

SINERGI MUTU DAN MOTIVASI: KERANGKA TERPADU UNTUK KINERJA OPTIMAL

Khoiruddin Ali Rahman¹

¹Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten 15412
082334904184
e-mail : khoiruddinalirahman561@gmail.com

Yuzril Mahendra²

² Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten 15412
082257830074
e-mail : yousrielmdr@gmail.com

Sofian³

³ Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten 15412
085337281952
e-mail : sofianfian2599@gmail.com

Nuriyah⁴

⁴ Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
Jl. Ir. H. Juanda No. 95, Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten 15412
081381451307
e-mail : nuriyah@uinjkt.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine in depth the synergy between Total Quality Management (TQM) and work motivation in shaping optimal organizational performance. Its primary focus is to understand how these two elements are integrated to enhance employee effectiveness, efficiency, and job satisfaction. The methodological approach employed involves a literature review and a conceptual analysis of various empirical studies and contemporary management frameworks, including TQM, Herzberg's motivation theory, and Self-Determination Theory. The findings indicate that TQM functions as a managerial system that provides structure, standards, and strategic direction, while work motivation serves as the driving force that fuels collective productivity. The synergy between these components particularly through Total Participation strategies has been shown to foster an inclusive organizational culture, strengthen employees' sense of purpose and ownership, and reinforce a strong work ethic that leads to higher productivity and job satisfaction. Practically, these findings suggest that organizations, educational institutions, and businesses should design integrative models that connect quality and motivation within a mutually reinforcing framework. Such an approach supports the development of a quality-driven learning organization that is adaptive to contemporary challenges. This study proposes an integrative quality-motivation-performance model as a new paradigm, enriching the field of management science, particularly within the context of Islamic organizational management (manajemen dakwah), and addressing the gap between theory and human-centered managerial practice.

Keywords: *TQM, Work Motivation, Organizational Performance, Integrative Model, Employee Participation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam sinergi antara manajemen mutu terpadu (TQM) dan motivasi kerja dalam membentuk kinerja organisasi yang optimal. Fokus utamanya adalah memahami bagaimana kedua elemen ini diterapkan secara terpadu untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja karyawan. Metode Pendekatan yang digunakan adalah tinjauan literatur dan analisis konseptual terhadap berbagai studi empiris dan kerangka teori manajemen kontemporer, termasuk TQM, teori motivasi Herzberg, dan teori Self-Determination. Ditemukan bahwa TQM berfungsi sebagai sistem manajerial yang memberikan standar dan arah, sementara motivasi kerja berperan sebagai energi penggerak dan pendorong produktivitas kolektif. Sinergi keduanya, terutama melalui strategi Partisipasi Total, terbukti menciptakan budaya organisasi yang inklusif, meningkatkan rasa kepemilikan tujuan, dan memperkuat etos kerja yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Secara praktis, temuan ini menyarankan organisasi, pembelajaran, dan bisnis, untuk merancang model integratif yang menghubungkan mutu dan motivasi dalam satu kerangka yang saling memperkuat. Hal ini menciptakan organisasi pembelajar berbasis mutu yang adaptif terhadap tantangan zaman. Penelitian ini menawarkan model integratif mutu-motivasi-kinerja sebagai paradigma baru, memperluas khazanah ilmu manajemen, khususnya dalam konteks manajemen dakwah, dan mengisi kesenjangan antara teori dan praktik manajemen yang berfokus pada manusia.

Kata Kunci: TQM, Motivasi Kerja, Kinerja Organisasi, Model Integratif, Partisipasi Karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif melalui peningkatan mutu dan kinerja sumber daya manusia (SDM). *Total Quality Management* (TQM) dan motivasi kerja adalah dua komponen strategis utama dalam manajemen kontemporer.. Keduanya bukan sekadar elemen teknis dan psikologis, melainkan fondasi bagi terciptanya budaya organisasi yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*).

TQM merupakan filosofi manajemen yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh unsur organisasi untuk mencapai kualitas optimal dalam setiap proses (Antari dan Setiawan, 2022). Dalam konteks lembaga modern, penerapan TQM tidak hanya memastikan kualitas produk dan layanan, tetapi menumbuhkan

kesadaran bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja kolektif. Dengan mengikuti prinsip TQM, seperti fokus pada pelanggan, keterlibatan total, dan perbaikan berkelanjutan, sistem kerja dapat dibuat yang mendorong efisiensi dan inovasi. (Tahir, 2022). Tetapi motivasi kerja yang kuat diperlukan untuk sistem manajemen yang baik. Motivasi menjadi faktor pendorong (*Driving Force*) yang menggerakkan perilaku individu menuju pencapaian tujuan organisasi (Wahyuni et al., 2024). Dalam teori dua faktor Herzberg, misalnya, motivasi muncul dari kombinasi faktor internal (motivator) dan eksternal (higienis), seperti pengakuan, tanggung jawab, lingkungan kerja, dan keadilan organisasi. Oleh karena itu, sinergi antara penerapan TQM dan motivasi karyawan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitasnya.

Dalam berbagai studi empiris, hubungan antara mutu dan motivasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi. Penelitian oleh Yuniawati et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan motivasi kerja melalui penciptaan budaya transparansi dan partisipasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Hasil serupa ditemukan oleh Nur Ajijah et al. (2021) yang memberikan penjelasan tentang bagaimana motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara produktivitas karyawan dan kualitas manajemen.

Dalam konteks organisasi publik maupun keagamaan, konsep mutu dan motivasi juga memiliki relevansi yang kuat. Misalnya, agar aktivitas dakwah berjalan efektif dan efisien, lembaga dakwah membutuhkan pendekatan manajerial yang sistematis. Aspek ini sejalan dengan gagasan bahwa mutu dalam organisasi dakwah tidak hanya diukur dari jumlah kegiatan, tetapi dari kualitas pesan, efektivitas pelaksanaan, dan keterlibatan SDM yang memiliki motivasi spiritual tinggi (Irwansyah, 2022). Sinergi antara mutu dan motivasi, dalam kerangka ini, menjadi kunci untuk menciptakan kinerja dakwah yang optimal dan berkelanjutan.

Selain itu, penerapan TQM dalam organisasi dakwah atau lembaga sosial keagamaan dapat berfungsi sebagai alat pembinaan nilai-nilai Islam dalam tata kelola organisasi. Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme sejalan dengan prinsip mutu, sementara motivasi spiritual mendorong individu untuk bekerja tidak hanya disebabkan faktor ekonomi, tetapi juga karena panggilan moral dan religius. Dengan demikian, sinergi mutu dan motivasi tidak hanya menciptakan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan etos kerja islami yang berakar pada nilai-

nilai dakwah.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM sering kali menghadapi tantangan struktural dan kultural, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia, serta kurangnya komitmen pimpinan terhadap budaya mutu (Suartina et al., 2019). Di sisi lain, motivasi kerja yang tidak diurus dengan baik juga dapat menyebabkan masalah seperti kelelahan emosional, rendahnya semangat kerja, dan penurunan produktivitas. Karena itu, organisasi perlu merancang model integratif yang menghubungkan mutu TQM dan motivasi kerja dalam satu kerangka yang saling memperkuat.

Berdasarkan tinjauan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sinergi antara TQM dan motivasi kerja dalam membentuk kinerja optimal organisasi. Fokus utamanya adalah memahami bagaimana prinsip-prinsip TQM dan faktor motivasional diterapkan secara terpadu untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja karyawan.

Secara teoretis, Penelitian ini seharusnya dapat memperluas khazanah ilmu manajemen, terutama dalam manajemen dakwah, dengan memperkenalkan model integratif mutu-motivasi-kinerja sebagai paradigma baru dalam peningkatan produktivitas organisasi. Secara teoritis, temuan penelitian diharapkan menjadi tolak ukur oleh lembaga-lembaga dakwah, pembelajaran, dan bisnis untuk membangun sistem kerja yang berorientasi mutu dan berlandaskan motivasi internal yang kuat.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi langkah penting dalam mengisi kesenjangan antara teori dan praktik manajemen modern yang berfokus pada manusia (*Human-Centered Management*), serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan berbasis mutu dan motivasi di era transformasi organisasi saat ini.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Pendekatan yang digunakan adalah tinjauan literatur (literature review) dan analisis konseptual terhadap berbagai studi empiris dan kerangka teori manajemen kontemporer, termasuk TQM, teori motivasi Herzberg, dan teori *Self Determination*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterkaitan antara TQM dan Motivasi

TQM adalah perpaduan fungsi manajemen dari semua orang dan bagian dari suatu perusahaan secara menyeluruh. TQM didasarkan pada konsep kualitas, kerja tim, produktivitas, dan kepuasan konsumen (Nasution, 2005). TQM adalah pendekatan implementasi bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan memperbaiki produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungan secara konsisten (Nasution, 2005).

Motivasi kerja adalah faktor yang memengaruhi perilaku yang berkaitan dengan tempat kerja. Faktor motivasi berasal dari sikap atau sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Motivasi adalah situasi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi juga merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan mental terhadap individu atau individu dalam masyarakat (Muflihini, 2024).

Mutu dan motivasi merupakan dua hal yang mempunyai hubungan sangat erat. Keduanya saling mendorong dan mempengaruhi sebab keduanya memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi (Deming, 2000; Deci dan Ryan, 2013; Juran dan Godfrey, 2019). Sinergi antara manajemen mutu terpadu dengan motivasi karyawan selain memastikan standar proses organisasi, juga menyalakan kekuatan internal sumber daya manusia dengan adanya motivasi baik intrinsik

ataupun ekstrinsik (Akbar et al., 2025).

Total Quality Management (TQM) berperan sebagai sistem yang memberikan arah dan standar dalam menjalankan operasional perusahaan. Ketika diterapkan secara efektif, TQM tidak hanya memastikan bahwa prosedur kerja berjalan sesuai standar, tetapi juga menciptakan disiplin dalam menjalankan tugas sehari-hari. Namun, sistem yang baik perlu diimbangi dengan motivasi kerja yang kuat. Tanpa dorongan ekstrinsik dan intrinsik, karyawan cenderung menjalankan tugas sebatas memenuhi kewajiban, tanpa semangat untuk berinovasi atau meningkatkan kualitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun lingkungan yang mendukung keseimbangan antara penerapan sistem dan motivasi karyawan agar produktivitas dapat terus meningkat (Alan, 2025).

Partisipasi Total (*Total Employee Involvement*) Sebagai Strategi dalam TQM

Partisipasi Total (*Total Employee Involvement*) adalah strategi manajemen komprehensif yang melibatkan seluruh karyawan dalam semua level organisasi secara aktif dan berkelanjutan oleh proses pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, peningkatan kualitas, dan target tujuan organisasi. Konsep ini melampaui pendekatan partisipasi konvensional dengan menekankan keterlibatan holistik setiap individu dalam organisasi, mulai dari level operasional hingga strategis. Partisipasi Total adalah upaya organisasi untuk memastikan bahwa semua karyawan, termasuk pimpinan puncak, dan karyawan di semua tingkat hirarki perusahaan, berpartisipasi dengan sepenuh hati. Ini berarti bahwa setiap anggota perusahaan menggunakan semua kemampuan mereka secara optimal untuk melakukan perbaikan terus-menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan (Juharni, 2017).

Deming (1986) merupakan salah satu ahli mutu terkemuka, pernah berkata bahwa kualitas adalah tanggung jawab semua orang. Hal ini dikarenakan masalah kualitas bisa muncul dari mana saja baik dari operator mesin bisa menemukan cara kerja yang lebih efisien, bagian administrasi bisa mengurangi kesalahan dalam pemrosesan pesanan, satpam bisa berkontribusi dengan menjaga keamanan bahan baku, *cleaning service* bisa membantu menjaga kebersihan yang mempengaruhi kualitas produk. Hal ini juga menciptakan hubungan yang lebih erat, dimana semua pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, yaitu menciptakan perusahaan yang berkualitas dan bermanfaat. Selain itu, metode ini meningkatkan kerja sama antara pimpinan, karyawan, dan semua bagian perusahaan. Pada akhirnya, metode ini dapat menghasilkan peningkatan kualitas yang lebih luas dan lebih baik dalam pengembangan kualitas perusahaan (Akbar et al., 2025).

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), Keterlibatan kerja karyawan memiliki tiga ciri, yaitu vigor (kekuatan), yang berarti semangat, vitalitas, dan ketangguhan atau kekuatan mental yang tinggi. Ada juga keinginan untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja dan saat menghadapi masalah. Kedua, dedikasi, atau dedikasi, adalah semangat, keinginan untuk terlibat secara penuh, dan kebanggaan atas pekerjaan yang Anda lakukan. Ketiga, *absorption*, atau kesenangan, adalah kemampuan untuk berkonsentrasi sepenuhnya dan menikmati pekerjaan Anda. Dengan demikian, Anda merasa waktu berlalu begitu cepat dan sulit untuk berhenti.

Menurut Sirait (2006) Ada tiga komponen keterlibatan karyawan yang saling berhubungan, yaitu:

1. Aspek Kognitif

Karyawan yang memiliki pemahaman dan keyakinan tentang pekerjaan

mereka, perusahaan, atasan, dan kondisi pekerjaan yang mereka alami dikenal sebagai aspek kognitif keterlibatan karyawan.

2. Aspek Emosional

Aspek emosional keterlibatan karyawan mencakup perasaan karyawan dan perilaku mereka, baik positif maupun negatif, terhadap perusahaan, atasan, dan lingkungan kerja mereka. Karyawan bukan hanya aktivitas fisik; mereka juga melibatkan aktivitas mental dan emosional. Mereka terlibat, bukan hanya keterampilan. Keterlibatan ini lebih fisik daripada psikologis. Keterlibatan tidak hanya terlibat dalam pekerjaan, tetapi juga menghadiri pertemuan, meminta pendapat, dan hal-hal lainnya.

3. Aspek Perilaku

Aspek perilaku keterlibatan karyawan di Perusahaan memperoleh nilai dari melihat bagaimana karyawan mengatur waktu mereka untuk menyelesaikan tugas mereka, bagaimana mereka menunjukkan kemampuan berpikir mereka, dan seberapa banyak energi mereka habiskan untuk menyelesaikannya.

Menurut Jagannathan (2014), komponen keterlibatan karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Sebuah lingkungan kerja yang positif mempengaruhi keterlibatan karyawan dengan memberikan dukungan untuk kebutuhan mereka, memberikan umpan balik yang positif, dan mendorong pengembangan keterampilan dan kemampuan. Lingkungan kerja yang aman dan harmonis secara interpersonal memungkinkan karyawan untuk tetap fokus dan lebih terlibat dalam pekerjaannya.

2. *Leadership* (Kepemimpinan)
Faktor penting dalam keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan yang baik. Pemimpin yang memberi inspirasi, mendukung, dan berkomunikasi dengan baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin harus menunjukkan bahwa kontribusi karyawan adalah bagian penting dari kesuksesan organisasi, dan mereka harus meningkatkan minat dan komitmen karyawan.
3. *Team and Co-worker Relationships* (Tim dan Hubungan Rekan Kerja)
Hubungan rekan kerja yang mendukung dan penuh kepercayaan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk partisipasi penuh. Karyawan merasa dihargai dan berani mencoba hal baru tanpa takut gagal jika mereka mendapatkan dukungan dari tim, yang meningkatkan partisipasi mereka.
4. *Training and Career Development* (Pelatihan dan Pengembangan Karir)
Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang melihat adanya peluang kemajuan melalui pelatihan dan pengembangan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
5. *Compensation* (Kompensasi)
Keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh kompensasi, baik yang berupa uang maupun non-uang. Penghargaan membuat karyawan merasa dihargai, mendorong mereka untuk lebih banyak bekerja di tempat kerja.
6. *Organizational Policies* (Kebijakan Organisasi)
Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, seperti waktu kerja yang singkat, kebijakan promosi yang adil, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi meningkatkan keterlibatan karyawan.

7. *Workplace Well-being* (Kesejahteraan Kerja)

Saat manajemen mempertimbangkan kesejahteraan karyawan, yang mencakup kebutuhan fisik dan emosional mereka, mereka akan lebih bahagia dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Schaufeli dan Bakker (2008) menjelaskan bahwa istilah 3S (*Say, Stay, dan Strive*) digunakan untuk menggambarkan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Katakanlah berarti secara konsisten memiliki kemampuan untuk berbicara dalam konteks yang positif dalam organisasi di mana karyawan bekerja dengan rekan kerja, calon karyawan baru, dan pelanggan. Memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi atau perusahaan adalah arti dari tinggal. Menyumbangkan waktu, tenaga, dan kekuatan yang dimiliki, serta mengambil inisiatif untuk membantu bisnis organisasi atau instansi berjalan dengan baik dikenal sebagai usaha.

TQM dan Motivasi Sebagai Pendorong Produktivitas kolektif

Penerapan TQM membentuk suatu lingkungan kerja yang secara terencana meningkatkan hubungan antara motivasi pribadi dan produktivitas secara keseluruhan. Suatu atmosfer yang menekankan kualitas sebagai nilai utama, akan memberikan arti yang lebih dalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, karena secara langsung berkontribusi pada kepuasan pelanggan, keberlanjutan organisasi, dan citra profesional bagi setiap individu. Ketika karyawan didorong untuk memelihara standar kualitas dan diberikan kebebasan untuk berinovasi, semangat kerja dan tanggung jawab maka pribadi mereka akan meningkat, yang pada gilirannya akan menghasilkan produktivitas tim yang lebih kuat dan berkesinambungan (Akbar et al., 2025).

Perilaku karyawan produktif dapat diukur melalui sikap kerja yang baik, tingkat keterampilan, efisiensi tenaga kerja, dan kewiraswastaan. Perilaku karyawan produktif juga didefinisikan sebagai tindakan mereka untuk berkontribusi pada lingkungan kerja, bertanggung jawab, dan responsif terhadap satu sama lain (Suartina et al. 2019). Produksi kerja didefinisikan sebagai nilai perbandingan antara hasil kinerja nyata dari nilai (*output*) barang atau jasa dengan pengorbanan (*input*) yang dilakukan seseorang atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Produktivitas kerja dikaitkan dengan penggunaan SDM dan sarana alatnya secara efektif dalam proses produksi. Produktivitas karyawan dianggap produktif (Ajijah et al. 2021).

Tiga prinsip TQM yakni kepuasan pelanggan, keterlibatan semua pihak, dan perbaikan yang berkelanjutan menjadi dasar pengimplementasiannya dalam suatu organisasi. Budaya mutu yang berbasis partisipatif, kolaboratif, dan fokus pada kapasitas individu secara langsung dapat memenuhi tiga kebutuhan psikologis karyawan yakni *autonomy* (kebebasan memilih dan bertindak), *competence* (merasa mampu dan berkembang), dan *relatedness* (merasa terhubung dengan orang lain dan tujuan bersama). Fokus pada mutu mengharuskan setiap unit kerja memahami dampak proses terhadap bagian lain. Hal ini berdampak pada hilangnya silo organisasi secara perlahan dan mewujudkan kesalingtergantungan yang sehat bahwa keterpaduan proses akan membawa produktivitas yang kolektif.

TQM mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. transparansi berarti keterbukaan organisasi atau perusahaan dalam proses pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan serta memberi informasi yang relevan dan akurat kepada semua pemangku

kepentingan seperti pelanggan, karyawan, investor, dan publik. Keterbukaan tersebut akan berpengaruh pada kepercayaan dan akuntabilitas semua pihak organisasi atau perusahaan. TQM terbukti dalam mendorong prosuktivitas karyawan sebagaimana penelitian Suartina et al. (2019), Menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pada perilaku produktif di PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. Hasil penelitian oleh Antari dan Setiawan (2022) di PT. Pos Indonesia Denpasar 80000 menyatakan bahwa TQM sangat berpengaruh baik dalam produktivitas karyawan (Antari dan Setiawan, 2022).

Daya tarik internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja disebut motivasi kerja. Karena mereka lebih termotivasi dalam pekerjaan mereka, karyawannya lebih produktif. Karyawan dengan etos kerja yang baik menunjukkan bagaimana mereka melihat dan menilai pekerjaan mereka. Karyawan dengan etos kerja yang baik cenderung memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka, yang pada pasangannya menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat berdampak pada seberapa produktif seorang pekerja. Tempat kerja yang nyaman dan aman dapat membuat pekerja merasa lebih nyaman dan produktif (Syiva et al. 2023).

Menurut Frederick Herzberg, dua hal yang memengaruhi semangat bekerja, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator adalah hal yang secara langsung membuat semangat kerja meningkat, seperti meraih kesuksesan, mendapat penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang. Faktor higienis adalah aspek-aspek yang bisa memperbaiki etos kerja, seperti keadaan kerja yang nyaman, upah cukup memadai, hubungan harmonis dengan atasan dan teman kerja, serta kebijakan perusahaan yang adil (Akbar et al., 2025).

Begitu juga yang telah dikemukakan oleh Wahyuni et al. (2024), produktivitas kerja karyawan dalam sebuah organisasi dapat dicapai dengan motivasi kerja, baik berupa dorongan internal dan eksternal (Wahyuni et al. 2024).

Ada tiga model dalam pemberian motivasi. Pertama, model tradisional yang memberikan motivasi melalui sistem intensif dan bergantung pada prestasi kerja memberikan gaji atau nilai uang atau barang. Kedua, model hubungan manusia ini adalah model pemberian motivasi yang didasarkan pada psikologi industri hubungan karyawan, di mana karyawan diberi rasa yang diakui oleh perusahaan, yang membuatnya merasa penting bagi perusahaan. Akibatnya, ia akan merasa lebih baik tentang pekerjaannya dan merasa penting bagi perusahaan (Ajijah et al. 2021).

Model Integratif: Mutu, Motivasi, Produktivitas

Model integratif merupakan pendekatan yang menggabungkan berbagai elemen penting dalam suatu sistem untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks mutu, motivasi, dan produktivitas, model ini menekankan pentingnya hubungan antara ketiga elemen tersebut. model integratif tidak hanya mempertimbangkan satu aspek, tetapi juga bagaimana interaksi antar aspek tersebut dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Tangen 2018). Misalnya, dalam dunia industri, perusahaan yang menerapkan model integratif sering kali menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan karena mereka bisa mengatur sumber daya manusia dan material dengan lebih efisien.

Sebagai contoh, perusahaan Toyota menerapkan model integratif dalam aspek produksi mereka, yang dikenal dengan nama *Toyota Production System* (TPS).

Dalam TPS, kualitas produk (mutu) dijaga dengan ketat melalui proses kontrol kualitas yang berkelanjutan, sementara motivasi karyawan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Hasilnya, produktivitas Toyota meningkat pesat, menjadikannya salah satu produsen otomotif terkemuka di dunia (Liker, 2020).

Perusahaan yang menerapkan model integratif cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi sehingga perusahaan dengan tingkat partisipasi karyawan yang tinggi mengalami kemajuan produktivitas hingga 21% (Gallup 2017). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang terintegrasi dengan sistem mutu dan produktivitas dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. konteks pendidikan, model integratif juga dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Misalnya, dengan mengintegrasikan metode pengajaran yang inovatif dan motivasi siswa, hasil belajar dapat meningkat secara signifikan. intervensi yang melibatkan motivasi dan keterlibatan siswa dapat meningkatkan hasil akademis hingga 30%. Ini menunjukkan bahwa model integratif dapat diterapkan di berbagai bidang untuk mencapai hasil yang lebih baik (Hattie 2020).

Dengan demikian, model integratif adalah pendekatan yang sangat relevan dalam meningkatkan mutu, motivasi, dan produktivitas. Melalui pengelolaan yang tepat dan integrasi antara ketiga elemen tersebut, organisasi dapat mencapai tujuan yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

1. Mutu

Mutu adalah salah satu faktor kunci dalam kesuksesan organisasi. mutu dapat didefinisikan sebagai kesesuaian produk atau layanan dengan standar yang ditetapkan.

Dalam konteks bisnis, mutu bukan hanya berhubungan dengan produk fisik, melainkan juga mencakup layanan pelanggan, proses produksi, dan manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang fokus pada peningkatan mutu cenderung memiliki reputasi yang baik dan loyalitas pelanggan yang tinggi (Juran dan Godfrey 2019).

Contoh kasus yang relevan adalah Starbucks, yang dikenal dengan komitmennya terhadap mutu. Starbucks tidak hanya fokus pada kualitas kopi, tetapi juga pada pengalaman pelanggan. Mereka menerapkan standar tinggi dalam setiap aspek operasional, mulai dari pemilihan biji kopi hingga pelatihan barista. Hasilnya, Starbucks berhasil mempertahankan pangsa pasar yang besar dan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi (Michelli, 2009).

Peningkatan mutu juga dapat dicapai melalui organisasi yang berinovasi dalam proses dan produk mereka dapat meningkatkan mutu secara signifikan (Tidd dan Bessant 2018). Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Apple terus berinovasi dalam desain dan fungsi produknya, yang bukan hanya memajukan mutu produk tetapi juga menciptakan loyalitas pelanggan yang kuat.

Secara keseluruhan, mutu adalah elemen fundamental yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi. Dengan fokus pada peningkatan mutu, organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

2. Motivasi

Motivasi adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. motivasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan individu, yang dapat mempengaruhi produktivitas

secara langsung (Maslow, 1943). Dalam konteks organisasi, motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, seperti pengakuan, insentif, dan pengembangan karir. Contoh nyata dari pentingnya motivasi dapat dilihat pada perusahaan Google, yang dikenal dengan budaya kerjanya yang inovatif dan mendukung. Google memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, yang tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga mendorong inovasi. Hasilnya, Google terus menjadi salah satu dari perusahaan lainnya yang paling inovatif di dunia (Schmidt dan Rosenberg, 2019).

Selain itu, pentingnya komunikasi dalam meningkatkan motivasi juga tidak bisa diabaikan. Organisasi yang memiliki komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan mengalami peningkatan motivasi dan produktivitas (Gallup 2017). pegawai yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, motivasi adalah elemen kunci dalam target produktivitas yang tinggi dalam organisasi. Melalui pendekatan yang tepat dalam meningkatkan motivasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

3. Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran seberapa efisien penggunaan sumber daya untuk mencapai output yang diinginkan. Ini dapat diukur dengan menghitung rasio antara input yang digunakan dan output yang dihasilkan. Organisasi dengan tingkat produktivitas yang tinggi cenderung lebih kompetitif dan mampu bertahan dalam pasar yang semakin ketat (Burroni, 2020).

Statistik menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas dapat berdampak langsung pada profitabilitas perusahaan. perusahaan yang berhasil meningkatkan produktivitas mereka sebesar 1% setiap tahun dapat melihat peningkatan keuntungan hingga 10% dalam jangka panjang (Dondi et al., 2021), sehingga dari hal ini menunjukkan pentingnya fokus pada produktivitas bagi keberlangsungan bisnis. Contoh perusahaan yang berhasil meningkatkan produktivitas adalah Amazon. Dengan mengimplementasikan teknologi otomatisasi dalam proses logistik dan distribusi, Amazon mampu meningkatkan efisiensi operasionalnya secara signifikan. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya tetapi juga meningkatkan kepuasan pelanggan melalui waktu pengiriman yang lebih cepat (Stone, 2020). Selain itu, produktivitas juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pelatihan dan pengembangan karyawan. Dan organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan karyawan dapat meningkatkan produktivitas hingga 30% (Bersin dan Enderes, 2021). Jadi, produktivitas adalah indikator penting dari kinerja organisasi, dan pelatihan yang tepat membantu karyawan memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka dengan lebih efisien. Dengan fokus pada peningkatan produktivitas melalui berbagai strategi, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik dan berkelanjutan.

Dampak Sinergi TQM dan Motivasi terhadap Perilaku Organisasi

Penerapan TQM dan motivasi jika dilakukan dengan baik dalam sebuah

organisasi tidak hanya membantu meningkatkan kinerja setiap orang, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan. Keselarasan antara TQM dengan adanya motivasi yang sesuai menciptakan dasar yang menjadi sebab terbentuknya perilaku kerja yang kooperatif dan bertanggung jawab. Keberlanjutan TQM tidak hanya ditentukan oleh sistem yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan atau organisasi untuk memelihara keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian dan dukungan perkembangan karir mereka, semangat kerja menjadi lebih tinggi. Hal ini pada akhirnya akan memberikan sumbangsih terhadap mutu layanan dan kemajuan perusahaan atau organisasi.

Keberhasilan dan kemajuan organisasi juga erat kaitannya dengan budaya yang ada di dalam organisasinya. Setiap organisasi mempunyai budaya yang bertujuan untuk menciptakan pedoman atau aturan dalam cara berpikir dan bertindak untuk target sasaran yang telah ditentukan. Budaya organisasi dapat menjadi instrument dalam mencapai keunggulan kompetitif, hal ini terjadi jika budaya tersebut sejalan dengan strategi yang diambil oleh organisasi. Selain itu budaya organisasi juga harus mampu menghadapi tantangan dari lingkungan dengan cepat dan tepat yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Tahir, 2022).

Budaya organisasi yang baik memberikan efek positif terhadap motivasi dan performa kerja anggota organisasi. Budaya ini memainkan peran penting dalam organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, tingkat motivasi karyawan, komitmen dan kepuasan kerja.

Sehingga dari budaya dapat melahirkan pedoman SDM yang sesuai dengan tujuan organisasi agar dapat menghadapi permasalahan eksternal, selanjutnya dari SDM yang tepat akan memfasilitasi implementasi TQM, karena tujuan dari TQM adalah untuk meningkatkan mutu pekerjaan yang melibatkan seluruh personil dalam melakukan perbaikan melalui cara yang inovatif yang dapat meningkatkan motivasi terhadap perilaku organisasi dengan memberikan tujuan yang jelas, pengakuan atas kontribusi terhadap perbaikan kualitas yang berkesinambungan. Dampak sinergi TQM dan motivasi terhadap perilaku organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Peningkatan kepemilikan tujuan dan etos kerja organisasi

Hubungan sinergis antara TQM dan motivasi dapat membangun suasana kerja yang mendorong pertumbuhan dan semangat karyawan melalui pelatihan, pengakuan terhadap pencapaian, serta sistem penghargaan. Dampak dari TQM dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi dengan mendorong dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses, memperbaiki kualitas produk dan layanan, serta berfokuskan kepada perbaikan yang berkelanjutan. Di sisi lain, motivasi yang tinggi dari karyawan akan memperkuat implementasi prinsip-prinsip TQM dan melancarkan pencapaian tujuan itu dengan meningkatkan fokus, produktivitas dan menambah komitmen terhadap kualitas untuk terus memperbaiki yang pada akhirnya akan sejalan dengan tujuan organisasi.

Dalam hal psikologi kerja, motivasi di tempat kerja selalu disebut sebagai penggerak semangat. Seberapa besar motivasi yang dimiliki oleh individu atau kelompok saat menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dapat berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi. Melalui etos kerja yang dimiliki karyawan dapat

meningkatkan kinerja mereka karena karyawan akan melaksanakan tugas dengan semangat dan penuh dedikasi. Mereka akan melihat pekerjaan sebagai tanggung jawab yang perlu dilakukan dengan tulus dan jujur serta terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Meningkatnya rasa memiliki tujuan dan etos kerja dapat terlihat pada ketahanan organisasi saat menghadapi tantangan. Dalam situasi sulit, karyawan yang sudah memiliki keterikatan emosional akan merasa terhubung dengan organisasi dan akan tetap memberikan kontribusi terbaik walaupun rintangan semakin besar. Oleh karena itu, pengembangan rasa kepemilikan tujuan dan etos kerja bukanlah hasil dari dorongan sesaat, melainkan dari integrasi antara nilai mutu, organisasi yang inklusif dan kepemimpinan yang memotivasi. Dengan menggabungkan elemen tersebut, organisasi dapat mencapai kinerja yang sangat baik, menciptakan budaya kerja yang kuat dan manusiawi (Akbar et al., 2025).

2. Transisi menuju organisasi pembelajar berbasis mutu

TQM dan motivasi berperan penting dalam menciptakan organisasi pembelajar, merupakan organisasi yang secara terus menerus berubah melalui pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan. Setiap anggota organisasi dari jabatan terendah hingga atasan eksekutif dilibatkan dalam proses identifikasi dan penyelesaian masalah. Pendekatan ini akan memberikan kekuatan pada organisasi untuk terus melakukan eksperimen, melakukan perubahan dan peningkatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ciri-ciri organisasi pembelajar yaitu:

- a. Pembelajaran terus menerus, karyawan saling berbagi pengetahuan dan memanfaatkan posisi atau jabatan sebagai basis mereka untuk menerapkan serta menciptakan pengetahuan baru.

- b. Peningkatan kemampuan beradaptasi dan bereksperimen, karyawan didorong untuk mengambil resiko, menemukan serta mengembangkan inovasi baru, upaya metode baru.
- c. Kultur pembelajaran, karyawan diberi penghargaan dan didukung oleh para manager dan tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Bill Gates di tahun 2000-an orang harus berbicara tentang kecepatan. Kecepatan menanggapi perubahan dan pada sudut pandang manajemen saat ini yang fokus pada *sustained improvement*. Maka dari itu, kunci keberhasilan pada transisi ini adalah menerapkan TQM dan strategi motivasi yang konsisten berkelanjutan, sehingga organisasi pembelajar berbasis mutu dapat terwujudkan (Irwansyah, 2022)

KESIMPULAN

Model yang mengintegrasikan TQM dan motivasi kerja adalah pendekatan esensial untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan. TQM dalam konteks filosofi manajemen, menyediakan struktur sistematis yang menjamin kualitas terbaik di setiap langkah, dengan penekanan pada kepuasan pelanggan, perbaikan secara terus-menerus, dan partisipasi penuh dari segala elemen organisasi. Namun, sistem yang efektif ini perlu dipadukan dengan motivasi yang tangguh, yang berperan sebagai impuls internal dan eksternal yang memotivasi perilaku individu untuk mencapai tujuan. Dalam skenario ini, TQM menciptakan atmosfer kerja yang mengutamakan kualitas sebagai nilai fundamental, sedangkan motivasi, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor pendorong seperti pengakuan dan tanggung jawab serta faktor-faktor higienis seperti kondisi kerja dapat meningkatkan semangat dan tanggung jawab individu. Hal ini secara kolektif berkontribusi terhadap

peningkatan produktivitas.

Sinergi antara TQM dan motivasi tampak jelas dalam pendekatan partisipasi total (*Total Employee Involvement/TEI*). TEI merupakan inisiatif menyeluruh yang melibatkan setiap pegawai dari tingkat operasional hingga level manajerial dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta pengembangan kualitas. Keterlibatan ini secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis pegawai akan kebebasan untuk bertindak, merasa kompeten, dan terhubung dengan tujuan kolektif yang merupakan inti dari motivasi internal. Ketika pegawai terlibat sepenuhnya, hal ini tidak hanya memastikan bahwa prosedur kerja sesuai dengan standar TQM, tetapi juga membangun rasa kepemilikan terhadap tujuan dan etos kerja yang tinggi, yang tercermin melalui semangat, komitmen, serta kemampuan untuk sepenuhnya fokus terhadap pekerjaan (*vigor, dedication, absorption*).

Secara keseluruhan, penggabungan kualitas dan dorongan memiliki efek yang merubah cara organisasi berfungsi, yang berujung pada peningkatan efisiensi kelompok serta peralihan menuju organisasi yang belajar. Penelitian menunjukkan bahwa TQM dan motivasi memberikan dampak positif serta signifikan terhadap kinerja produktif para karyawan. Dalam kerangka integratif, kualitas menetapkan norma dan panduan, sedangkan motivasi berfungsi sebagai tenaga pendorong yang memastikan dedikasi terhadap sistem. Keberhasilan pendekatan ini, bahkan dalam konteks lembaga dakwah atau sosial keagamaan, terletak pada pengembangan budaya kerja yang jelas, akuntabel, dan mendukung keseimbangan antara sistem manajemen berbasis kualitas serta psikologi motivasi, yang menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajjah, A.H.N., Khoerunnisa, Y., Hidayanto, D.K. and Rosid, R., 2021. Peran Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan (Literature Review). *Jurnal Publisitas*, 8(1), pp.1-10.
- Akbar, M., Nuriyah, N. and Hamidah, H., 2025. Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perseroan Terbatas (PT) Pucuk Jaya. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), pp.792-799.
- Alan, A., 2025. Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Antari, L.P.R. and Setiawan, P.Y., 2022. Pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi*
- Irwansyah, I., 2022. Peningkatan Mutu Kinerja Berbasis Kompetensi dan Motivasi SDM Dalam Organisasi Pembelajaran. *Ta'dib*, 12(1), pp.52-57.
- Juharni, M.S., 2017. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) (Vol. 1)*. Sah Media.
- Juran, J.M., 1999. *Juran's Quality Handbook*.
- Liker, J., 2020. *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), p.370.
- Michelli, J.A., 2009. *The Starbucks Experience-by Joseph a Michelli*.
- Muflihini, M.H., 2024. *Motivasi kinerja. Berkah Aksara Cipta Karya Divisi Publikasi dan Penelitian*.
- Nasution, M.N., 2005. *Manajemen mutu terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sirait, J.T., 2006. *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Suartina, I.W., Swara, N.N.A.A.V. and Dan Keuangan, 4(9), pp.4058-4072.
- Bersin, J. and Enderes, K., 2021. Elevating equity: The real story of diversity and inclusion.
- Burroni, L., 2020. Public policies, productivity and economic growth in OECD countries.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., 2013. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F. and Schubert, J., 2021. Defining the skills citizens will need in the future world of work. *McKinsey & Company*, 25, pp.1-19.
- Gallup, I., 2017. *State of the American workplace report*. State of the American Workplace, pp.1-214.
- Hattie, J., 2020. *Visible Learning: Feedback*.
- Astiti, N.L.S., 2019. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. TomorrowTM S Antiques Indonesia. *Widya Manajemen*, 1(2), pp.1-20.
- Tahir, M., 2022. Total Quality Management, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), pp.74-88.
- Wahyuni, R., Azizah, N., Handani, L.A. and Afifi, A., 2024. Motivasi Sebagai Pendorong Produktivitas Kerja. *Idarotuna: Journal of Administrative Science*, 5(1), pp.23-38.
- Yuniawati, R.A., Karyono, K., Sutrisno, S., Khamaludin, K. and Rijal, S., 2023. Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan: Literature Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), pp.3192-3197.