

Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi: Menelaah Pengaruh TQM dan Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Della Apriani*, Nurherawati, Viska Putria Ananda, Ramdani Alfalah,
Muhamad Zulfikar Bintang Satrio

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung Tasikmalaya, Jalan Borolong Ciawi Singaparna,
Tasikmalaya, Jawa Barat, 46466, Indonesia

*Corresponding author : dellaapriani@uncip.ac.id

ABSTRACT

The labor-intensive creative industry in the MSME sector faces major challenges in balancing global quality standards and high output targets. This study aims to analyze strategies for improving organizational performance through the implementation of Total Quality Management (TQM) and work productivity, with job satisfaction as a mediating variable in embroidery production houses in Kawalu, Tasikmalaya. Using a quantitative approach with the Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM) method, data were collected through questionnaires from 100 respondents who were active embroidery craftsmen. The results of the analysis show that TQM has a significant positive effect on job satisfaction and organizational performance. However, the main scientific contribution of this study lies in revealing the anomaly in the relationship between productivity and performance; it was found that work productivity has a significant negative effect on organizational performance directly. This indicates that without psychological well-being support, productivity pressure actually reduces the quality of the final results. The impact of productivity becomes positive when fully mediated by job satisfaction. These findings have crucial implications for creative industry management, namely that pursuing excessive quantity targets without regard for artisan satisfaction will actually be counterproductive. Therefore, organizations are advised to shift their orientation from merely pursuing short-term output efficiency to strengthening aspects of job satisfaction and sustainable quality standardization (TQM) in order to maintain competitiveness in the global market.

Keyword : job satisfaction; organizational performance; TQM; work productivity

ABSTRAK

Industri kreatif padat karya di sektor UMKM menghadapi tantangan besar dalam menyeimbangkan standar kualitas global dan target output yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja organisasi melalui implementasi Total Quality Management (TQM) dan produktivitas kerja, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada rumah produksi bordir di Kawalu, Tasikmalaya. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), data dikumpulkan melalui kuesioner dari 100 responden yang merupakan pengrajin bordir aktif. Hasil analisis menunjukkan

bahwa TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Namun, kontribusi ilmiah utama penelitian ini terletak pada pengungkapan anomali hubungan antara produktivitas dan kinerja; ditemukan bahwa produktivitas kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa dukungan kesejahteraan psikologis, tekanan produktivitas justru menurunkan kualitas hasil akhir. Dampak produktivitas tersebut berubah menjadi positif apabila dimediasi sepenuhnya oleh kepuasan kerja. Temuan ini memberikan implikasi krusial bagi manajemen industri kreatif bahwa mengejar target kuantitas secara berlebihan tanpa memperhatikan kepuasan pengrajin justru akan bersifat kontraproduktif. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menggeser orientasi dari sekadar efisiensi *output* jangka pendek menuju penguatan aspek kepuasan kerja dan standarisasi kualitas (TQM) yang berkelanjutan guna menjaga daya saing di pasar global.

Kata Kunci: kepuasan kerja; kinerja organisasi; produktivitas kerja; TQM

Article info: Received January 27, 2026; revision February 05, 2026; accepted February 10, 2026; available online February 27, 2026; published February 28, 2026.

PENDAHULUAN

Keberlangsungan organisasi dalam persaingan industri yang ketat sangat bergantung pada pencapaian kinerja yang optimal. Kinerja organisasi bukan sekadar hasil akhir dari penjualan, melainkan representasi dari efektivitas integrasi antara sistem manajemen operasional dan kualitas sumber daya manusia (Heizer J et al., 2020). Penekanan pada sinergi ini krusial, karena keberhasilan jangka panjang sektor UMKM ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan proses internal dengan kapabilitas manusia (Setiawan B & Ardianto D, 2022). Dengan demikian, efisiensi operasional dan kualitas produk hanya dapat dicapai secara berkelanjutan apabila perusahaan mampu mengelola aspek teknis dan aspek manusia sebagai satu kesatuan yang utuh.

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan peningkatan produktivitas kerja menjadi dua pilar utama dalam strategi operasional modern (Nugroho A & Wijaya S, 2022). Namun, efektivitas kedua aspek ini tidak berdiri sendiri; teori perilaku organisasi menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor psikologis yang menjembatani sistem manajemen dengan hasil kinerja. Tanpa adanya kepuasan kerja, standarisasi kualitas yang kaku dalam TQM justru berisiko menimbulkan tekanan bagi karyawan yang menghambat produktivitas (Sari M & Hidayat R, 2021). Sintesisnya, keberhasilan implementasi strategi operasional sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menjaga kesejahteraan psikologis karyawan guna mencegah *burnout* yang dapat menurunkan performa keseluruhan.

Fenomena di sentra industri bordir Kawalu, Tasikmalaya, menunjukkan tantangan serius berupa fluktuasi kualitas dan tingginya retur produk akibat manajemen tradisional yang hanya mengejar kuantitas pesanan. Meskipun penelitian mengenai TQM dan kinerja sudah banyak dilakukan, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) terkait bagaimana

variabel produktivitas dapat berubah menjadi kontraproduktif terhadap kinerja jika tidak dimediasi oleh kepuasan kerja, khususnya pada industri kreatif padat karya dengan tekanan musim puncak (*peak season*). Perbedaan mendasar penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan model mediasi kepuasan kerja untuk menguji anomali hubungan langsung produktivitas terhadap kinerja di sektor mikro yang belum banyak dieksplorasi menggunakan metode PLS-SEM.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh TQM dan produktivitas kerja terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada industri bordir di Kawalu, Tasikmalaya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal, yang menurut Sugiyono (2022) bertujuan untuk mencari hubungan sebab-akibat antara variabel independen terhadap dependen melalui variabel mediasi. Fokus penelitian adalah menguji pengaruh *total quality management* (X1) dan produktivitas kerja (X2) terhadap kinerja organisasi (Y) dengan kepuasan kerja (M) sebagai perantara. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berskala *Likert* 1-5 kepada 100 responden di sentra bordir Kawalu, Tasikmalaya (Zainuddin A, 2024). Penentuan sampel menggunakan teknik *Purposive Sampling* dengan kriteria responden adalah karyawan bagian produksi yang terlibat langsung dalam pengoperasian mesin bordir komputer, mulai dari operator mesin hingga bagian penyetelan desain (*punching*). Pemilihan kriteria ini bertujuan untuk menjamin relevansi data karena kelompok karyawan tersebut merupakan aktor utama yang bersentuhan langsung dengan implementasi standar kualitas (TQM) dan target *output* (produktivitas) harian. Responden terpilih minimal telah bekerja selama satu tahun guna memastikan pemahaman yang mendalam terhadap alur kerja organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Hair J. F et al., 2022).

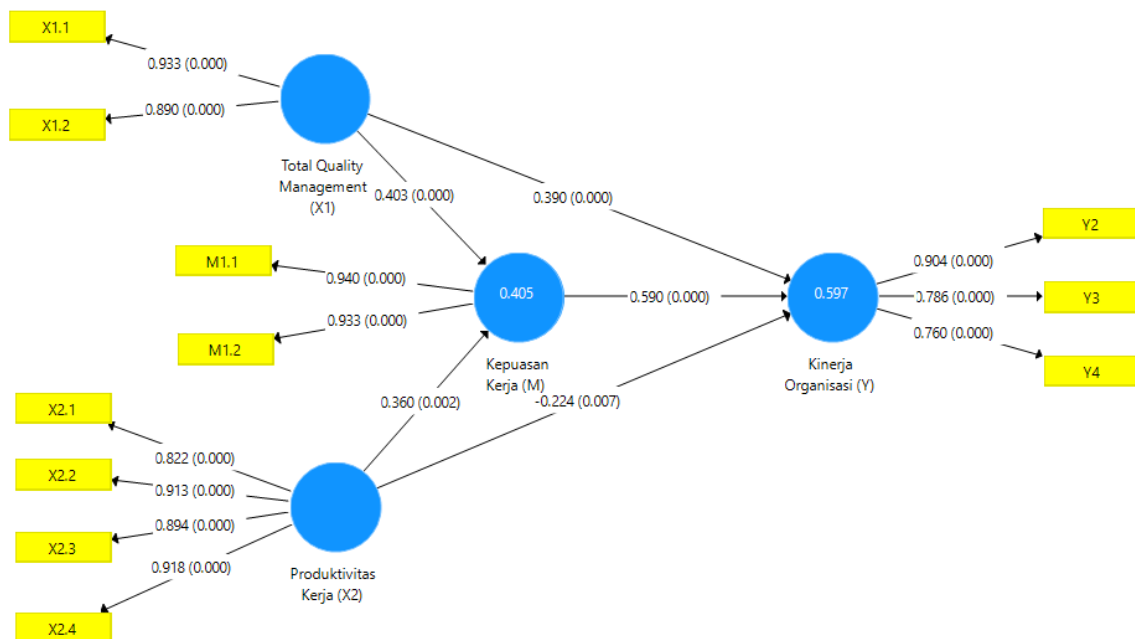
Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbasis varian melalui perangkat lunak Smart-PLS, yang menurut Ghazali I (2021) sangat efektif untuk model yang melibatkan variabel mediasi. Tahap pertama adalah evaluasi outer model untuk menjamin kualitas instrumen melalui uji convergent validity dengan nilai loading factor $>0,70$ dan AVE $>0,50$, serta uji discriminant validity menggunakan kriteria fornell-larcker dan HTMT (Henseler J et al., 2021). Selain itu, reliabilitas instrumen dipastikan melalui nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang harus $>0,70$ sebagaimana dipersyaratkan oleh (Hair J. F et al., 2022). Tahap kedua adalah evaluasi *inner* model untuk menguji kekuatan prediksi dan membuktikan hipotesis penelitian. Kekuatan model diukur melalui nilai *R-Square* (R^2) yang menunjukkan *persentase* variansi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independent (Ghozali I, 2021). Selanjutnya, arah dan kekuatan hubungan antar variabel dilihat dari nilai *path coefficient*. Untuk menentukan signifikansi statistik, dilakukan prosedur *bootstrapping* di mana

hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *P-Value* <0,05 atau *T-Statistic* >1,96 (Hair J. F et al., 2022). Melalui serangkaian pengujian ini, diharapkan keterkaitan kompleks antara manajemen kualitas, produktivitas, dan kepuasan kerja dapat terpetakan secara akurat (Pratama A & Lestari W, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Untuk mengetahui pengaruh *total quality management*, dan produktivitas kerja terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediatordi Rumah Produksi Bordir Kawalu, Tasikmalaya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan model PLS-SEM, dengan program SmartPLS versi 3 dengan model sebagai berikut (**Gambar 1**):



Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Gambar 1. Struktur Model PLS-SEM

Untuk mendapatkan model yang fit, dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya, untuk memastikan indikator valid, nilai minimal adalah >0,70, pada indikator yang memiliki nilai *outer loading* dibawah itu harus di drop untuk mendapatkan model yang valid. Setelah dilakukan uji tahap awal, ada beberapa indikator yang masih memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,70 yaitu indikator X1.3, X1.4, M1.3, M1.4, dan Y1 belum memenuhi syarat validitas konvergen, maka dilakukan drop terlebih dahulu pada indikator yang masih memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,70. Kemudian dilakukan kembali uji tahap kedua, semua indikator sudah memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70 dan memenuhi syarat validitas konvergen, maka bisa dilanjutkan ke tahap evaluasi *measurement* model (*outer model*).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif di mana variabel *total quality management*, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja, kinerja organisasi diukur secara reflektif. Dalam Hair J. F et al. (2022) evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari *loading factor* >0,70, *composite reliability* >0,70, *cronbach's alpha* > 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) >0,50 serta evaluasi validitas diskriminan yaitu kriteria *Fornell-Larcker* serta HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) dibawah 0,90 dan *cross loading*.

Tabel 1. *Outer Loading, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted*

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
<i>Total Quality Management</i>	X1.1	Fokus Pelanggan	0,93	0,80	0,91	0,83
	X1.2	Keterlibatan Karyawan	0,89			
Produktivitas Kerja	X2.1	Kemampuan	0,82	0,91	0,94	0,79
	X2.2	Semangat Kerja	0,91			
	X2.3	Mutu Kerja	0,89			
Kepuasan Kerja	X2.4	Efisiensi	0,92	0,86	0,94	0,88
	M1.1	Pekerjaan Itu Sendiri	0,94			
Kinerja Organisasi	M1.2	Upah/Kompensasi	0,93	0,75	0,86	0,67
	Y2	Efisiensi Biaya	0,90			
	Y3	Jangkauan Pasar	0,79			
	Y4	Pertumbuhan Usaha	0,76			

Berdasarkan data **Tabel 1**, seluruh konstruk dalam penelitian ini (TQM, produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi) telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan dalam metode *Partial Least Square* (PLS).

Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Outer Loading*, seluruh indikator memiliki nilai beban faktor di atas 0,70. Nilai terendah adalah pada indikator Y4 (0,76) dan tertinggi pada M1.1 (0,94). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara akurat mewakili variabel yang diukur. AVE (*Average Variance Extracted*), semua variabel memiliki nilai AVE > 0,50. Nilai tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja (0,88), yang berarti variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 87% varians indikator-indikatornya.

Uji Reliabilitas Konstruk (*Reliability Test*)

Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi internal dari instrumen penelitian menggunakan dua parameter utama; *cronbach's alpha*, seluruh variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,70. Nilai tertinggi dicapai oleh variabel produktivitas kerja sebesar 0,91. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item dalam kuesioner memiliki konsistensi yang sangat baik. Data menunjukkan nilai *Composite Reliability* untuk semua variabel melampaui angka 0,80 (di atas syarat minimal 0,70). Variabel produktivitas kerja mencatatkan nilai tertinggi yaitu 0,94. Menurut Ghazali I (2021), nilai *composite reliability* yang tinggi

memberikan kepastian bahwa alat ukur memiliki akurasi dan ketepatan yang tinggi dalam prosedur pengujian.

Total quality management (X1) terhadap kinerja organisasi, implementasi TQM pada rumah produksi bordir di Kawalu yang difokuskan pada fokus pelanggan (0,93) dan keterlibatan karyawan (0,89), terbukti menjadi pilar utama. Sesuai dengan teori *Resource-Based View* (RBV), keunggulan kompetitif tercapai ketika perusahaan mengelola sumber daya internal secara berkualitas. Di industri bordir yang padat karya, keterlibatan pengrajin dalam menjaga detail bordir menentukan kualitas akhir yang diharapkan pelanggan (Goetsch D. L & Davis S. B, 2014).

Peran produktivitas kerja (X2), variabel ini memiliki pengaruh yang kuat didukung oleh indikator efisiensi (0,92) dan semangat kerja (0,91). Dalam konteks UKM bordir, produktivitas bukan hanya soal kuantitas, melainkan kemampuan menghasilkan motif rumit dengan waktu yang tepat (efisien). Hal ini sejalan dengan teori manajemen operasional bahwa efisiensi proses secara langsung mereduksi biaya dan meningkatkan profitabilitas (Heizer J et al., 2017).

Kepuasan kerja (M) sebagai mediator, hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja terutama pada aspek pekerjaan itu sendiri (0,94), memiliki validitas yang sangat tinggi. Hal ini menyiratkan bahwa pengrajin bordir di Kawalu yang merasa puas dengan peran dan kompensasinya akan bekerja lebih optimal, yang pada gilirannya mendongkrak kinerja organisasi. Teori *Two-Factor* dari Herzberg mendukung hal ini, di mana faktor motivator (kepuasan pada jenis pekerjaan) mendorong performa jangka panjang (Robbins S. P & Judge T. A, 2018).

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Setelah memastikan validitas konvergen, langkah selanjutnya adalah menguji validitas diskriminan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten benar-benar unik dan berbeda dari variabel lainnya dalam model penelitian di Rumah Produksi Bordir Kawalu, Tasikmalaya.

Tabel 2. *Fornell-Larcker*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi	Produktivitas Kerja	Total Quality Management
Kepuasan Kerja	0,94			
Kinerja Organisasi	0,69	0,82		
Produktivitas Kerja	0,52	0,23	0,89	
TQM	0,54	0,62	0,39	0,91

Berdasarkan data pada **Tabel 2**, pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE (diagonal) dengan korelasi antar variabel laten. Nilai akar kuadrat AVE untuk kepuasan kerja (0,94), kinerja organisasi (0,82), produktivitas kerja (0,89), dan TQM (0,91) semuanya lebih besar dibandingkan nilai korelasi variabel tersebut dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik menurut kriteria *fornell-larcker*.

Tabel 3. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi	Produktivitas Kerja
Kepuasan Kerja			
Kinerja Organisasi	0,85		
Produktivitas Kerja	0,58	0,30	
TQM	0,65	0,78	0,47

Berdasarkan **Tabel 3** menyajikan nilai HTMT, yang saat ini dianggap sebagai kriteria yang lebih ketat dibandingkan *fornell-larcker* untuk mendeteksi kurangnya validitas diskriminan. Seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90 atau bahkan 0,85. Nilai tertinggi ditemukan pada hubungan kepuasan kerja dan kinerja organisasi sebesar 0,848. Karena seluruh nilai < 0,90, maka dapat dipastikan tidak ada masalah *multicollinearity* antar variabel laten, sehingga model ini valid untuk memprediksi strategi peningkatan kinerja organisasi.

Tabel 4. Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi	Produktivitas Kerja	Total Quality Management
M1.1	0,94	0,66	0,45	0,51
M1.2	0,93	0,62	0,47	0,50
X1.1	0,52	0,65	0,25	0,93
X1.2	0,46	0,47	0,49	0,89
X2.1	0,42	0,26	0,82	0,49
X2.2	0,46	0,18	0,91	0,27
X2.3	0,47	0,25	0,89	0,38
X2.4	0,48	0,14	0,92	0,23
Y2	0,65	0,90	0,13	0,57
Y3	0,54	0,79	0,29	0,36
Y4	0,49	0,76	0,18	0,58

Berdasarkan **Tabel 4** menunjukkan distribusi beban faktor setiap indikator terhadap seluruh variabel laten yang ada. Setiap indikator (seperti M1.1, X1.1, X2.1, Y2, dll) memiliki nilai pembebanan (*loading*) yang paling tinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan terhadap variabel lainnya. Sebagai contoh, indikator M1.1 memiliki *loading* 0,940 pada kepuasan kerja (M), jauh lebih tinggi dibanding pada kinerja organisasi (0,660). Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator tersebut bersifat spesifik dan tidak "salah alamat" dalam mengukur variabelnya.

Dalam konteks industri bordir di Kawalu, hasil validitas diskriminan yang kuat ini memiliki makna teoritis penting. Diferensiasi konstruk psikologis dan operasional; meskipun TQM dan produktivitas kerja sama-sama berkaitan dengan operasional produksi, hasil statistik membuktikan keduanya adalah entitas yang berbeda. TQM berbicara mengenai sistem manajemen kualitas global (fokus pelanggan), sementara produktivitas lebih pada efisiensi teknis pengrajin. Kepuasan kerja sebagai mediator unik; validitas diskriminan yang jelas pada variabel kepuasan kerja (M) mendukung teori bahwa perasaan

puas pengrajin bordir terhadap upah dan pekerjaannya adalah kondisi psikologis yang berdiri sendiri, namun mampu menghubungkan sistem manajemen (TQM) dengan hasil akhir perusahaan (kinerja organisasi) (Robbins S. P & Judge T. A, 2018). Kinerja organisasi yang terukur; keberhasilan memisahkan variabel kinerja organisasi (Y) dari variabel lainnya menunjukkan bahwa indikator seperti jangkauan pasar dan pertumbuhan usaha benar-benar merupakan *outcome* dari strategi yang diterapkan, bukan sekadar refleksi dari produktivitas harian.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1. Uji *Multikolinier* (*Inner VIF* < 5)

Tabel 5. *Inner VIF*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi
Kinerja Organisasi		
Kepuasan Kerja		1,68
Produktivitas Kerj	1,18	1,34
<i>Total Quality Management</i>	1,18	1,45

Berdasarkan data **Tabel 5**, seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah ambang batas 5. Nilai VIF untuk variabel eksogen terhadap kepuasan kerja (M) adalah 1,176. Sedangkan terhadap kinerja organisasi (Y) berkisar antara 1,394 hingga 1,680. Tidak ditemukan masalah multikolinearitas antar variabel independen dalam model ini, sehingga hasil estimasi koefisien jalur dapat dianggap reliabel dan objektif.

Tabel 6. *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>Q Square</i>
Kepuasan Kerja (M)	0,41	0,39
Kinerja Organisasi (Y)	0,60	0,58

Berdasarkan **Tabel 6**, menunjukkan seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Kepuasan kerja (M), memiliki nilai R^2 sebesar 0,405, yang berarti TQM dan produktivitas kerja memberikan kontribusi sebesar 40,5% terhadap varians kepuasan pengrajin bordir di Kawalu. Kinerja organisasi (Y), memiliki nilai R^2 sebesar 0,597, yang mengindikasikan bahwa model secara simultan mampu menjelaskan 59,7% varians kinerja rumah produksi. Nilai ini masuk dalam kategori moderat menuju kuat untuk penelitian sosial.

Tabel 7. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hipotesis	Path Coefficient	P-Value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		F Square
			Batas Bawah	Batas Atas	
H1. Kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi	0,59	0,00	0,40	0,73	0,52

H2. Produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja	0,36	0,00	0,12	0,58	0,19
H3. Produktivitas kerja terhadap kinerja organisasi	-0,22	0,01	-0,38	-0,06	0,09
H4. Total quality management terhadap kepuasan kerja	0,40	0,00	0,20	0,60	0,23
H5. Total quality management terhadap kinerja organisasi	0,39	0,00	0,27	0,51	0,26

Berdasarkan **Tabel 7**, hasil pengujian menunjukkan status signifikansi sebagai berikut:

- H1 (pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi): memiliki *Path Coefficient* 0,59 dengan *P-Value* 0,00. Hal ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Secara teoritis, karyawan yang puas cenderung memberikan upaya terbaiknya bagi organisasi (Robbins S. P & Judge T. A, 2018).
- H2 & H4 (pengaruh produktivitas dan TQM terhadap kepuasan kerja): keduanya berpengaruh positif signifikan ($P < 0,05$). Implementasi TQM (0,40) dan produktivitas (0,36) menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efektif, yang meningkatkan moral pengrajin bordir.
- H3 (pengaruh produktivitas kerja terhadap kinerja organisasi): menariknya, koefisien jalur bernilai negatif (-0,22) namun tetap signifikan (0,01). Hal ini mungkin mengindikasikan bahwa di rumah produksi Kawalu, penekanan berlebih pada produktivitas fisik tanpa dukungan faktor lain justru bisa menekan kinerja organisasi secara keseluruhan jika tidak dikelola dengan baik.
- H5 (pengaruh TQM terhadap kinerja organisasi): berpengaruh positif signifikan (0,39; $P = 0,00$). Sesuai teori Goetsch D. L & Davis S. B (2014), manajemen kualitas yang total secara otomatis meningkatkan daya saing pasar organisasi.

Tabel 8. Pangujian Hipotesis (Pengaruh Mediasi)

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i>	<i>P-Value</i>	95% Interval Kepercayaan	
			<i>Path Coefficient</i> Batas Bawah	Batas Atas
H6. Produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi	0,21	0,01	0,06	0,37
H7. Total quality management terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi	0,24	0,00	0,11	0,37

Berdasarkan **Tabel 8**, mengungkapkan peran krusial kepuasan kerja (M) sebagai perantara:

- H6 (pengaruh produktivitas terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi): signifikan dengan koefisien 0,213 ($p = 0,01$). Ini berarti produktivitas kerja akan meningkatkan kinerja organisasi secara optimal hanya jika produktivitas tersebut terlebih dahulu mampu menciptakan rasa puas pada pengrajin.

- H7 (TQM terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi): signifikan dengan koefisien 0,24 ($p = 0,00$). TQM memiliki dampak yang lebih kuat terhadap kinerja ketika melalui jalur kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian pada Rumah Produksi Bordir di Kawalu, Tasikmalaya, seluruh instrumen dinyatakan valid dan reliabel dengan kemampuan prediksi model yang baik, di mana variabel TQM dan produktivitas kerja mampu menjelaskan varians kinerja organisasi sebesar 59,7%. Temuan menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja, yang sejalan dengan penelitian Alam S & Hasbiyadi (2021) bahwa manajemen kualitas yang baik secara langsung meningkatkan *output* organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Kurniawan D & Rahardjo S (2023) yang membuktikan bahwa kualitas proses dalam TQM menciptakan efisiensi operasional yang sistematis, serta penelitian Prasetyo B et al. (2022) yang menemukan bahwa standarisasi mutu meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja yang berujung pada kepuasan kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Sari N. K & Sudhartio L (2020) yang menegaskan bahwa implementasi TQM yang komprehensif menciptakan standar operasional yang efisien sehingga memacu performa organisasi secara berkelanjutan.

Sementara produktivitas kerja secara mengejutkan memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien -0,224. Hal ini mengindikasikan adanya fenomena "*quantity vs quality*", di mana peningkatan kuantitas tanpa dukungan faktor lain justru dapat menurunkan kinerja karena memicu penurunan kualitas produk dan kelelahan pengrajin, sebagaimana diperingatkan oleh Puspitasari M & Wijayanto P (2024) mengenai dampak negatif beban kerja berlebih. Fenomena ini diperkuat oleh studi Sutrisno E & Handayani T (2021) yang menyatakan bahwa target produksi yang terlalu agresif pada industri padat karya sering kali mengabaikan aspek ketelitian, sehingga meningkatkan biaya retur produk. Selain itu, Ramadhan F & Putri R. A (2024) menjelaskan bahwa dalam industri kerajinan, kecepatan kerja yang dipaksakan berkorelasi negatif dengan nilai estetika produk, yang merupakan variabel kunci kinerja di mata konsumen. Temuan ini juga didukung oleh (Pradana A. W et al., 2023) yang menyatakan bahwa dalam sektor industri kreatif, beban kerja yang melampaui kapasitas psikologis pekerja sering kali mengakibatkan tingginya angka kecacatan produk (*product defect*) yang justru merusak profitabilitas jangka panjang.

Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang kuat (*full mediation*), mengubah pengaruh produktivitas menjadi positif sebesar 0,213. Hal ini menegaskan bahwa produktivitas hanya akan berdampak baik bagi organisasi jika pengrajin merasa puas melalui sistem insentif yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung, sesuai dengan Teori Motivasi-Higiene Herzberg (Asmawiyah et al., 2021; Robbins S. P & Judge T. A, 2018). Penelitian oleh Wahyudi M et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan pekerja (*perceived organizational support*) mampu memitigasi dampak negatif dari beban kerja tinggi. Senada dengan hal tersebut, (Fitriani A & Santoso H, 2020) menekankan bahwa mediasi kepuasan kerja memastikan bahwa produktivitas tinggi tidak berubah menjadi *burnout*, melainkan menjadi kontribusi nyata bagi performa perusahaan.

secara kolektif. Penelitian oleh Hidayat R & Astuti S. D (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prasyarat mutlak agar target produktivitas tidak menjadi beban (*distres*) melainkan menjadi motivasi (*eustres*) bagi karyawan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Hasil penelitian di Kawalu ini memperkuat teori sumber daya manusia (*human resource theory*) yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada sikap kerja individu. Pengaruh negatif produktivitas terhadap kinerja (H3) dapat dijelaskan melalui teori kontingensi, di mana dalam industri kreatif, percepatan produksi yang berlebihan sering kali menyebabkan penurunan kualitas produk (cacat produksi), yang pada akhirnya merugikan citra dan kinerja rumah produksi. Namun, peran mediasi kepuasan kerja (H6 & H7) membuktikan bahwa sistem manajemen yang baik (TQM) dan target kerja (produktivitas) harus selalu mengedepankan aspek psikologis manusia untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Rumah Produksi Bordir di Kawalu, Tasikmalaya, seluruh instrumen dinyatakan valid dan reliabel dengan kemampuan prediksi model yang baik, di mana variabel TQM dan produktivitas kerja mampu menjelaskan varians kinerja organisasi sebesar 59,7%. Temuan menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja, sementara produktivitas kerja secara mengejutkan memiliki pengaruh langsung yang negatif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien -0,224. Hal ini mengindikasikan adanya fenomena "*quantity vs quality*", di mana peningkatan kuantitas tanpa dukungan faktor lain justru dapat menurunkan kinerja karena memicu penurunan kualitas produk dan kelelahan pengrajin. Namun, kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang kuat (*full mediation*), mengubah pengaruh produktivitas menjadi positif sebesar 0,213, yang menegaskan bahwa produktivitas hanya akan berdampak baik bagi organisasi jika pengrajin merasa puas melalui sistem insentif yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung sesuai dengan Teori Motivasi-Higiene Herzberg.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran praktis bagi pemilik rumah produksi bordir adalah dengan mengutamakan kualitas dibandingkan kuantitas guna menghindari penurunan mutu produk atau kelelahan pengrajin akibat target yang berlebihan, serta senantiasa meningkatkan faktor higiene dan motivasi melalui upah kompetitif serta beban kerja yang proporsional. Selain itu, penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang konsisten dengan melibatkan pengrajin sangat diperlukan untuk menjaga keunggulan produk di pasar. Pemerintah daerah dan instansi terkait perlu mengambil kebijakan strategis dalam penguatan UMKM melalui program pendampingan manajemen kualitas dan literasi psikologi industri bagi pemilik usaha agar orientasi produksi tidak hanya terpaku pada kuantitas, melainkan pada keberlanjutan sumber daya manusia.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup wilayah yang hanya berfokus di Kawalu, sehingga hasil temuan mungkin memiliki generalisasi yang berbeda jika diterapkan pada sentra industri kreatif di luar Tasikmalaya. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain seperti digital marketing atau inovasi produk karena masih terdapat 40,3% varians kinerja organisasi yang dipengaruhi faktor di luar model ini, serta melakukan perluasan lokasi penelitian ke sentra industri bordir di luar wilayah Kawalu untuk membandingkan apakah fenomena pengaruh negatif produktivitas terhadap kinerja juga terjadi di daerah lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam S, & Hasbiyadi. (2021). Kepemimpinan dan Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Perbankan Syariah di Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 37–42. <https://doi.org/10.35335/jab.v11i1.1611>
- Asmawiyah, Kapriani, & Sumarsih. (2021). Peningkatan Kinerja Melalui Total Quality Manajemen Dan Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)*, 3(2), 103–112 <https://doi.org/10.31605/jepa.v3i2.1007>
- Fitriani A, & Santoso H. (2020). Pengaruh Produktivitas terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Industri Manufaktur. *Jurnal Riset Manajemen*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.21067/jrm.v7i2.4432>
- Ghozali I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goetsch D. L, & Davis S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson.
- Hair J. F, Hult G. T. M, Ringle C. M, & Sarstedt M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Heizer J, Render B, & Munson C. (2017). *perations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson Education.
- Heizer J, Render B, & Munson C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Henseler J, Ringle C. M, & Sarstedt M. (2021). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hidayat R, & Astuti S. D. (2022). Pengaruh Produktivitas dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 845–858. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p845-858>
- Kurniawan D, & Rahardjo S. (2023). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Daya Saing dan Kinerja Organisasi di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 45–59. <https://doi.org/10.34308/eqien.v12i01.1342>
- Nugroho A, & Wijaya S. (2022). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Organisasi melalui Mediasi Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Operasional*, 5(2), 112–125. <https://doi.org/10.24176/jmbo.v5i2.8124>
- Pradana A. W, Handoko T, & Wijaya M. (2023). Dilema Kuantitas dan Kualitas: Analisis Beban Kerja pada Industri Kerajinan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 25(1), 44–56. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.44-56>

- Prasetyo B, Utami W, & Wijaya A. (2022). Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Sektor UMKM Kreatif. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 15(3), 302–315. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.38120>
- Pratama A, & Lestari W. (2024). Kepuasan Kerja sebagai Mediator Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Organisasi pada Industri Kreatif. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 88–101. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v12i1.11432>
- Puspitasari M, & Wijayanto P. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja PT Kamaltex. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(2), 735–751. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1692>
- Ramadhan F, & Putri R. A. (2024). Analisis Hubungan Antara Kecepatan Produksi dan Kualitas Produk pada Industri Bordir di Jawa Barat. *Jurnal Industri Kreatif Indonesia*, 5(1), 12–25. <https://doi.org/10.53591/jiki.v5i1.2144>
- Robbins S. P, & Judge T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari M, & Hidayat R. (2021). Implementasi TQM dan Dampaknya terhadap Efisiensi Produksi pada UMKM Sektor Tekstil. *Jurnal Pengembangan Ekonomi Wilayah*, 16(3), 201–215. <https://doi.org/10.20961/jpew.v16i3.51234>
- Sari N. K, & Sudhartio L. (2020). The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 15(8), 112–125. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n8p112>
- Setiawan B, & Ardianto D. (2022). Dinamika Kinerja Organisasi pada Sektor Usaha Kecil Menengah di Indonesia. *Jurnal Pengembangan Teori Ekonomi*, 14(2), 310–325. <https://doi.org/10.21002/jpte.v14i2.15221>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno E, & Handayani T. (2021). Dampak Target Produksi Berlebih terhadap Kinerja Karyawan dan Kualitas Produk. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan*, 12(2), 89–104. <https://doi.org/10.47313/jimat.v12i2.1241>
- Wahyudi M, Azizah N, & Rohman F. (2023). Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Karyawan pada Industri Tekstil. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 67–82. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3541.2023>
- Zainuddin A. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kualitas Operasional terhadap Keberlanjutan Usaha Mikro. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 25(1), 102–115. <https://doi.org/10.29040/jap.v25i1.12132>