawan yang efektif di mana hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa praktik TQM dapat bertindak sebagai akselerator untuk sikap kerja yang positif seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan tampak lebih tinggi pada pekerja yang senang dan puas dan manajemen merasa mudah untuk memotivasi pekerja berkinerja tinggi untuk mencapai target organisasi (Sharma & Taneja, 2018). Menurut J., (2014), kinerja karyawan menunjukkan hasil keuangan atau non-keuangan karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan kesuksesannya untuk menghasilkan *output* yang berkualitas. Karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktik TQM (Munizu, 2005). Karna demi menghasilkan *output* SDM yang bermutu maka pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan

kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Pratama & Maghfiroh, 2016).

Namun, hingga saat ini masih kurangnya pembahasan ataupun tidak adanya literatur yang secara khusus mengeksplorasi mekanisme apakah praktik TQM mempengaruhi kinerja karyawan khususnya dalam lembaga pendidikan dengan praktik TQM atau Manajemen Peningkatan Mutu (MPM) (M. N. Khan et al., 2019). Meskipun ada beberapa yang membahas mengenai praktik TQM dan kinerja karyawan, masih terdapat perbedaan pendapat mengenai apakah praktik TQM menentukan kinerja karyawan secara signifikan atau tidak, sehingga jalur tautan yang dibangun membutuhkan penelitian lebih lanjut (M. N. Khan, Malik, & Janjua, 2019). Penelitian yang dilakukan Kumentas (2013), bahwa praktik TQM tidak berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh Corredor & Goñi (2011), dalam kesimpulan utama bahwa peneliti meragukan temuan penelitian sebelumnya yang mengklaim bahwa penerapan praktik TQM akan selalu mengarah pada peningkatan kinerja.

Sedangkan penelitian Pratama & Maghfiroh (2016), menyatakan praktik TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena di dalam unsur-unsur TQM tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial. Di mana hal ini didukung oleh M. N. Khan et al., (2019), dalam hasil penelitiannya yang terdahulu menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga dengan variabel mediasi kepuasan kerja dan komitmen efektif. Perbedaan penelitian-penelitian tersebut menjadikan hal ini menarik untuk diteliti karna pada era Globalisasi sekarang ini MPM atau *Total Quality Management* (TQM) lebih efektif dalam memberdayakan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah maupun di perguruan tinggi (Prabowo, 2012). Perlu adanya pembahasan seperti ini agar dapat menjadi referensi peningkatan mutu pendidikan yang dibutuhkan pada masa depan nanti untuk mendorong peningkatan kualitas sistem pendidikan karna perlu ditemukannya solusi tidak hanya untuk mengoptimalkan keberhasilan implementasi TQM, tetapi juga untuk meminimalkan tingkat tinggi kegagalan TQM saat ini yang ada dalam lembaga pendidikan (Sik Cho & Y. Jung, 2014).

Penelitian terdahulu mengalami beberapa batasan yaitu bahwa peneliti menggunakan data *cross-sectional* untuk kajian yang membatasi inferensi sebab dan akibat. Kemudian belum ada penelitian yang meneliti tentang praktik TQM dan hasil kinerja karyawan yang berfokus di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam di mana SMK Maitreyawira Batam merupakan suatu lembaga pendidikan yang baru mulai beroperasi sejak tahun 2014 dan tergolong baru sehingga perlu dikaji. Penelitian ini berfokus kepada SMK Maitreyawira Batam karna perlu adanya peningkatan mutu harus di tingkatkan secara terus menerus dan berkesinambungan yakni melalui kajian dan hasil agar dapat menjadi bahan evaluasi berkelanjutan (Prabowo, 2012). Di mana SMK Maitreyawira Batam belum pernah melakukan penelitian atau pengkajian lebih jauh mengenai Praktik TQM terhadap kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan demi meningkatkan kuantitas dan kualitas yang ada di SMK Maitreyawira Batam.

Kemudian peneliti terdahulu menggunakan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri, yang memberikan ruang bagi bias keinginan sosial, sebagaimana biasanya responden. Dan penelitian terdahulu hanya menjelaskan kondisi yang dimaksudkan dalam ruang lingkup lembaga pendidikan tinggi (universitas). Penelitian ini akan berfokus kepada ruang lingkup lembaga pendidikan tingkat SMK yakni SMK Maitreyawira Batam dengan meninjau bagaimana praktik TQM atau MPM terhadap hasil terkait pekerjaannya yakni yang dinilai dari kinerja karyawan demi keberlangsungan *output* berkualitas. Sehingga kesimpulannya, dengan latar belakang dan fenomena yang telah

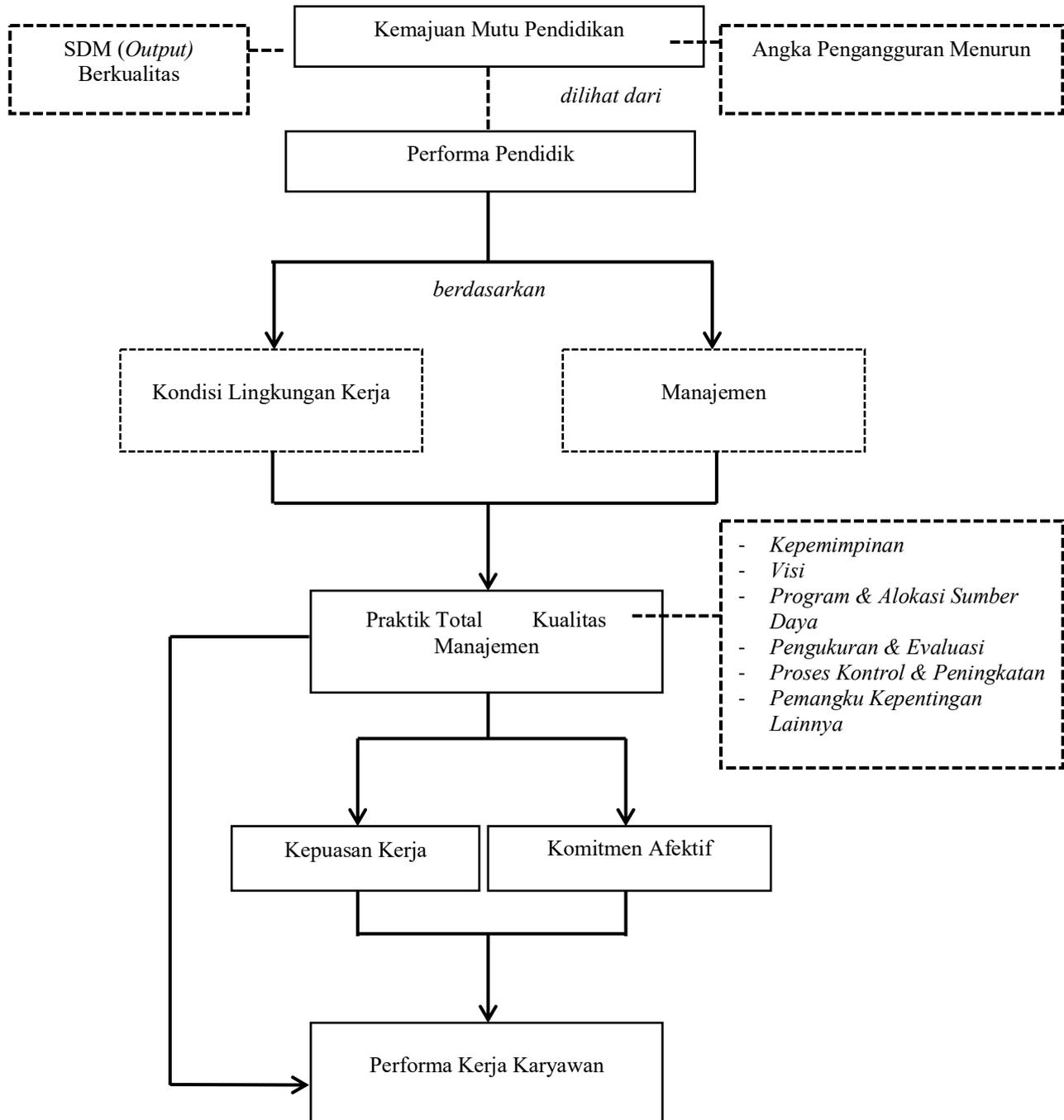
dijelaskan, penelitian ini akan mengadaptasi penelitian replikatif guna menutupi kesenjangan yang ada, di mana penelitian ini akan berfokus kepada bagaimana praktik TQM dalam bidang pendidikan atau Manajemen Mutu Pendidikan yang ada dalam ruang lingkup SMK Maitreyawira guna mencapai hasil kinerja karyawan sehingga meningkatkan mutu dan *output* lulusan SMK Maitreyawira menjadi SDM bermutu dengan menggunakan variabel mediasi untuk membantu menutupi kesenjangan yang ada yaitu variabel kepuasan kerja dan komitmen afektif (Arunachalam & Palanichamy, 2017; Kabak et al., 2014; M. N. Khan et al., 2019; Sadikoglu & Olcay, 2014).

Dalam uraian latar belakang di atas maka dapat diketahui bahwa Praktik TQM diperlukan untuk menunjang hasil kinerja pekerjaan dalam mendukung kualitas pendidikan yang ada di Indonesia khususnya SMK Maitreyawira Batam. Praktik TQM, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen afektif pekerja menjadi sangat penting untuk peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Maka dari rumusan masalah tersebut diajukanlah pertanyaan penelitian seperti di bawah ini:

1. Apakah praktik TQM menentukan kinerja karyawan di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam?
2. Apakah praktik TQM menentukan kepuasan kerja karyawan di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam?
3. Apakah praktik TQM menentukan komitmen afektif karyawan di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam?
4. Apakah kepuasan kerja dapat memprediksi tingkat kinerja karyawan di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam?
5. Apakah komitmen afektif karyawan menentukan kinerja karyawan di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam?
6. Apakah kepuasan kerja dan komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara praktik TQM dan kinerja karyawan di lembaga pendidikan SMK Maitreyawira Batam?

## METODE PENELITIAN

### Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian yang relevan di atas, penelitian ini meneliti hubungan empiris antara konsep yang menjadi sebuah variabel dalam penelitian ini yang diuraikan dari beberapa peneliti terdahulu seperti Ismail (2018) yang menyatakan bahwa implementasi praktik TQM perlu dilakukan pada lembaga pendidikan sebagai bentuk dari

upaya peningkatan kualitas pendidikan dan kemajuan mutu pendidikan. Hal ini perlu ditunjang dengan strategi pelaksanaan yang baik serta kerjasama seluruh elemen sekolah. Bila melihat dalam suatu institusi pendidikan, maka sekolah, guru, staf administrasi, siswa dan komponen lainnya harus bekerja sama dalam mewujudkan manajemen mutu terpadu di lingkungan sekolahnya dengan tujuan peningkatan kualitas dan mutu baik dalam pelayanan pendidikan maupun dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas juga menekan angka pengangguran.

Bitmiş dan Ergeneli (2013) menyatakan bahwa kinerja individu karyawan menentukan kinerja organisasi. Praktik TQM, jika diterapkan dengan baik, dapat membantu organisasi bekerja membangun untuk kemajuan anggota mereka sendiri serta komunitas mereka (Stashevsky & Elizur, 2000).

Kepuasan kerja ditentukan oleh bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspeknya (M. N. Khan et al., 2019). Oleh karena itu, kepuasan kerja diharapkan dapat dipengaruhi melalui berbagai dimensi praktik TQM (M. N. Khan et al., 2019). Karia dan Asaari (2006) menekankan bahwa karyawan cenderung berkinerja baik dan berpartisipasi lebih efisien dalam pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan, jika praktik TQM diterapkan dengan sukses. Di mana peran praktik TQM dalam suatu organisasi diharapkan untuk menciptakan kepuasan kerja dan komitmen afektif dari pekerja terbentuk dan performa kinerja dalam satu organisasi tersebut akan terlihat. Berdasarkan kajian teori dan hubungan empiris yang dibangun, maka disusun model kerangka konseptual penelitian (Gambar 2.1).

### **Hipotesis Penelitian tentang Hubungan antar Variabel**

Hipotesis penelitian mengenai hubungan antar variabel dibangun berdasarkan kerangka konseptual yang merupakan gambaran awal dari dasar penelitian mengenai pengaruh praktik TQM terhadap performa karyawan dalam memajukan mutu pendidikan. Lima variabel yang akan dibahas yaitu praktik TQM, kepuasan kerja, komitmen afektif dan performa kerja karyawan berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu yang telah ada. Hubungan antar variabel yang dibangun antara ke empat variabel dalam penelitian ini akan dijabarkan sebagai berikut:

#### **Praktik TQM terhadap Performa Kerja Karyawan**

Menurut Iqbal dan Asrar-ul-Haq (2018) praktik TQM berpengaruh positif dan secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh Bitmiş & Ergeneli (2013) yang menyatakan bahwa kinerja individu karyawan menentukan kinerja organisasi. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan dan dengan demikian, membantu mencapai tujuan organisasi (M. N. Khan et al., 2019). Di mana hal ini berarti bahwa semakin kuat komitmen yang ditunjukkan oleh manajemen dalam implementasi Praktik TQM maka semakin meningkat kinerja yang dicapai oleh karyawan (Munizu, 2005). Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian dari Alhudri & Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa implementasi dari TQM yang diterapkan oleh organisasi yang diteliti tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di mana Khan et al (2019) menyatakan bahwa praktik TQM dapat bertindak sebagai akselerator untuk sikap kerja yang positif seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Praktik TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

## Praktik TQM terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan atas pekerjaan yang baik dalam dirinya sendiri dan juga merupakan indikator keberhasilan organisasi yang diinginkan (Korunka et al., 2003). Hal ini didukung dengan hasil penelitian Ahmed & Idris (2020) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara praktik TQM dan kepuasan kerja karyawan pada tingkat signifikansi 5% dan ditemukan bahwa setiap variabel individu dari aspek-aspek TQM memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Namun menurut de Menezes (2012), meskipun kepuasan kerja secara positif terkait dengan hasil tempat kerja yang diinginkan (komitmen organisasi, produktivitas dan kualitas), ditemukan hubungan tidak signifikan antara TQM dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu aspek penting dari praktik TQM dalam menghargai kepuasan kerja adalah di mana karyawan harus mendukung dan menyesuaikan diri dengan sistem manajemen mutu dalam organisasi mereka (Ahmed & Idris, 2020).

Praktik TQM memprediksi kepuasan kerja karyawan di mana dengan demikian variabel yang dipertimbangkan dalam memprediksi kepuasan kerja karyawan merupakan variabel penjelas dan konsisten dengan penelitian sebelumnya (Ahmed & Idris, 2020). Kabak et al., (2014) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dari praktik TQM seperti upah dan pengakuan, pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan, budaya kualitas, dan relasi serta kerja tim terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>2</sub>: Praktik TQM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

## Praktik TQM terhadap Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan faktor signifikan yang menentukan tingkat dedikasi dan loyalitas terhadap perusahaan (Koo et al., 2020a). Menurut Arunachalam & Palanichamy (2017) manajemen yang baik menghasilkan komitmen yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja di mana ini memberikan implikasi yang berarti bahwa praktik TQM berperan dalam menentukan kepuasan kerja dan komitmen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prediktor kepuasan kerja dan komitmen sama kecuali untuk kemampuan menentukannya. Sadikoglu & Olcay (2014) mengamati dalam penelitiannya bahwa karyawan cenderung mendukung organisasinya jika ide-ide yang dipertimbangkan dalam merumuskan tujuan, strategi dan misi organisasi diperhatikan. Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Praktik TQM berpengaruh terhadap Komitmen Afektif karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

## Kepuasan Kerja terhadap Performa Kerja Karyawan

Menurut A. H. Khan & Aleem (2014) jika SDM atau karyawan senang dan puas dengan kinerja ketua, mereka akan melakukan yang terbaik bagi organisasi mereka. Di mana peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan untuk mencapai tujuan (Badrianto & Ekhsan, 2020). Kepuasan kerja pekerja memainkan peran penting dalam keberhasilan kinerja dan proyek (Zhao et al., 2020). Berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji f (simultan) penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan (Badrianto & Ekhsan, 2020). Analisis Ooi et al., (2007) tentang *self-rated*

parameter kinerja karyawan dan kepuasan kerja menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja secara positif memprediksi kinerja karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

#### Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Performa Kerja Karyawan

Komitmen afektif adalah keinginan untuk memberikan dukungan terhadap program berdasarkan manfaat yang terkandung di dalamnya (Fryer et al., 2018). Karyawan yang berkomitmen memainkan peran penting dalam keberadaan dan upaya organisasi dalam dunia persaingan yang berubah dengan cepat (M. N. Khan et al., 2019). Oleh karena itu, pimpinan hendaknya merumuskan program yang diarahkan pada peningkatan kompetensi kepemimpinan supervisor yang dapat mengarah pada peningkatan komitmen karyawan (Sutanto, 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada asosiasi positif antara komitmen dan kinerja karyawan (M. N. Khan et al., 2019). Dengan demikian, komitmen organisasi afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi (Jayasingam et al., 2016). Komitmen afektif manajer tingkat menengah untuk program pengurangan risiko kegagalan yang mereka miliki dalam bekerja secara positif terkait dengan persepsi mereka tentang keberhasilan implementasi dari TQM (Fryer et al., 2018). Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>5</sub>: Komitmen afektif karyawan menentukan kinerja karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

#### Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif memediasi hubungan antara Praktik TQM dan Performa Kerja Karyawan

Literatur yang dibahas sebelumnya mendukung klaim bahwa ada hubungan antara praktik TQM dan kepuasan kerja (Kabak et al., 2014). Komitmen yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Arunachalam & Palanichamy, 2017). Hal ini juga didukung dalam jurnal Parinding, (2017) yang menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh variabel komitmen afektif, menunjukkan hasil yang positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.011 yang berarti variabel Komitmen Afektif (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Sadikoglu & Olcay (2014) menyatakan bahwa bahwa praktik TQM yang berbeda secara signifikan mempengaruhi hasil kinerja yang berbeda. Ketika karyawan puas dengan tempat kerja mereka, mereka lebih cenderung stabil, produktif, dan berjuang menuju tujuan organisasi (Jessen, 2010). Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut untuk mengetahui bagian yang memediasi praktik TQM dan kinerja karyawan dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>6</sub>: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara praktik TQM dan kinerja karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

Beberapa literatur yang mendukung bahwa komitmen afektif turut berperan dalam memediasi hubungan antara praktik TQM dan kinerja karyawan di mana menurut Koo et al., (2020) melalui hasil analisis regresi berganda yang mengungkapkan bahwa penghargaan emosional dan material serta dimensinya sangat penting dalam pembentukan komitmen afektif, prestasi kerja, dan niat berpindah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan praktik TQM meningkatkan dimensi komitmen organisasi bagi kinerja organisasinya. Namun, tidak

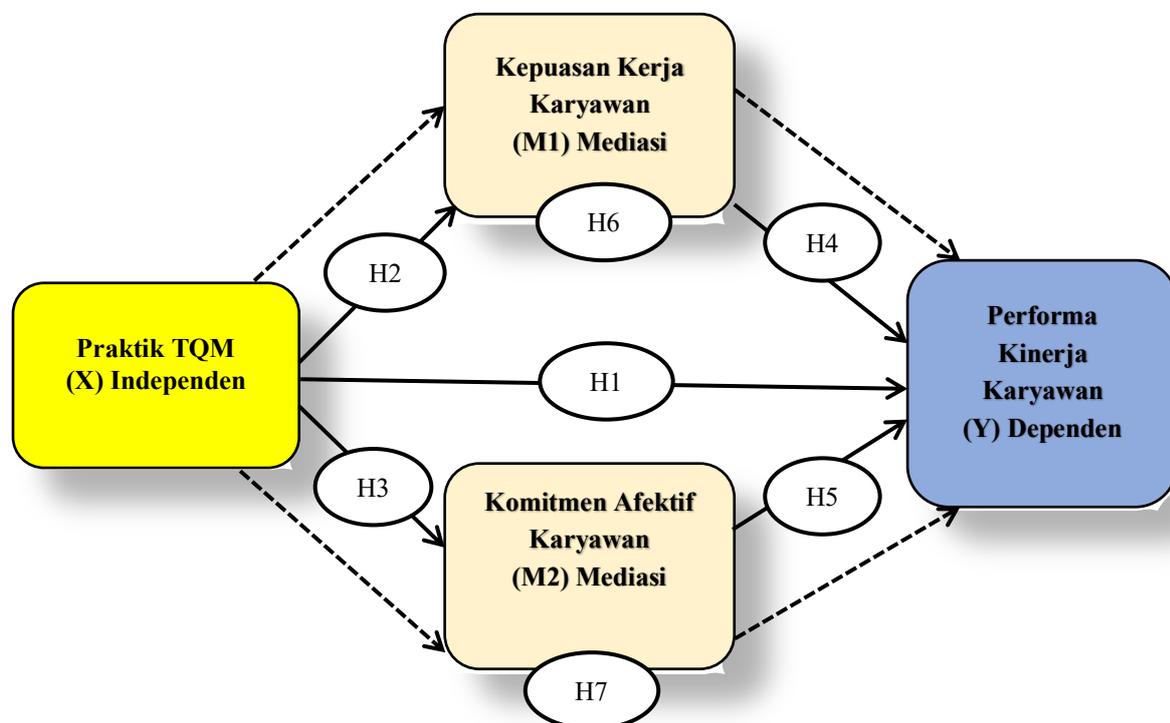
semua praktik TQM merupakan kontributor positif bagi komitmen organisasi (Salem et al., 2019). Maka itu pihak manajemen tetap bertanggung jawab untuk menyediakan strategi penghargaan yang efektif yang mendorong tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan tingkat kelelahan yang lebih rendah, yang mengarah pada komitmen afektif yang positif, kinerja kerja yang optimal, dan tingkat niat keluar yang lebih rendah agar memberi hasil kinerja yang baik dan berkualitas (Koo et al., 2020). Maka dari itu peneliti membangun sebuah hipotesa berdasarkan kesimpulan tersebut untuk mengetahui bagian kedua yang memediasi praktik TQM dan kinerja karyawan dan menyajikan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>7</sub>: Komitmen afektif karyawan memediasi hubungan antara praktik TQM dan kinerja karyawan di Sekolah SMK Maitreyawira Batam*

### Model Penelitian

Berdasarkan penyusunan kajian teori, pembentukan kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian dari pembahasan sebelumnya, penelitian ini mengusulkan beberapa variabel yang dapat dilihat dari model penelitian (Gambar 2.2) dengan keterangan sebagai berikut:

1. Variabel Independen: Praktik TQM (X)
2. Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja Karyawan (M1) dan Komitmen Afektif Karyawan. (M2)
3. Variabel Dependen : Performa Kinerja Karyawan (Y)



Gambar 2.2 Model Penelitian  
Sumber : Data diolah peneliti (2021)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan jumlah responden dengan jenis kelamin terbanyak dalam penelitian ini yaitu perempuan sebanyak 17 orang atau 53,125%, sedangkan jumlah responden laki-laki hanya sebanyak 15 orang atau 46,875%. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja untuk SMK Maitreyawira Batam didominasi oleh perempuan (dijelaskan pada tabel di bawah ini).

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase Responden
Laki-Laki	15	46,875%
Perempuan	17	53.125%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Karakteristik Responden berdasarkan Status Kependidikan

Data karakteristik responden berdasarkan status kependidikan terbanyak ada pada Diploma/Sarjana sebanyak 17 orang atau 53,125%, kemudian tingkat pendidikan paling sedikit yakni SMA/SMK Sederajat sebanyak 2 orang saja atau 6,25% (dijelaskan pada tabel di bawah ini).

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Status Pendidikan**

Status Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase Responden
Sedang Kuliah	6	18,75%
SMA/SMK Sederajat	2	6,25%
Diploma/Sarjana	17	53,125%
Magister	7	21,875%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Data karakteristik responden berdasarkan jabatan memiliki variasi jabatan pekerjaan sesuai fungsi kerja masing-masing (dijelaskan pada tabel di bawah ini).

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan Pekerjaan**

Responden	Jabatan Pekerjaan
R1	Guru Matematika
R2	Guru Produktif Multimedia
R3	Guru Seni Budaya dan Administrasi Umum

R4	Guru Penjas
R5	Waka Kurikulum
R6	Guru Bahasa ndonesia
R7	Kepala Sekolah SMK Maitreyawira Batam
R8	Tenaga Administrasi
R9	Waka Kurikulum
R10	Guru Sejarah
R11	Guru Bahasa Mandarin dan Guru Agama Buddha
R12	Guru Multimedia
R13	Guru Multimedia
R14	Tenaga Kependidikan
R15	Guru Simkomdig dan Bahasa Mandarin
R16	Guru Fisika, Kimia dan IPA
R17	Guru Akuntansi
R18	Guru Multimedia
R19	Guru Produktif Akuntansi
R20	Guru Bahasa Indonesia
R21	Guru Bimbingan Konseling
R22	Guru Bahasa Inggris dan Komputer
R23	Guru Bahasa Inggris
R24	Guru Mandarin
R25	Guru Matematika
R26	Guru Produktif Bisnis dan Daring Pemasaran
R27	Guru Bahasa Indonesia
R28	Administrasi Keuangan
R29	Petugas Keamanan SMK
R30	Guru Produktif Akuntansi
R31	Guru PKK
R32	Guru BK

Sumber : (SMK Maitreyawira Batam, 2021)

#### Karakteristik Responden berdasarkan Usia Responden

Data karakteristik responden berdasarkan usia responden terbanyak ada pada rentang usia 24-30 tahun sebanyak 17 orang atau 53,125%, kemudian rentang usia dengan responden paling sedikit yakni 52-59 tahun sebanyak 1 orang atau 3,125% saja (dijelaskan pada tabel di bawah ini).

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Usia Responden**

Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase Responden
17-23 tahun	5	15,625%
24-30 tahun	17	53,125%

31-37 tahun	7	21,875%
45-51 tahun	2	6,25%
52-59 tahun	1	3,125%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

#### Karakteristik Responden berdasarkan Status Kepegawaian

Data karakteristik responden berdasarkan Status Kepegawaian terbanyak ada pada karyawan tetap sebanyak 19 orang atau 59,375% sedangkan sisanya sebanyak 13 orang atau 40,625% adalah responden yang masih menjabat sebagai karyawan honorer. Hal ini dikarenakan pada masa 2020-2021 banyak menerima guru baru yang masuk (dijelaskan pada tabel di bawah ini).

**Tabel 4.6 Karakteristik Responden berdasarkan Status Kepegawaian**

Status Kepegawaian	Jumlah Responden	Persentase Responden
Karyawan Honorer	13	40,625%
Karyawan Tetap	19	59,375%
Total	32	100%

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

#### Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

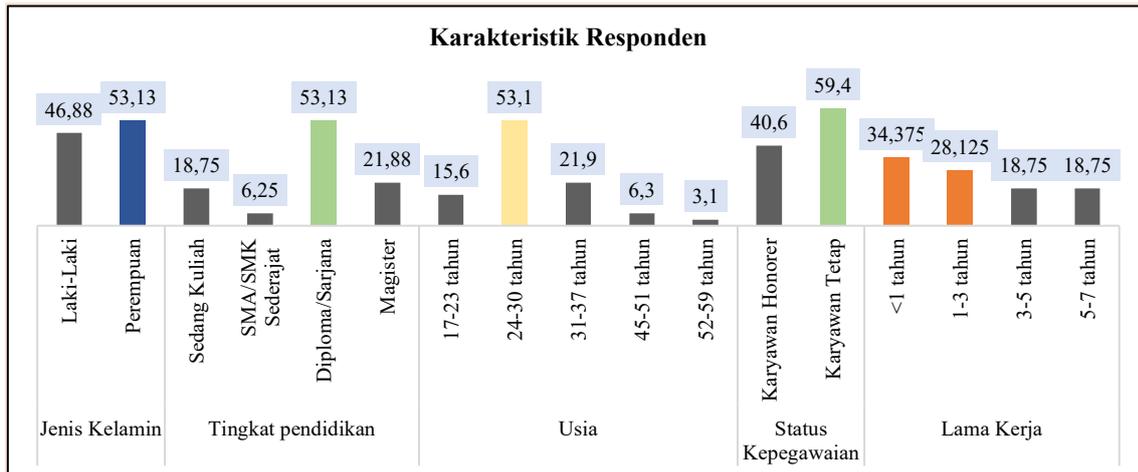
Data karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja kurang dari satu tahun menempati posisi tertinggi sebanyak 11 responden atau 34,375% dan hanya 1 (3,125%) responden saja yang telah bekerja lebih dari 7 tahun (dijelaskan pada tabel di bawah ini).

**Tabel 4.7 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase Responden
<1 tahun	11	34,375%
1-3 tahun	9	28,125%
3-5 tahun	6	18,75%
5-7 tahun	5	15,625%
>7 tahun	1	3,125%
Total	32	100%

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Sehingga jika secara keseluruhan dari karakteristik responden yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan dalam bentuk gambar 4.1 dibawah ini.



**Grafik 4.1 Kesimpulan Karakteristik Responden**

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

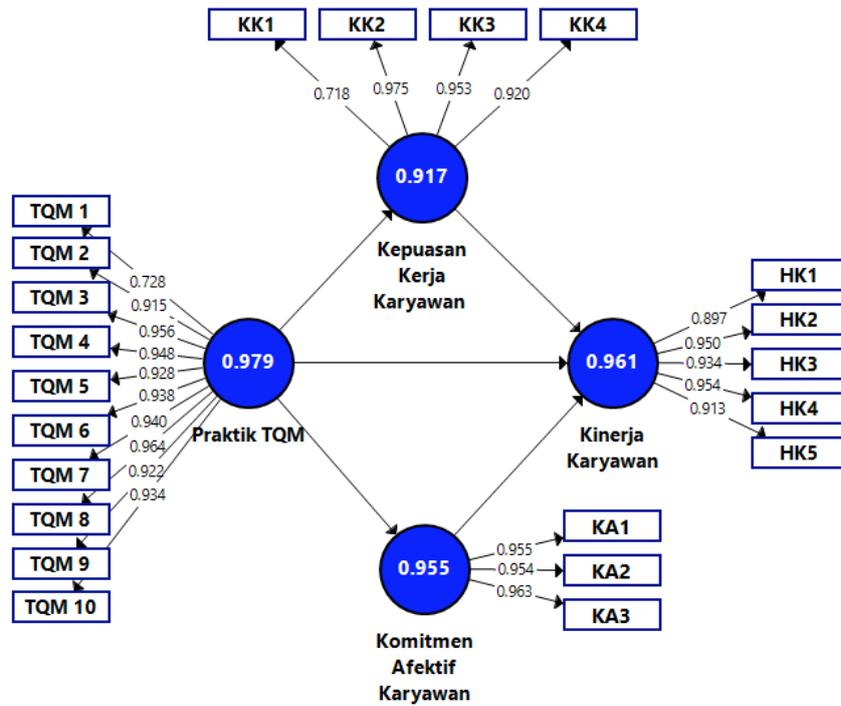
## Analisis Inferensial

### Analisis Pengukuran Model (*Outer Model*)

Pengukuran pada model memiliki 3 kriteria dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS, yaitu:

1. *Convergent Validity* yang dilihat dari hasil *outer loadings* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.
2. *Internal Consistency Reliability* dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.
3. *Discriminant validity* diukur dengan kriteria *fornell-lacker*, *cross loading*, dan *HTMT*.

Berdasarkan definisi operasional seluruh variabel penelitian dan kerangka model penelitian serta hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka spesifikasi model PLS yang akan diestimasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Tampilan Hasil PLS Algorithm  
 Sumber : Data diolah peneliti (2021)

*Convergent Validity*

*Convergent Validity* dapat dilihat dari hasil *outer loadings* dan *average variance extracted*. Menurut Hair et al., (2017) *outer loadings* dapat diterima jika nilai di atas 0,70. Hasil *outer loadings* yang tampak pada gambar 4.1 Menunjukkan bahwa nilai *outer loadings* berada di atas 0,70 yang berarti bahwa *convergent validity* dapat diterima dan dinyatakan *valid*.

Menurut Hair et al., (2017) mengatakan bahwa *Average Variance Extracted (AVE)* dapat diterima jika nilai di atas 0,50.

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Taraf	Result
Praktik TQM	0,846	> 0,50	VALID
Kepuasan Kerja	0,805	> 0,50	VALID
Komitmen Afektif	0,917	> 0,50	VALID
Kinerja Karyawan	0,864	> 0,50	VALID

Tabel 4.16 Hasil Average Variance Extracted (AVE)  
 Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16 yang menunjukkan nilai AVE sebesar 0,642 sebagai yang terendah pada variabel Kepuasan Kerja dan 0,77 sebagai yang tertinggi pada variabel Komitmen Afektif, maka hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator sudah memenuhi nilai yang direkomendasikan yakni lebih dari 0,50. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai dari AVE dapat diterima.

### Internal Consistency Reliability

*Internal Consistency Reliability* dapat dilihat dari nilai yang ada pada *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Menurut Hair et al., (2017) yang menyatakan bahwa *composite reliability* dapat diterima jika nilainya 0,60 – 0,90.

Variabel	Composite Reliability	Taraf	Result
Praktik TQM	0,982	0,60-0,90	Accepted
Kepuasan Kerja	0,942	0,60-0,90	Accepted
Komitmen Afektif	0,971	0,60-0,90	Accepted
Kinerja Karyawan	0,970	0,60-0,90	Accepted

**Tabel 4.17 Hasil Composite Reliability**

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Hasil pada tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa nilai dari *composite reliability* tidak kurang dari 0,60. Yang mana untuk semua konstruk terdapat nilai sebesar 0,942 – 0,982. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil dari *composite reliability* dari 4 variabel dapat diterima.

Menurut Hair et al., (2017) bahwa nilai *cronbach's alpha* dapat diterima jika bernilai 0,60 – 0,90. Hasil dari nilai *Cronbach's Alpha* dapat dilihat dari tabel 4.15 yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk reliabel.

### Discriminant Validity

**Discriminant validity dilakukan ketika harus memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Discriminant validity dapat terukur dengan kriteria fornell-lacker, dan cross-loadings. Fornell Lacker dapat diterima di mana nilai pada variabel latennya harus memiliki nilai lebih tinggi dari nilai variabel lainnya (Hair et al., 2017).**

	KK	HK	KA	TQM	Result
KK	<u>0.897</u>				Baik
HK	0.684	<u>0.93</u>			Baik
KA	0.56	0.793	<u>0.957</u>		Baik
TQM	0.582	0.801	0.783	<u>0.92</u>	Baik

**Tabel 4.18 Hasil Fornell Lacker**

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Keterangan :

- KK = Kepuasan Kerja
- HK = Kinerja Karyawan
- KA = Komitmen Afektif
- TQM = Praktik TQM

Hasil uji validitas diskriminan pada tabel 4.18 di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator dan konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan, sebagai contoh pada variabel kinerja (HK) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,930, nilai ini lebih besar dari korelasi konstruk kinerja dengan konstruk lain (0,793 terhadap komitmen afektif (KA), 0,684 terhadap kepuasan kerja (KK) dan 0,801 terhadap

praktik TQM (TQM), sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk kepuasan pelanggan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan metode *Fornell Larcker* dan 4 variabel di atas dapat diterima.

Selain dengan menggunakan metode *Fornell Larcker*, uji validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat nilai HTMT antar konstruk. Dalam pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai HTMT ini, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan jika nilai HTMT antar konstruk tidak melebihi 0,9.

	KA	HK	KK	TQM	Result
KA					-
HK	0.825				<i>Accepted</i>
KK	0.581	0.706			<i>Accepted</i>
TQM	0.807	0.823	0.603		<i>Accepted</i>

**Tabel 4.19 Hasil HTMT**

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Dari hasil HTMT yang telah ditampilkan dalam tabel 4.19, dapat dilihat bahwa hasil dari perhitungan PLS yang didapatkan tiap konstruk tidak melebihi 0,9 sehingga seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Nilai *cross loading* dapat diterima jika nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai yang paling besar dibandingkan dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya (Hair et al., 2017).

	KK	HK	KA	TQM
HK1	0.634	<b>0.897</b>	0.728	0.743
HK2	0.641	<b>0.95</b>	0.743	0.7
HK3	0.59	<b>0.934</b>	0.736	0.718
HK4	0.688	<b>0.954</b>	0.758	0.732
HK5	0.625	<b>0.913</b>	0.722	0.824
KA1	0.602	0.801	<b>0.955</b>	0.777
KA2	0.41	0.685	<b>0.954</b>	0.706
KA3	0.583	0.785	<b>0.963</b>	0.761
KK1	<b>0.718</b>	0.344	0.325	0.352
KK2	<b>0.975</b>	0.699	0.57	0.562
KK3	<b>0.953</b>	0.665	0.494	0.57
KK4	<b>0.92</b>	0.667	0.573	0.563
TQM 1	0.459	0.567	0.554	<b>0.728</b>
TQM 2	0.595	0.71	0.752	<b>0.915</b>
TQM 3	0.573	0.753	0.73	<b>0.956</b>
TQM 4	0.558	0.709	0.658	<b>0.948</b>
TQM 5	0.573	0.757	0.716	<b>0.928</b>
TQM 6	0.534	0.777	0.77	<b>0.938</b>
TQM 7	0.454	0.743	0.738	<b>0.94</b>

TQM 8	0.542	0.765	0.744	<b>0.964</b>
TQM 9	0.419	0.729	0.736	<b>0.922</b>
TQM 10	0.623	0.82	0.772	<b>0.934</b>

Tabel 4.20 Hasil Cross Loadings

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Keterangan :

- KK = Kepuasan Kerja  
 HK = Kinerja Karyawan  
 KA = Komitmen Afektif  
 TQM = Praktik TQM

Dari tabel 4.20 di atas, dapat dilihat bahwa hasil cross loadings menunjukkan bahwa nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai paling besar daripada nilai loading lainnya terhadap variabel laten lainnya. Nilai paling besar dari hasil loading diberi warna kuning, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan, sebagai contoh indikator TQM9 memiliki *cross loading* 0,922 terhadap konstraknya (Praktik TQM), sedangkan terhadap konstruk lain, *cross loading* TQM9 lebih rendah yaitu sebesar 0,736 terhadap konstruk kinerja (HK), 0,729 terhadap konstruk Komitmen Afektif (KA) dan 0,419 terhadap konstruk Kepuasan Kerja (KK), hal ini berarti bahwa indikator TQM9 telah mengukur konstraknya dengan baik sehingga validitas diskriminan TQM9 terpenuhi.

Sehingga berdasarkan keseluruhan hasil pengujian validitas diskriminan dengan 3 metode pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa outer model PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan. Maka cross loading dari 4 variabel di atas dapat diterima.

#### Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model meliputi penilaian terhadap *goodness of fit* model struktural, penilaian terhadap koefisien jalur, uji signifikansi pengaruh parsial variabel eksogen terhadap variabel endogen dan perhitungan koefisien determinasi. Hasil pengujian pada tahap ini dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Berdasarkan definisi operasional variabel penelitian, Praktik TQM merupakan konstruk laten yang diukur dengan 10 indikator, komitmen afektif merupakan konstruk laten yang diukur dengan 3 indikator, kepuasan kerja merupakan konstruk laten yang diukur dengan 4 indikator, sedangkan kepuasan kerja merupakan konstruk laten dengan 5 indikator. Setelah analisis pengukuran memenuhi kriteria atau *valid*, maka berikutnya akan dilakukan analisis model struktural. Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten.

1. Pengukuran model struktural bisa dilakukan melalui uji kolinearitas atau dikenal dengan sebutan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk melihat hubungan antar variabel independen dan mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan multikolinearitas. Ketentuan nilai VIF menurut (Hair et al., 2017) bahwa tidak terjadi multikolinearitas (nilai VIF < 5).
2. Nilai R<sup>2</sup> menguji variabel eksogen yang ada mampu mengukur dan menjelaskan dengan baik setiap variabel endogennya. Menurut (Hair et al., 2017), Uji R<sup>2</sup> mampu

menjelaskan variabel eksogen terhadap endogen dengan penilaian lemah (0,25), sedang (0,50), dan kuat (0,75).

3. Pengukuran model struktural yang ketiga menjelaskan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan untuk menjelaskan hubungan antar konstruk latennya. Selain itu, uji hipotesis dilakukan untuk memastikan apakah hipotesis yang diuji oleh peneliti signifikan atau tidak signifikan. Dalam metode SEM-PLS ini, pengujian hipotesis yang diidentifikasi dengan *P Values* dan *Uji T Statistics* melalui proses *bootstrapping*. Menurut (Hair et al., 2017), persyaratan memenuhi *P Values* adalah *P Values* < 0,05 sedangkan *Uji T Statistics* yang dapat diterima adalah *T Statistics* > *T* tabel (1,96) dengan tingkat signifikansi pada 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

#### Uji Collinierity (VIF)

Menurut Hair et al., (2017) mengatakan bahwa jika uji VIF dinyatakan *valid* jika lebih tinggi dari 0,20 dan lebih rendah dari 5.

	HK	KA	KK	TQM
HK				
KA	2,699			
KK	1,580			
TQM	2,804	1	1	

**Tabel 4.21 Hasil Uji Collinierity (VIF)**

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Nilai pada tabel 4.21 di atas menunjukkan hasil nilai dari VIF yang tidak lebih rendah dari 0,20 dan tidak lebih tinggi dari 5. Nilai VIF disini yaitu 1- 2,804. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil VIF dinyatakan valid.

#### Uji R-Square

Dalam pengujian ini, nilai *R square* model menunjukkan kekuatan prediksi model dilihat dari kekuatan variabel eksogen dalam memprediksi variabel endogen. Nilai *R Square* dikategorikan dalam 3 kategori yaitu baik, moderat dan lemah.

Menurut Hair et al., (2017) *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen di mana uji koefisien determinasi yang dikenal dengan istilah uji  $R^2$  menguji variabel eksogen yang ada mampu mengukur dan menjelaskan dengan baik setiap variabel endogennya. Di mana tingkat nilai *R Square* sebesar 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah).

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>	Kategori
KK	0.339	0.317	Moderat
HK	0.76	0.735	Baik
KA	0.613	0.6	Moderat

**Tabel 4.22 Hasil Uji R-Square**

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.22 di atas, nilai *R square* variabel kinerja sebesar 0,760, oleh karena nilai *R square* variabel kinerja karyawan telah melebihi 0,67 maka dapat dinyatakan bahwa model berada pada kategori kuat saat memprediksi kinerja karyawan berdasarkan praktik TQM yang dijalankan, kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan

Selanjutnya, nilai *R square* kepuasan kerja (KK) adalah sebesar 0,613 yang menunjukkan model pada kriteria moderat saat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja dari praktik TQM yang dijalankan dan pada variabel komitmen afektif (KA), nilai *R square* sebesar 0,613 menunjukkan bahwa model pada kriteria moderat saat digunakan untuk memprediksi komitmen afektif karyawan dilihat dari pelaksanaan TQM sekolah. Berdasarkan seluruh uraian tersebut maka dilihat dari nilai *R Square*, model PLS yang telah disusun layak diestimasi untuk mempredikasi kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan dilihat dari pelaksanaan TQM di sekolah.

Kemudian adanya koefisien determinasi menunjukkan besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada analisis PLS, koefisien determinasi dilihat dari nilai *adjusted R Square* dengan nilai antara 0-1. Semakin tinggi *adjusted R Square* maka semakin tinggi besar kontribusi variabel eksogen terhadap endogen.

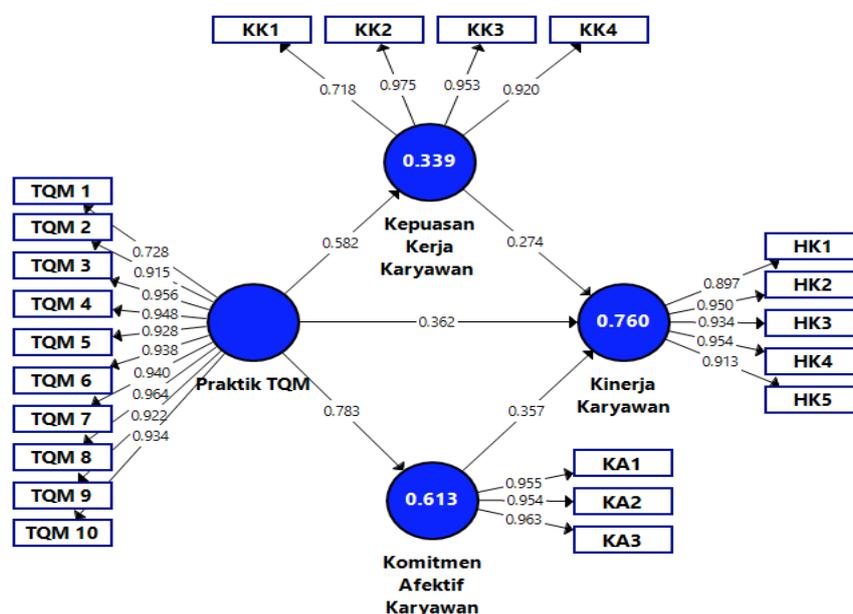
Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,735, hal ini menunjukkan bahwa 73,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh praktik TQM, komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan, sedangkan sisanya sebanyak 26,5% variansi kinerja karyawan dipengaruhi faktor lain di luar praktik TQM, komitmen afektif dan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya pada variabel kepuasan kerja, *adjusted R square* kepuasan kerja adalah sebesar 0,600, hal ini menunjukkan bahwa 60% variansi kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh praktik TQM yang telah dilakukan sekolah, sedangkan sisanya sebanyak 40% variansi kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor lain di luar praktik TQM sekolah.

Selanjutnya pada variabel komitmen afektif, *adjusted R square* komitmen afektif adalah sebesar 0,317, hal ini menunjukkan bahwa 31,7% variansi komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh praktik TQM yang telah dilakukan sekolah, sedangkan sisanya sebanyak 68,3% variansi komitmen afektif karyawan dipengaruhi faktor lain di luar praktik TQM sekolah.

Maka berdasarkan pengujian instrumen melalui uji validitas dan uji reliabilitas, selanjutnya dilakukan analisis inferensial melalui uji kolinearitas atau VIF dan uji koefisien determinasi atau  $R^2$ , maka didapatkan model pengukuran reflektif (*outer model*) sebagai berikut:

**Gambar 4.2 Tampilan Model Pengujian Instrumen dan Analisis Inferensial**



Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan hasil evaluasi kelayakan model dengan melihat nilai *R square*, maka model tersebut dapat disimpulkan bahwa model struktural ini layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:

### Jalur Praktik TQM terhadap Hasil Kinerja Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *P Value* pengaruh praktik TQM terhadap kinerja (TQM → HK) sebesar 0,047 dan *T statistics* sebesar 11,233 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,801. Oleh karena nilai *P Value* < 0,05 dan *T statistics* > 1,96 serta koefisien jalur positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik praktik TQM yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Maka hipotesis pertama **diterima**.

### Jalur Praktik TQM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa praktik TQM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *P Value* pengaruh praktik TQM terhadap kepuasan kerja (TQM → KK) sebesar 0,000 dan *T statistics* sebesar 5,057 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,582. Oleh karena nilai *P value* < 0,05, *T statistics* > 1,96 dan koefisien jalur positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik TQM yang dilakukan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Maka hipotesis kedua **diterima**.

### Jalur Praktik TQM terhadap Komitmen Afektif Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *P Value* pengaruh praktik TQM terhadap komitmen afektif karyawan (TQM → KA) sebesar 0,000 dan *T statistics* sebesar 11,688 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,783. Oleh karena nilai *P Value* < 0,05, *T statistics* > 1,96 dan koefisien jalur positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik TQM yang dilakukan maka semakin tinggi komitmen afektif karyawan. Maka hipotesis ketiga **diterima**.

### Jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *P Value* pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan (KK → HK) sebesar 0,033 dan *T statistics* sebesar 2,134 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,274. Oleh karena nilai *P Value* < 0,05, *T statistics* > 1,96 dan koefisien jalur positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Maka hipotesis ke-empat **diterima**.

### Jalur Komitmen Afektif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *P Value* pengaruh komitmen afektif karyawan terhadap kinerja karyawan (KA → HK) sebesar 0,026 dan *T statistics* sebesar 2,232 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,357. Oleh karena nilai *P Value*

$< 0,05, T statistics > 1,96$  dan koefisien jalur positif maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa komitmen afektif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Maka berdasarkan hasil pengujian signifikansi koefisien jalur pada Tabel 4.23 di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh Praktik TQM terhadap kinerja karyawan adalah 0,362, sedangkan koefisien jalur Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,274 dan koefisien jalur Komitmen Afektif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,357.

Jalur Praktik TQM terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada Tabel 4.24 di atas menunjukkan bahwa nilai  $p$  value pengaruh tidak langsung praktik TQM terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja adalah sebesar 0,037 dan  $T statistics$  sebesar 2,09 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,159. Oleh karena nilai  $P Value < 0,05, T statistics > 1,96$  dan koefisien jalur positif maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung praktik TQM terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik TQM dilaksanakan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka hipotesis ke-enam **diterima**.

Jalur Praktik TQM terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif Karyawan

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel 4.24 di atas menunjukkan bahwa nilai  $P Value$  pengaruh tidak langsung praktik TQM terhadap kinerja dengan dimediasi komitmen afektif adalah sebesar 0,038 dan  $T statistics$  sebesar 2,125 dengan koefisien jalur positif sebesar 0,279. Oleh karena nilai  $P Value < 0,05, T statistics > 1,96$  dan koefisien jalur positif maka disimpulkan bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh tidak langsung praktik TQM terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik TQM dilaksanakan maka semakin tinggi komitmen afektif karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka hipotesis ke-tujuh **diterima**.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Fahmi, Hardiansyah, dan I. M. A. S. (2016). Hubungan Kinerja Guru dengan Mutu Pendidikan Disekolah Agus. *Ojs.Ikipmataram.Ac.Id*, 4(1), 64–75.
- Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>
- Alhudri, S., & Heriyanto, M. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangking. *Jom FISIP*.
- Anwar, A. (2009). Statistika untuk Penelitian Pendidikan dan Aplikasinya dengan SPSS dan Excel (K. D. T. (KDT) (Ed.); Cetakan Pe). IAIT Press. [iait.press@yahoo.co.id](mailto:iait.press@yahoo.co.id)
- Arunachalam, T., & Palanichamy, Y. (2017). Does the soft aspects of TQM influence job satisfaction and commitment? An empirical analysis. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2016-0023>
- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality and Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9>
- Babbie, E. (2007). The Ethics and Politics of Social Research. In *The Practice of Social*

*Research.*

- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in Pt. Neginak Industries. *Management, and Accounting*, 2(1), 85–91. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variabel distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(6), 551–574. <https://doi.org/10.1080/14783360802023921>
- Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. In *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783360802023921>
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.483>
- Bouranta, N. (2020). Does transformational leadership influence TQM practices? A comparison analysis between manufacturing and service firms. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0296>
- Bravo, R., Catalán, S., & Pina, J. M. (2019). Analysing teamwork in higher education: an empirical study on the antecedents and consequences of team cohesiveness. *Studies in Higher Education*.
- Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830–838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.10.002>
- Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- de Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443571211212592>
- Dewabrata, M. (2019). Hasil PISA 2018 Resmi Diumumkan, Indonesia Alami Penurunan Skor di Setiap Bidang. <https://www.zenius.net/blog/23169/pisa-2018-2019-standar-internasional>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variabels and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fryer, A. K., Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2018). The impact of middle manager affective commitment on perceived improvement program implementation success. *Health Care Management Review*. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000174>
- Ghani Al-Saffar, N. A., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- Ghozali, I. (2016). Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.

- Gibson, Ivancevich, D. (2010). Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses. In *Organizational Behavior*.
- Gul, A., Aamir, S., Jafery, S., Rafiq, J., & Naeem, H. (2012). Improving Employees Performance Through Total Quality Management. *International Journal of Economics and Management Sciences*.
- Haegele, J. A., & Hodge, S. R. (2015). Quantitative Methodology: A Guide for Emerging Physical Education and Adapted Physical Education Researchers. *The Physical Educator*. <https://doi.org/10.18666/tpe-2015-v72-i5-6133>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Second Edition. In *California: Sage*.
- Haslinda, M. J. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standart Biaya Sebagai Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradapan*.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>
- Ismail, F. (2018). Implementasi Total Quality Management (TQM) di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Iqra'*. <https://doi.org/10.30984/jii.v10i2.591>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Garib Singh, S. K. (2016). Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, 39(3), 266–288. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2014-0060>
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 5(1), 21–38. <https://doi.org/10.31265/jcsw.v5i1.51>
- Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences. (1997). *Choice Reviews Online*. <https://doi.org/10.5860/choice.35-0383>
- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., & Tuncer, G. (2014). Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1167–1176. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.132>
- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., & Tuncer, G. (2014). Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [xxxxxxx https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.132](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.132)
- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *TQM Magazine*. <https://doi.org/10.1108/09544780610637677>
- Kasmawati. (2014). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sermani Steel Makassar*. 66.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Khan, A. H., & Aleem, M. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/11>

- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0097>
- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(6), 864–874. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0097>
- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management practices and work-related outcomes. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-04-2018-0097>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work and Stress*. <https://doi.org/10.1080/0267837031000109526>
- Kristina, N., & Harris, I. (2020). The Technology Acceptance Model of Mobile Payment Usage on Generation Z. *Binus Business Review*. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i3.6394>
- Kumentas, C. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Kurnia, T. (2019). Skor Terbaru PISA: Indonesia Merosot di Bidang Membaca, Sains, dan Matematika. *Liputan 6 Global*.
- Ling, F. Y. Y., & Loo, C. M. C. (2015). Characteristics of Jobs and Jobholders that Affect Job Satisfaction and Work Performance of Project Managers. *Journal of Management in Engineering*.
- Lurie, S. J., Schultz, S. H., & Lamanna, G. (2011). Assessing teamwork: A reliable five-question survey. *Family Medicine*, 43(10), 731–734.
- Mardi, Z. (2004). Pendidikan Tinggi dan Masalah Pengangguran dalam Mengarungi Era Ekonomi Global. *Mimbar: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 20(2), 246–262.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee organization linkages. In P. Warr (Ed.). *Organizational and Occupational Psychology*.
- Muhardi. (2005). Kontribusi Pendidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Bangsa Indonesia. *Journal Unisba*, XX (4), 478–492. <https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mimbar/article/view/153>
- Munizu, M. (2005). Praktik Total Quality Management ( TQM ) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makasar). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive

- employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Núñez, I., & Livanos, I. (2010). Higher education and unemployment in Europe: An analysis of the academic subject and national effects. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9260-7>
- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(1), 62–77. <https://doi.org/10.1108/02656710710720330>
- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/02656710710720330>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*.
- Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan. *Ilmu Manajemen*, 1(2).
- Prabowo, S. (2012). Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan. *Jurnal Sosial Humaniora*, Vol 5 No.1, Juni 2012, 5(1), 72–78.
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Rhoades, J. A., Arnold, J., & Clifford, J. (2001). The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.72>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2016). Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives. In *Pearson South Africa (Pty) Ltd*.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey. *Advances in Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>
- Salem, M. A., Shawtari, F. A., Shamsudin, M. F., Manochehri, N. N., Al Blooshi, S. G., & Alyafei, K. (2019). Structural equation modelling of the relationship between TQM practices and organizational commitment in higher educational institutions. *Polish Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.28>
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education: Third edition. In *Total Quality Management in Education: Third Edition*.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Sartono, L. N. (2008). Pengaruh Kerja Tim dan Organizational Learning terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Kalimantan Barat Lidya Natalia Sartono 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 797–805.
- Sfakianaki, E. (2019). A measurement instrument for implementing total quality management

- in Greek primary and secondary education. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018-0245>
- Shan, Y., Imran, H., Lewis, P., & Zhai, D. (2017). Investigating the Latent Factors of Quality of Work-Life Affecting Construction Craft Worker Job Satisfaction. *Journal of Construction Engineering and Management*. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001281](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001281)
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The effect of training on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>
- Sik Cho, Y., & Y. Jung, J. (2014). The verification of effective leadership style for TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-04-2013-0065>
- Soetjitro, P. (2013). Instrumen Total Quality Management (TQM) Sebagai Piliha Alat Pengendalian. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Stashevsky, S., & Elizur, D. (2000). The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance. *Journal of Quality Management*. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(00\)00012-2](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(00)00012-2)
- Suaidah, H., & Cahyono, I. (2013). Pengaruh tingkat pendidikan terhadap tingkat pengangguran di Kabupaten Jombang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JUPE)*.
- Sudarsana, I. K. (2016). Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah Dalam Upayapembangunan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.25078/jpm.v1i1.34>
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28.
- Sugiyono, P. D. (2015). Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D. In *Bandung: Alfabeta*.
- Suratman Hadi. (2019). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Parameter*, 4(2), 1–9. <https://doi.org/10.37751/parameter.v4i2.41>
- Sutanto, E. M. (2004). the Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance*, 1(1), 47–55. <https://doi.org/10.9744/jmk.1.1.pp>
- Syahputra, F. A. (2018). Dampak Sistem Manajemen Kinerja terhadap Kinerja Karyawan *F A Syahputra*. July, 0–7.
- Syarifuddin. (2015). Aplikasi Prinsip Manajemen Mutu Total Upaya Penanggulangan Dekadensi Moral. *Jurnal Pendidikan Islam*, VIII(1), 19–31.
- Yang, J. Te. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *Service Industries Journal*. <https://doi.org/10.1080/02642060801917430>
- Zangaro, G. A., & Soeken, K. L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing and Health*.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Lim, J. (2020). Job Satisfaction of Project Managers in Green Construction Projects: Constituents, Barriers, and Improvement Strategies. *Journal of Cleaner 8*
- Zubaidah, S. (2015). Pengaruh budaya sekolah dan motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan di SMK N 1 Pabelan. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan "Meretas Sukses Publikasi Ilmiah Bidang Pendidikan Jurnal Bereputasi."*