

## PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA UKM

**Lamsah**

Universitas Islam Kalimantan

E-mail: [lamsah@uniska-bjm.ac.id](mailto:lamsah@uniska-bjm.ac.id)

### **Abstract**

*Small and Medium Enterprises (SMEs) have been proven in many countries to be able to become the backbone of a people's economy that can reduce the impact of the global economy. Banjarmasin as the capital of the province of South Kalimantan has become the home for many small and medium-sized enterprises for various industries. One characteristic of the Banjar tribe is the sasirangan cloth, the majority of business operators are located in the city of Banjarmasin. SME performance is one of the focuses in ensuring business sustainability. Sasirangan SMEs in Banjarmasin majority have an age that has been long enough and is able to survive until now. To guarantee good performance, of course it cannot be separated from good human resource governance. This study aims to find out the interaction between motivation given by business actors to their employees. The number of samples involved in this study amounted to 35 people. The results of this study found that there was a very close relationship between motivation and job satisfaction of employees of the sasirangan cloth UKM for the performance of SMEs. Detailed discussion will be discussed in each section of this article.*

**Keywords:** *SME's, Sasirangan, Banjarmasin, PLS-SEM, Performance*

### **Abstrak**

Usaha Kecil Menengah (UKM) telah terbukti pada banyak negara, mampu menjadi tulang punggung ekonomi kerakyatan yang dapat meredam dampak ekonomi global. Banjarmasin sebagai ibu kota provinsi Kalimantan selatan telah menjadi rumah bagi banyak usaha kecil dan menengah untuk berbagai industry. Salah satu ciri khas dari suku banjar adalah kain sasirangan yang mayoritas pelaku usahanya berlokasi di kota Banjarmasin. Kinerja UKM menjadi salah satu focus dalam menjamin keberlanjutan usaha. UKM sasirangan di Banjarmasin mayoritas telah memiliki usia yang sudah cukup lama dan mampu bertahan hingga saat ini. Untuk menjamin kinerja yang baik, tentunya tidak lepas dari tata kelola sumberdaya manusia yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu interaksi antara motivasi yang diberikan oleh para pelaku usaha kepada para karyawannya. Jumlah sampel yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 35 orang. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan UKM kain sasirangan terhadap kinerja UKM. Pembahasan mendetail akan dibahas dalam tiap bagian pada artikel ini.

**Kata kunci:** *UKM, Sasirangan, Banjarmasin, PLS-SEM, Kinerja*

## **PENDAHULUAN**

Jumlah UKM di Indonesia pada 2014 menurut data Kementerian Koperasi dan UKM mencapai 56,2 juta unit, dan mampu menyerap 97,2% pekerja dari total angkatan kerja. UKM memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dan dalam mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Ini juga berperan dalam pendapatan devisa. UKM adalah sumber pendapatan primer atau sekunder bagi banyak keluarga kecil dan menengah di Indonesia, membantu kelompok masyarakat, termasuk perempuan, yang juga merupakan minoritas

Kehadiran MEA pada akhir 2015 telah menjadi peluang bagi UKM untuk mengembangkan berbagai kualitas ekonomi di Asia Tenggara dalam pengembangan pasar bebas. MEA adalah kesempatan yang baik untuk menunjukkan kualitas dan kuantitas produk dan Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia ke negara lain secara terbuka, mengembangkan produk bisnis dan pasar ke pasar luar negeri karena hambatan perdagangan akan cenderung menurun dan bahkan tidak ada. Namun, di sisi lain, MEA akan menjadi ancaman bagi UKM di dalam negeri jika pelaku UKM tidak siap menghadapi serbuan produk asing dan tidak mampu bersaing. Selain itu, ada tantangan yang harus dihadapi UKM, seperti persaingan yang semakin ketat membutuhkan sumber daya yang kompeten. UKM perlu meningkatkan daya saing mereka sebagai industri yang kreatif dan inovatif, meningkatkan standar, desain, dan kualitas produk kemasannya, agar lebih menarik, untuk memenangkan persaingan. TQM diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja UKM.

Kinerja UMKM sebetulnya dapat dilihat dari kinerja karyawan yang terlibat dalam kegiatan usaha. Untuk itu, peningkatan

kinerja karyawan perlu untuk diperhatikan. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa diantaranya adalah, total quality management (TQM), motivasi karyawan, dan kepuasan kerja. TQM dimasukkan ketika pemilik usaha sudah menerapkan pola pengelolaan yang sesuai dengan karakteristik usahanya dan di desain sedemikian rupa.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa karyawan setia mewakili nilai bagi perusahaan dan karyawan setia lebih berkomitmen terhadap peningkatan kualitas layanan secara terus menerus (Jun, Cai, & Shin, 2006; Hart & Thompson, 2007). Sementara banyak perhatian telah diberikan di masa lalu untuk meneliti isu-isu yang berkaitan dengan asosiasi empiris di antara praktik manajemen mutu total (TQM), kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan, literatur tentang isu-isu pemahaman dampak praktik TQM terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan telah muncul hanya dengan sangat perlahan dan dengan cara yang lebih tersebar. Beberapa penelitian tentang TQM telah membuktikan bahwa dengan pengelolaan yang baik, maka TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan. TQM telah mengubah perusahaan Jepang menjadi lebih kompetitif di pasar global untuk memenangkan pangsa pasar, sebagai buktinya kini produk Jepang terbukti menjadi yang terbaik dalam kualitas dan bisa bersaing dengan kompetitornya dan bertahan di pasar yang kaku sekarang ini (Garvin, 1988).

Begitu juga halnya dengan motivasi. Secara teoritis, motivasi individu maupun kelompok juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Banyak peneliti telah mencoba membuat sebuah teori ringkas untuk merumuskan motivasi namun semuanya membawa ke hasil yang berbeda. Penelitian telah dilakukan mengenai subjek ini dan

banyak teori dirancang yang sangat mempengaruhi perilaku organisasi. Misalnya teori motivasi Herzberg (1959) yang masih digunakan saat ini. Menurut Staw (1976) Herzberg adalah salah satu orang pertama yang membedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Perbedaan itu telah mengklarifikasi dan juga membantu memotivasi karyawan di tempat kerja.

Kepuasan karyawan harus menjadi salah satu ukuran kinerja utama perusahaan. Kepuasan karyawan dipandang sebagai faktor penting dalam efektivitas bisnis karena kepuasan karyawan dapat menyebabkan perilaku oleh karyawan yang mempengaruhi fungsi perusahaan. Perasaan negatif karyawan dapat menyebabkan perilaku yang merugikan perusahaan. Praktik organisasi yang memaksimalkan kepuasan karyawan kemungkinan akan melihat karyawan yang lebih kooperatif dan mau membantu perusahaan menjadi sukses. Kepuasan karyawan adalah topik yang menarik bagi kedua peneliti yang mempelajarinya dan praktisi yang bekerja di perusahaan (Naumann dan Giel, 1995).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Motivasi**

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sehingga pekerjaan yang telah di bebaskan dapat terlaksana sebagai mana mestinya sesuai dengan standar operasional perusahaan. Hal ini adalah sebuah kekuatan yang memungkinkan seseorang bertindak sesuai arah tujuan tertentu. Motivasi ini seperti menentukan hasil seperti produktivitas, kinerja dan ketekunan (Grant, 2008). Karyawan termotivasi lebih berorientasi pada otonomi dan kebebasan dan lebih mendorong diri dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi yang menyebabkan peluang

pengembangan bermanfaat dengan lebih tepat (Ryan dan Deci, 2000; Grant, 2008). Demikian pula komitmen karyawan dengan pekerjaan dan pekerjaan mereka lebih banyak, jika mereka termotivasi dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi (Guay et al., 2000; Vansteenkiste et al., 2007).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan pada hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja karyawan oleh Sirota et al., (2005) memiliki 135.000 responden dari berbagai kelompok dan negara, organisasi yang menerapkan berbagai program motivasi yang melibatkan tiga konstruk karena persahabatan, kesetaraan dan pencapaian dianggap lebih efektif daripada organisasi yang memiliki atau tidak sebanyak dua kali lebih banyak 'antusias' (total 45% ). Sebuah penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dimana disimpulkan bahwa jika karyawan lebih termotivasi maka kinerjanya akan meningkat (Asim, 2013).

Motivasi karyawan sendiri dapat dikategorikan sebagai motivasi intrinsik dan ekstrinsik (McCullagh, 2005). Motivasi intrinsik tersebut berkaitan dengan kepuasan terhadap diri sendiri yang dapat dicerminkan oleh pencapaian, pengakuan, percepatan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan secara personal. Adapun motivasi extrinsic adalah motivasi yang timbul ketika terdapat faktor pemicu dari luar diri personal karyawan seperti keamanan, kondisi pekerjaan, kebijakan perusahaan, status, kompensasi, dan hubungan interpersonal.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Brookfield (1998), individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki catatan fisik dan psikologis

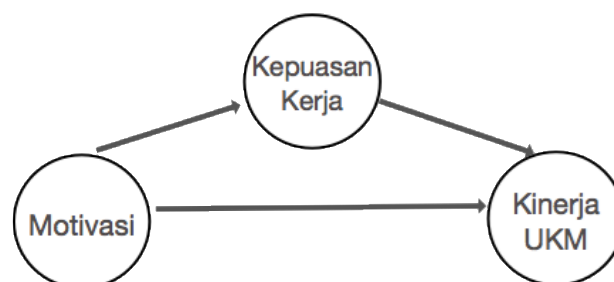
yang sehat yang sangat mungkin menghasilkan produktivitas dan efektivitas yang lebih tinggi dalam kinerja pekerjaan mereka dan akan tinggal lebih lama dalam organisasi. Selain itu, penelitian secara konsisten melaporkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor atau alasan bagi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Price, 2001). Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi penentu motivasi dan niat karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja melibatkan dua dimensi: (i) intrinsik; Dan (ii) Faktor ekstrinsik (Hancer dan George, 2003). Jenis motivasi intrinsik dan ekstrinsik telah dipelajari secara luas dan perbedaan antara keduanya telah memainkan peran penting dalam praktik perkembangan dan pendidikan (Abdurrahim & Zakky, 2018).

Kepuasan kerja di antara karyawan tampaknya sangat berkorelasi dengan karakteristik pekerjaan intrinsik dan ekstrinsik (Glick 1992). Selanjutnya, Frederick dan Ryan (1993) menemukan bahwa motivasi intrinsik memfasilitasi jumlah latihan olah raga dan olahraga dalam jumlah yang lebih banyak dan hari per minggu, dan tingkat kepuasan dan kompetensi yang lebih tinggi, dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, yang memfasilitasi kecemasan yang lebih besar, dan penurunan self- menghargai. Demikian pula, Hodgins et al., (2002) menemukan

bahwa pendayung yang memiliki motivasi intrinsik memiliki kinerja lebih tinggi daripada pendayung yang terdorong secara ekstrinsik. Chuang, Yin dan Jenkins (2008) juga melakukan penelitian untuk mengeksplorasi faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi kepuasan kerja koki hotel kasino, dan apakah karakteristik latar belakang koki dikaitkan dengan keseluruhan aspek dan kualitas kepuasan kerja mereka.

### Kinerja UKM

Untuk memberikan dasar teoritis untuk penelitian ini, penulis meninjau studi sebelumnya tentang kinerja UKM dalam literatur manajemen. Penelitian sebelumnya tentang kinerja UKM dilakukan di berbagai bidang manajemen. Namun, pencarian literatur menunjukkan kesenjangan dalam studi sebelumnya di UKM yang berfokus pada lebih dari satu variabel sebagai prediktor kinerja UKM. Selanjutnya, penelitian ini menentukan masalah atau masalah yang terkait dengan kinerja UKM. Peneliti sebelumnya menekankan bahwa salah satu masalah yang paling sering terkait dengan kegagalan UKM di negara berkembang adalah masalah manajerial (Rabellotti, 1997). Dalam studi ini, penulis fokus pada dua masalah manajerial utama yang mempengaruhi kinerja UKM, yaitu manajemen kualitas dan pembelajaran organisasi.



**Gambar 1.** Model Penelitian

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *eksplanatory* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan berbentuk kausal yang menguji pengaruh satu atau lebih variabel independen terhadap satu atau lebih variabel dependen (Farida, Naryoso, & Yuniawan, 2018; Zamrudi, 2017).

**Populasi dan Ukuran Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah para pelaku usaha kecil dan menengah produsen kain sasirangan di kota Banjarmasin provinsi Kalimantan selatan. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 35 orang pelaku usaha produksi kain sasirangan.

**Teknik Pengumpulan Data**

Untuk dapat memotret dengan baik kondisi yang sesungguhnya di lapangan, penelitian ini menggunakan metode survey yang dikembangkan dari model structural yang

telah disusun.

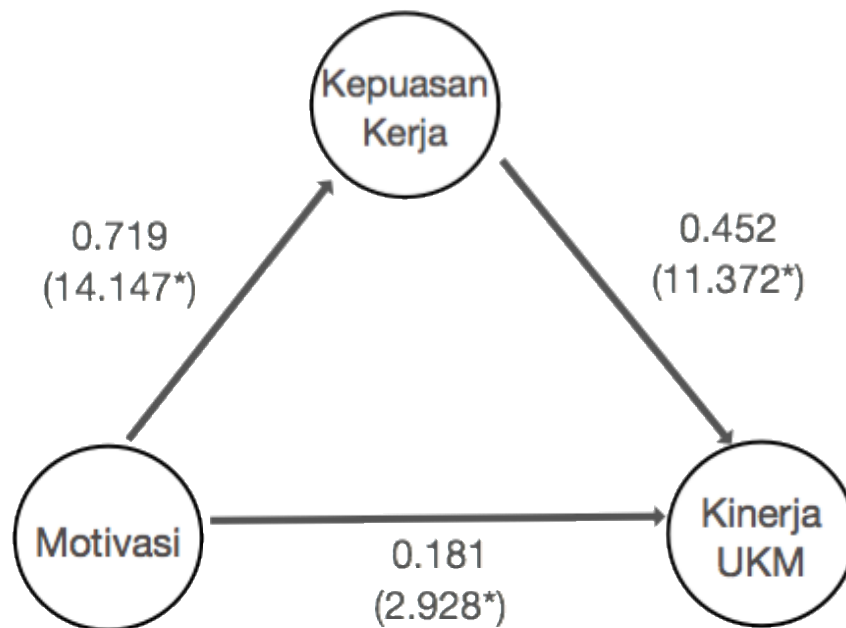
**Metode Analisis Data**

Analisis data terdiri dari Statistik Deskriptif dan analisis inferensial menggunakan SEM-PLS.

Analisis data untuk Uji Hipotesis dilakukan dengan menggunakan software *Smart-PLS 3.0*. Penggunaan SEM-PLS ini bertujuan untuk secara bersamaan mencari tahu hubungan antar variable dan juga hubungan antara konstruk dengan variable secara bersamaan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis data uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan software *Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square (PLS)* menurut Wold merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi (Ghozali, 2011). *Partial Least Square (PLS)* digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini dengan software *SmartPLS versi 2.0.M3*



**Gambar 2.**Path Coefficient Model Stuctural

**Tabel 2. Pengaruh langsung dan tidak langsung dan total pengaruh**

No.	Hipotesis	Langsung	Tidak Langsung	Total	Keterangan
H1	<i>Motivasi → Kepuasan Kerja</i>	0,719 (14,147*)			Berpengaruh signifikan
H2	<i>Motivasi → Kinerja UKM</i>	0,181 (2.928*)	0.572 (8.938*)	0.753 (14.821*)	Berpengaruh signifikan
H3	<i>Kepuasan Kerja → Kinerja UKM</i>	0,452 (11.372*)			Berpengaruh signifikan

Sumber: Diolah dari Hasil *SmartPLS* (2016)

### **Pengaruh *Motivasi Karyawan (X)* terhadap *Kepuasan Kerja (Z)***

Pengujian Hipotesis pertama menguji pengaruh antara motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil pada table 2 di atas menunjukkan pengaruh langsung sebesar 0.719 pada tingkat signifikansi 14.147 (CR>1.96). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan oleh para pemilik usaha terhadap karyawannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan ini adalah bukti bahwa karyawan merasa diperhatikan oleh para pemilik usaha, tidak hanya dianggap sebagai pekerja akan tetapi juga dianggap seperti keluarga.

### **Pengaruh *Motivasi Karyawan (Z)* Terhadap *Kinerja UKM (Y)***

Pengujian hipotesis kedua menguji pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja UKM. Dari table 2 diketahui besar pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja UKM sebesar 0,181 pada tingkat signifikansi 2.928 (CR>1.96). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari

motivasi karyawan yang dapat meningkatkan kinerja UKM.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan memotivasi karyawan dengan baik akan dapat menimbulkan etos kerja dan semangat kerja yang baik terhadap para karyawan. Semakin baik kinerja karyawan ini akan berimplikasi terhadap kinerja UKM yang diukur melalui beberapa indikator seperti produktifitas dan juga tingkat kecacatan produk.

### **Pengaruh *Kepuasan Kerja (Z)* Terhadap *Kinerja UKM (Y)***

Pengujian hipotesis yang ketiga adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja UKM. Dari table 2 di atas menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ukm adalah sebesar 0.452 pada tingkat signifikansi 11.372 (CR>1.96). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja UKM.

### **Pengaruh *Perceived Quality Product (X)* Terhadap *Purchase Intention (Y)* Melalui *Store Image (Z)***

Dari table 2 di atas dapat diketahui bahwa hubungan tidak langsung atau

hubungan yang bersifat mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja UKM melalui Kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan besar pengaruh sebesar 0.572 pada tingkat signifikansi 8.938 (CR>1.96). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja UKM. Dengan meningkatkan

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan dengan pendekatan statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka pada bagian penutup ini peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu dampak dari adanya motivasi yang diberikan oleh para pemilik usaha kecil menengah industry sasirangan kepada para karyawannya dan dampak terhadap kepuasan kerja pada karyawan dan implikasinya terhadap kinerja UKM. Penelitian ini menggunakan metode analisis PLS untuk mengidentifikasi hubungan antara motivasi, kepuasan kerja dan kinerja UKM. Memotivasi karyawan telah menjadi salah satu factor yang mampu untuk memperkuat kepuasan kerja karyawan yang kemudian dapat meningkatkan kinerja suatu usaha. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sejalan dengan teori-teori awal dalam membentuk model.

Motivasi yang diberikan oleh para pelaku usaha kepada karyawan terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dan secara langsung mampu meningkatkan kinerja UKM. Walaupun secara langsung motivasi memiliki dampak yang lebih kuat terhadap kinerja ukm, peran kepuasan kerja juga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja UKM.

### Saran

Penelitian ini terbatas dalam menjelaskan hubungan cross-sectional yang secara umum dapat menjelaskan kinerja ukm. Terdapat beberapa factor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja ukm diantaranya adalah tata kelola usaha yang dapat diwujudkan melalui total quality management. Total quality management dalam beberapa literature terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, A., & Zakky, Z. (2018). WISATAWAN DIGITAL: PERAN MEDIA SOSIAL DALAM MEMBENTUK MINAT BERWISATA. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(2). Retrieved from <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/jurnalattadbir/article/view/1355/1143>
- Ahmad, M.F. Bin and Yusof, S.M. (2010) Comparative study of TQM practices between Japanese and non-Japanese electrical and electronics companies in Malaysia: Survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Ahmad, M. B., Wasay, E., & Malik, S. U. (2012). Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 531-539.
- Alamsyah, Firman, dkk. 2005. Pengaruh Karakteristik Konsumen dan Penjual serta Unsur Produk terhadap Tingkat Konsumsi Teh. <http://mimbar.lppm.unisba.ac.id/>. Diakses pada tanggal 17 Januari 2013.
- Allen, R.S. and Kilmann, R.H. (2001) The role of the reward system for a total

- quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 110–131.
- Ali Mohammad Mosadeghrad. (2014) Essentials of total quality management: a meta analysis. *Journal of Health Care Quality Assurance*, 27, 544–558.
- Asim, M., 2013. impact of motivation on employee performance with the effect of training: specific to education sector of pakistan. *international journal of scientific and research publications*, Volume 3, pp. 1-9.
- Azar, Alderfer, C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York, NY.
- Akehurst, G., Comeche, J. M. and Galindo, M. A. (2009) ‘Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME’, *Small Business Economics*, 32(3), pp. 277–289. doi: 10.1007/s11187-008-9116-z.
- Akinola, G. O. et al. (2014) ‘Employee Motivation and Organizational Performance of Quoted Firms in the Nigerian Food , Beverage and Tobacco Industry’, 3(4), pp. 220–227. Available at: <http://gifre.org/library/upload/volume/20-227-MOTIVATION-vol-3-4-gjcmp.pdf> (Accessed: 19 September 2017).
- Anitha, J. (2014) ‘Determinants of employee engagement and their impact on employee performance’, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308–323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
- Bateman. (2002) *Management: competing in the new era*. 15th edition. McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Besterfield, Dale, H., Carol Besterfield, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield. 2003. *Total Quality Management*. Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Pearson Education International.
- Bishop, J., 1987. The recognition and reward of employee performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4, Part 2), pp.S36-S56.
- Brookfield HB. The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention”, *Benefits Quarterly*, 1998: 10 (1): 84-90.
- Bryman & Bell (2015) ‘Business Research Methods - Alan Bryman, Emma Bell - Google Books’, in *Business Research Method* , p. 777. Available at: [https://books.google.com.my/books?hl=en&lr=&id=l7u6BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=\(Bryman+%26+Bell,+2015\)&ots=AvRktdJUQl&sig=i1Iz0rJst1NPN8ISy7flARbOW6k&redir\\_esc=y#v=onepage&q=\(Bryman %26 Bell%2C 2015\)&f=false](https://books.google.com.my/books?hl=en&lr=&id=l7u6BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=(Bryman+%26+Bell,+2015)&ots=AvRktdJUQl&sig=i1Iz0rJst1NPN8ISy7flARbOW6k&redir_esc=y#v=onepage&q=(Bryman %26 Bell%2C 2015)&f=false).
- Chuang, N. K., Yin, D. & Jenkins, M. D. 2008, “intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs’ job satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 323-340.
- Chinomona, R. and Dhurup, M. (2014) ‘the Influence of the Quality of Working Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment and Tenure Intention in the Sme Sector in Zimbabwe’, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), pp. 363–378. doi: 10.4102/sajems.v17i4.296.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour”, *Psychological Inquiry*, Vol. 11 No. 4, pp. 227-68 Lovelock,



- C.H. (1996), *Services Marketing*, Prentice-Hall.
- Farida, N., Naryoso, A., & Yuniawan, A. (2018). Model of Relationship Marketing and E-Commerce in Improving Marketing Performance of Batik SMEs. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1), 20–29. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/10408/6438>
- Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2013) Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73, 490–506.
- Frederick CM. Ryan RM. Differences in motivation for sport and exercise and their relations with participation and mental health”, *Journal of Sport Behavior*. 1993: 16 (1): 124-146.
- Garvin, A.G. (1988) No Title. *Managing Quality*, New York.
- Gaudreau Meyerson. (2012) Effects of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 2.
- Grant, Adam M. 2008. Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology* 2008, Vol. 93, No. 1, 48 – 58
- Glick NL. Job Satisfaction among academic administrators”, *Research in Higher Education*. 1992: 33(5): 625-39.
- Guay, F., Vallerand, R.J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of state intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, 175-213.
- Grant, A. M. (2008) ‘Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity’, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 48–58. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48.
- Hair, J. F., Gabriel, M. L. D. da S. and Patel, V. K. (2014) ‘AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool’, *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), pp. 44–55. doi: 10.5585/remark.v13i2.2718.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2013) ‘Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance’, *Long Range Planning*, pp. 1–12. doi: 10.1016/j.lrp.2013.01.001.
- Hayati, K. and Caniago, I. (2012) ‘Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, pp. 1102–1106. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.05.148.
- Hancer M. George RT. Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2003: 27 (1): 85-100.
- Hartog, D.N. and Verburg, R.M., 2004. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), pp.55-78.
- Hodgins HS. Yacko HA. Gottlieb E. Goodwin G. Rath P. Autonomy and engaging versus defending against experience”, Unpublished manuscript,

- Skidmore College. 2002.
- Hogan, S.J. and Coote, L. V. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.
- Karia, N. and Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006) 'The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes', *The TQM Magazine*. Emerald Group Publishing Limited, 18(1), pp. 30–43. doi: 10.1108/09544780610637677.
- Kaynak, H. and Hartley, J.L. (2008) A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26, 468–489.
- Khan, J.H. (2003) Impact of total quality management on productivity. *The TQM Magazine*.
- Khanna, H.K., Sharma, D.D., and Laroia, S.C. (2011) Identifying and ranking critical success factors for implementation of total quality management in the Indian manufacturing industry using TOPSIS. *Asian Journal on Quality*.
- Jeremy C Bradley, D.M. (2014) *Strategic Management & Business Policy* | Chron.com.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in Maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791–812.
- McCullagh P. *Sport and Exercise Psychology Lecture*, Cal State University East Bay, 10/27. 2005
- Mohammad Talha. (2004) Total quality management (TQM): an overview. *The Bottom Line*, 17, 15–19.
- Motowidlo, S.J., 2003. Job performance. *Handbook of psychology*.
- Marin, I. (2012) 'Increase Employee Motivation in Romanian SME'S.', *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 13(5), pp. 804–810.
- Naumann and Kathleen Giel, 1995, "Customer Satisfaction Measurement and Management", Cincinnati, Ohio: Thomas Executive Press.
- Price JI. Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*. 2001 22 (7): 660–624.
- Pool, S. W. (2000) 'The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture', *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), pp. 373–378. doi: 10.1108/01437730010379276.
- Raj Kumar Dixit Garg T.K. Garg. (2011) TQM success factors in North Indian manufacturing and service industries. *The TQM Journal*, 23, 36–46.
- Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V. and Rogelio Flores, F. (2009) 'Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing', *Journal of Knowledge Management*, 13(5), pp. 257–270. doi: 10.1108/13673270910988097.
- Sadikoglu, E. and Zehir, C. (2010) Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127, 13–26.
- Sirota, D., Mischkind, L., and Meltzer, M.I.

- (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- Staw, B.M. 1976. *Intrinsic and Extrinsic motivation*. Moristown, NJ; General Learning Press.
- Stock, G.N., McFadden, K.L., and Gowen, C.R. (2007) *Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors*. *International Journal of Production Economics*, 106, 368–392.
- Trivellas, P. and Santouridis, I. (2009) ‘TQM and innovation performance in manufacturing SMEs: The mediating effect of job satisfaction’, in *IEEM 2009 - IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, pp. 458–462. doi: 10.1109/IEEM.2009.5373306.
- Vanichchinchai, A. and Igel, B. (2011) *The impact of total quality management on supply chain management and firm*. *International Journal of Production Research*, 49, p3405–3424.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., Witte, H. and Broeck, A., 2007. *On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), pp.251-277.
- Yang, H. (2008), ‘Efficiency Wages and Subjective Performance Pay’, *Economic Inquiry*, 46(2), pp. 179–196.
- Yazıcı, N. K., ‘the Effect of Reward System Applications on Employee Performance In Service Sector’, (2008), Marmara University, Institute of Social Sciences, Master Thesis.
- Zahari, M.K dan Zakuan, N.M. 2016. *The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance In Malaysian Manufacturing Industry*. *Proceedings of Academics World 49th International Conference*
- Zadry, H.R., & Yusof, S.M. (2007) *Total quality management and theory of constraints implementation in Malaysian automotive suppliers*. *Total Quality Management*, 17, 999–1020.
- Zamrudi, Z. (2017). *PENGARUH CITRA MEREK DAN KEPERCAYAAN KONSUMEN TERHADAP MINAT PEMBELIAN SECARA ONLINE*. *AL KALAM JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 4(2), 132–144. Retrieved from <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/alkalam/article/view/972/824>