JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 6 Maret 2026 | **Revised:** 1 Mei 2026 | **Accepted:** 8 Mei 2026

Pengaruh *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sare Hotel Yogyakarta

Hendityo Suryo Devanto[1], Fathorrahman Fathorrahman[2], Murtianingsih Murtianingsih[3]
[1]Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia, hendityo.suryo@gmail.com
[2]Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia, faturrahman@asia.ac.id
[3]Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia, murtianingsih@asia.ac.id

Corresponding Author: hendityo.suryo@gmail.com[1]

Abstract: *This study is entitled the influence of total quality management (TQM) and organizational culture on employee performance with work motivation as an intervening variable at Sare Hotel Yogyakarta. The increasingly intense competition in the hospitality industry in Yogyakarta requires hotels to improve employee performance; however, the implementation of TQM and organizational culture has not yet been able to optimally encourage work motivation. This study aims to analyze the effect of TQM and organizational culture on employee performance, both directly and indirectly through work motivation as an intervening variable at Sare Hotel Yogyakarta. This research employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to all 45 employees of Sare Hotel Yogyakarta across 11 departments, applying a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using path analysis with the assistance of SPSS software and the Sobel test to examine mediation effects. The results indicate that TQM, organizational culture, and work motivation have a significant and positive effect on employee performance. In addition, TQM and organizational culture significantly influence work motivation. Work motivation is proven to significantly mediate the effect of TQM on employee performance, but it does not mediate the effect of organizational culture on employee performance.*

Keywords: *Total Quality Management, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance, Hotel*

Abstrak: Penelitian ini berjudul pengaruh *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sare Hotel Yogyakarta. Persaingan industri perhotelan di Yogyakarta yang semakin ketat menuntut peningkatan kinerja karyawan, namun penerapan *total quality management* dan budaya organisasi belum sepenuhnya mampu mendorong motivasi kerja secara optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sare Hotel

Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan Sare Hotel Yogyakarta yang berjumlah 45 orang dan berasal dari 11 departemen, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan path analysis dengan bantuan program SPSS serta uji Sobel untuk menguji pengaruh mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, TQM dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Hotel

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan sektor ekonomi unggulan yang berperan penting dalam perkembangan ekonomi Indonesia. Indonesia memiliki potensi besar dalam meningkatkan devisa negara melalui sektor pariwisata, bahkan menempati peringkat ke-9 dunia menurut *The World Travel & Tourism Council* (WTTC) (Aulia, 2020). Kota-kota wisata seperti Bali, Yogyakarta, dan Lombok menjadi penggerak utama sektor ini, dengan Yogyakarta dikenal sebagai destinasi wisata populer setelah Bali karena kekayaan budaya, sejarah, dan pendidikan yang dimilikinya (Handayani & Sari, 2021). Perkembangan sektor pariwisata mendorong peningkatan kebutuhan akomodasi, khususnya industri perhotelan sebagai penyedia jasa penginapan, makanan, dan minuman (Reinaldo et al., 2020). Industri perhotelan terus mengalami pertumbuhan pesat seiring meningkatnya mobilitas wisatawan dan kegiatan bisnis (Franken et al., 2021). Hotel memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas wisata, bisnis, dan kegiatan lainnya, sehingga perkembangan suatu wilayah umumnya diikuti oleh peningkatan jumlah hotel (Durairatnam et al., 2021). Data menunjukkan bahwa Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki sekitar 2000 hotel berbintang dan non-berbintang pada tahun 2024 (Wafa, 2025).

Meningkatnya jumlah hotel menyebabkan persaingan yang semakin ketat, terutama pasca pandemi Covid-19 yang berdampak signifikan terhadap sektor pariwisata dan perhotelan (Yulianto et al., 2024). Tingkat hunian hotel di Yogyakarta mengalami fluktuasi, dengan hotel berbintang mencatat tingkat hunian 23,15 persen dan hotel non-berbintang 11,89 persen pada Maret 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa industri perhotelan menghadapi tantangan dalam mempertahankan tingkat okupansi dan kualitas layanan. Keberhasilan dalam meningkatkan kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang mampu memberikan pelayanan optimal sesuai dengan visi organisasi (Ishak & Irvan, 2016).

Penurunan tingkat okupansi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga faktor internal organisasi, khususnya penerapan *total quality management* (TQM) dan motivasi kerja karyawan. Penerapan TQM yang belum optimal dapat menyebabkan ketidakkonsistenan kualitas pelayanan, sedangkan motivasi kerja yang rendah dapat menghambat implementasi standar operasional dan perbaikan berkelanjutan (Muthya et al., 2024a). Dalam hal ini, motivasi kerja berperan sebagai faktor penghubung antara penerapan TQM dan kinerja operasional hotel.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas dan memberikan kontribusi terhadap organisasi (Anisa & Gunawan, 2016). Salah satu pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah *total quality management*, yaitu konsep manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Ababneh, 2021). Penerapan TQM tidak hanya

meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga mendorong keterlibatan karyawan sehingga meningkatkan motivasi kerja dan kinerja (Ningsih et al., 2022).

Selain TQM, budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku, nilai, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Yuliani et al., 2025). Menurut (Robbins & Judge, 2013), budaya organisasi adalah berbagai jenis makna dalam lingkup kelompok yang digunakan oleh karyawan dalam suatu organisasi untuk membedakan diri mereka satu sama lain. Budaya organisasi membentuk cara berpikir dan bertindak karyawan dalam menjalankan tugasnya serta menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Budaya yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik (Gymnastiar & Aryadhifa, 2025). Dalam industri perhotelan, budaya kerja yang positif seperti disiplin, kerja sama tim, dan orientasi pada pelayanan berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kualitas layanan dan kinerja karyawan.

Selain itu, motivasi kerja merupakan faktor penting yang menghubungkan penerapan *total quality management* dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Menurut (Robbins & Judge, 2013) motivasi merupakan kemauan individu untuk mengerahkan upaya secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih optimal, memiliki produktivitas yang lebih baik, serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas (Marinda, 2019). Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, dan menurunnya kualitas pelayanan (Yuniawati et al., 2023). Motivasi juga berperan penting dalam mendukung keberhasilan penerapan *total quality management* sebagai upaya perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kepuasan pelanggan (Ajirowo, 2024). Dalam industri perhotelan, motivasi kerja menjadi fondasi utama dalam menciptakan pelayanan yang cepat, responsif, dan berkualitas, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Ardiansyah et al., 2021).

Objek penelitian ini adalah Sare Hotel Yogyakarta, hotel bintang tiga yang berdiri pada tahun 2021 dan menghadapi persaingan ketat di industri perhotelan Yogyakarta. Dalam periode 2023–2024, tingkat okupansi hotel mengalami penurunan dari 78% menjadi 68%. Selain itu, tingkat absensi karyawan periode 2021–2025 menunjukkan adanya peningkatan ketidakhadiran, yang dapat mengindikasikan penurunan motivasi kerja dan berpotensi memengaruhi kualitas layanan (Mangkunegara, 2018). Data absensi karyawan Sare Hotel Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Absensi Karyawan Sare Hotel Yogyakarta

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Total Hari Kerja	Keterangan				
				Izin	Tanpa Keterangan	Sakit	Cuti	Total
1	2021	30	25	18	6	17	20	61
2	2022	51	25	4	1	24	28	57
3	2023	47	25	7	4	18	36	65
4	2024	46	25	8	2	13	47	70
5	2025	46	25	11	1	15	52	79

Sumber: data Riset

Berdasarkan Tabel 1, total ketidakhadiran karyawan cenderung meningkat dari 57 kejadian pada tahun 2022 menjadi 79 kejadian pada tahun 2025. Peningkatan absensi tersebut dapat mencerminkan adanya permasalahan terkait motivasi kerja karyawan, yang berpotensi memengaruhi konsistensi pelayanan dan kinerja operasional hotel. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam mendukung keberhasilan implementasi *total quality management* dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan TQM di Sare Hotel Yogyakarta dilakukan melalui standar operasional prosedur pada setiap departemen untuk menjaga kualitas layanan. Namun, efektivitas implementasi TQM sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan. Budaya organisasi dan motivasi kerja yang belum optimal berpotensi menghambat implementasi TQM dan menurunkan kinerja operasional hotel. Oleh karena itu, sinergi antara TQM, budaya organisasi, dan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas layanan hotel.

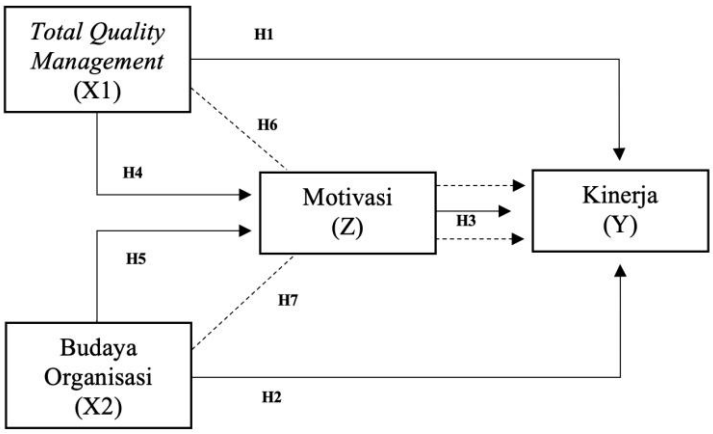
Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sare Hotel Yogyakarta.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis melalui pengumpulan dan analisis data kuantitatif menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sare Hotel Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan yang bekerja pada berbagai departemen hotel. Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dengan *skala likert* (Sugiyono, 2020), serta data sekunder yang diperoleh dari literatur, jurnal ilmiah, dan sumber relevan lainnya yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Populasi merupakan seluruh subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sare Hotel Yogyakarta yang berjumlah 45 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 45 responden.

Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 26. Pengujian instrumen penelitian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan ketepatan dan konsistensi alat ukur. Selanjutnya, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel, termasuk peran motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk menguji pengaruh parsial antar variabel (Sugiyono, 2020), serta uji Sobel untuk menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Ghozali, 2018).



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Rerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang menjadi objek penelitian. Data diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada 45 karyawan Sare Hotel Yogyakarta, yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang (82,2%), sedangkan perempuan sebanyak 8 orang (17,8%). Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu 31–35 tahun sebanyak 13 orang (28,9%), diikuti usia 26–30 tahun sebanyak 12 orang (26,7%), usia di atas 40 tahun sebanyak 8 orang (17,8%), usia 21–25 tahun sebanyak 7 orang (15,6%), dan usia 36–40 tahun sebanyak 5 orang (11,1%).

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan SMK sebanyak 16 orang (35,6%), diikuti lulusan S1 sebanyak 11 orang (24,4%), D3 sebanyak 6 orang (13,3%), SMA dan D1 masing-masing sebanyak 4 orang (8,9%), D4 sebanyak 3 orang (6,7%), serta S2 sebanyak 1 orang (2,2%). Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 3–4 tahun sebanyak 20 orang (44,4%), diikuti masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 19 orang (41,3%), dan masa kerja 2–3 tahun sebanyak 6 orang (13,3%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang memadai dan berada pada usia produktif, sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dalam penelitian ini.

Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian sehingga dapat memudahkan dalam memahami distribusi dan kecenderungan nilai pada setiap variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari variabel *total quality management*, budaya organisasi, kinerja, dan motivasi. Hasil analisis statistik deskriptif disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Total *Quality Management*	45	44.00	75.00	64.2889	8.46550
Budaya Organisasi	45	39.00	69.00	56.8889	5.90540
Kinerja	45	43.00	75.00	59.0222	7.55131
Motivasi	45	32.00	60.00	46.1778	6.54804

Sumber: *Output* SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang lebih besar dibandingkan standar deviasi, yang mengindikasikan bahwa data tersebar secara relatif normal dan tidak memiliki penyimpangan yang tinggi. *Variabel total quality management* dan budaya organisasi menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi dengan variasi data yang relatif kecil, yang mencerminkan persepsi responden yang baik terhadap penerapan kualitas dan budaya organisasi. Variabel kinerja juga berada pada kategori cukup baik dengan sebaran data yang wajar. Sementara itu, variabel motivasi menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat motivasi kerja yang baik meskipun masih terdapat variasi antar responden.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menilai ketepatan instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel serta melihat nilai signifikansi. Dengan jumlah responden sebanyak 45 orang (N = 45), diperoleh

nilai r tabel pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,294. Item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung > 0,294 dan nilai signifikansi < 0,05, sehingga instrumen dinyatakan layak digunakan dalam penelitian.

Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan keandalan instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*, di mana suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	r hitung	Sig.	*Cronbach's Alpha*
Total *Quality Management*	X1.1	0,721	0,000	0,924
	X1.2	0,811	0,000	
	X1.3	0,804	0,000	
	X1.4	0,732	0,000	
	X1.5	0,691	0,000	
	X1.6	0,798	0,000	
	X1.7	0,760	0,000	
	X1.8	0,828	0,000	
	X1.9	0,857	0,000	
	X1.10	0,767	0,000	
	X1.11	0,480	0,000	
	X1.12	0,772	0,000	
	X1.13	0,387	0,004	
	X1.14	0,478	0,000	
	X1.15	0,563	0,000	
Budaya Organisasi	X2.1	0,553	0,000	0,904
	X2.2	0,442	0,001	
	X2.3	0,523	0,000	
	X2.4	0,541	0,000	
	X2.5	0,551	0,000	
	X2.6	0,697	0,000	
	X2.7	0,726	0,000	
	X2.8	0,819	0,000	
	X2.9	0,752	0,000	
	X2.10	0,716	0,000	
	X2.11	0,744	0,000	
	X2.12	0,663	0,000	
	X2.13	0,643	0,000	
	X2.14	0,550	0,000	
Kinerja	Y.1	0,650	0,000	0,855
	Y.2	0,500	0,000	
	Y.3	0,509	0,000	
	Y.4	0,655	0,000	
	Y.5	0,675	0,000	
	Y.6	0,667	0,000	
	Y.7	0,523	0,000	
	Y.8	0,707	0,000	
	Y.9	0,702	0,000	
	Y.10	0,423	0,002	
	Y.11	0,428	0,002	
	Y.12	0,524	0,000	
	Y.13	0,567	0,000	
	Y.14	0,558	0,000	
	Y.15	0,522	0,000	
Motivasi	M.1	0,313	0,018	0,858
	M.2	0,325	0,015	
	M.3	0,310	0,019	
	M.4	0,822	0,000	

Variabel	Item	r hitung	Sig.	*Cronbach's Alpha*
	M.5	0,654	0,000	
	M.6	0,715	0,000	
	M.7	0,621	0,000	
	M.8	0,730	0,000	
	M.9	0,731	0,000	
	M.10	0,712	0,000	
	M.11	0,745	0,000	
	M.12	0,729	0,000	

Sumber: *Output* SPSS, 2025

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada *variabel total quality management*, budaya organisasi, kinerja, dan motivasi memiliki nilai r hitung > r tabel (0,294) dan nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, seluruh item instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* > 0,70, yaitu *total quality management* sebesar 0,924, budaya organisasi sebesar 0,904, kinerja sebesar 0,855, dan motivasi sebesar 0,858. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, sehingga instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan dapat diandalkan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test* dengan kriteria bahwa data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Model I (Kinerja)	Model II (Motivasi)
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200	0,200

Sumber: *Output* SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test* menunjukkan bahwa model regresi I (kinerja) dan model regresi II (motivasi) masing-masing memiliki nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa data residual pada kedua model regresi berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linier yang kuat antar variabel bebas dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* (> 0,10) dan *variance inflation factor* (VIF) (< 10).

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Model Regresi	Statistik	*Total Quality Management*	Budaya Organisasi	Motivasi
Model I (Dependen: Kinerja)	*Tolerance*	0,366	0,394	0,462
	VIF	2,735	2,540	2,165
Model II (Dependen: Motivasi)	*Tolerance*	0,435	0,435	-
	VIF	2,299	2,299	-

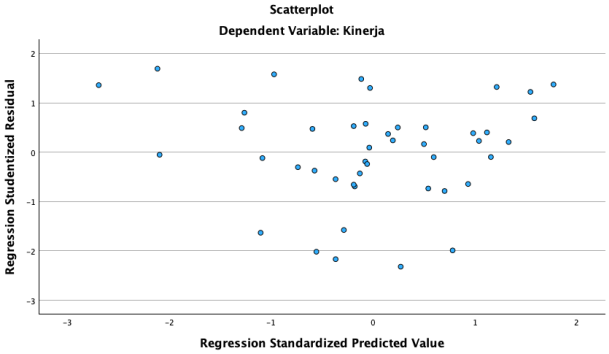
Sumber: *Output* SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 5.10, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa pada model regresi I dengan variabel dependen kinerja, seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Demikian pula pada model regresi

II dengan variabel dependen motivasi, variabel *total quality management* dan budaya organisasi juga menunjukkan nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

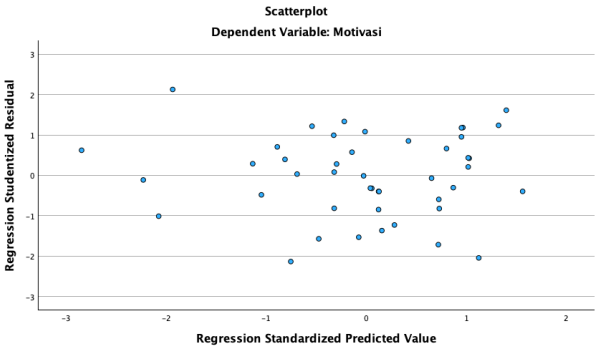
Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Pengujian dilakukan menggunakan metode *scatterplot* dengan melihat pola sebaran titik antara nilai residual dan nilai prediksi, di mana model yang baik tidak menunjukkan pola tertentu.



Sumber: *Output* SPSS, 2025

Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas I



Sumber: *Output* SPSS, 2025

Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas II

Berdasarkan Gambar 2 dan Gambar 3, hasil uji heteroskedastisitas pada Model I dan Model II, yaitu model regresi dengan variabel dependen kinerja dan motivasi, menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik *scatterplot* menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Uji Parsial

Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan tingkat signifikansi 0,05. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 6. Hasil Uji Parsial I

Coefficients[a]					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.

1	(Constant)	-6.094	3.860		-1.579	.122
	Total Quality Management	.253	.078	.284	3.260	.002
	Budaya Organisasi	.531	.107	.415	4.955	<.001
	Motivasi	.404	.089	.350	4.525	<.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: *Output* SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji parsial menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Variabel *total quality management* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,002 (< 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,253, yang menunjukkan bahwa peningkatan penerapan *total quality management* akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi < 0,001 dengan koefisien regresi sebesar 0,531, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel motivasi memiliki nilai signifikansi < 0,001 dengan koefisien regresi sebesar 0,404, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian, *total quality management,* budaya organisasi, dan motivasi secara parsial terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 7. Hasil Uji Parsial II

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.805	6.660		.421	.676
	Total Quality Management	.347	.123	.449	2.823	.007
	Budaya Organisasi	.370	.176	.334	2.099	.042

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: *Output* SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa variabel *total quality management* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,007 (< 0,05) dengan koefisien regresi positif sebesar 0,347, yang menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan Sare Hotel Yogyakarta. Variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,042 (< 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,370, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

Uji Sobel

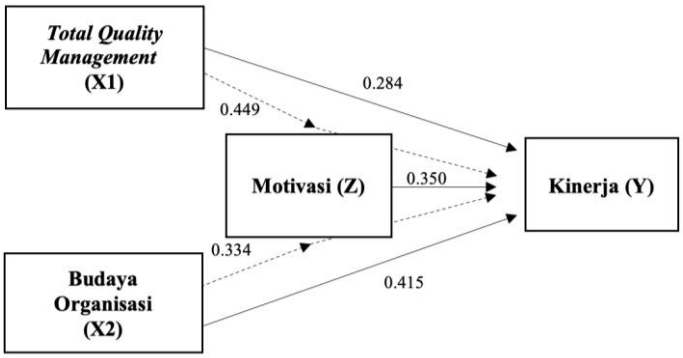
Uji Sobel digunakan untuk mengetahui peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai z hitung dengan z tabel pada tingkat signifikansi 5%. Variabel motivasi dinyatakan mampu memediasi secara signifikan apabila nilai z hitung lebih besar dari nilai z tabel sebesar 1,96.

Tabel 8. Hasil Uji Sobel

Hipotesis	a	Sa	b	Sb	Z hitung
Total quality management berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Sare Hotel Yogyakarta.	0.347	0.123	0.404	0.089	2.396
Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada karyawan Sare Hotel Yogyakarta.	0.370	0.176	0.404	0.089	1.908

Sumber: *Output Sobel Test Calculator*, 2025

Berdasarkan hasil uji Sobel, pengaruh *total quality management* terhadap kinerja melalui motivasi memperoleh nilai z hitung sebesar 2,396 (> 1,96), sehingga motivasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh *total quality management* terhadap kinerja. Sementara itu, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi memperoleh nilai z hitung sebesar 1,908 (< 1,96), sehingga motivasi tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 4. Analisis Jalur

Pembahasan

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *total quality management*, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan. Penerapan manajemen mutu yang mencakup komitmen terhadap kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan mampu menciptakan sistem kerja yang terstandar dan berorientasi pada mutu, sehingga meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas pelayanan. Temuan ini mendukung teori Gaspersz yang menyatakan bahwa *total quality management* merupakan sistem manajemen terpadu yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Muthya et al., 2024), (Prayitno et al., 2023), serta (Tahir, 2022), yang menyimpulkan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta, sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang tercermin melalui nilai kedisiplinan, kerja sama tim, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan mampu membentuk perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Islam et al., 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai prinsip dasar yang memengaruhi perilaku dan cara kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian (Maysaroh et al., 2024), (Sufiani et al., 2025), (Handayani & Suratman, 2024), (Tahir, 2022), serta (Siregar et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi yang kuat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, memiliki inisiatif, serta berorientasi pada pencapaian target dan kualitas kerja, sehingga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan teori (Mangkunegara, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang

memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian (Hidayat, 2021), (Azfa, 2025), dan (As'ad et al., 2022) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk hipotesis keempat, hasil menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan Sare Hotel Yogyakarta, sehingga hipotesis keempat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *total quality management*, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Penerapan manajemen mutu yang menekankan keterlibatan karyawan, komitmen terhadap kualitas, dan perbaikan berkelanjutan mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan kondusif, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan Gaspersz yang menyatakan bahwa *total quality management* berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, termasuk motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan (Ajirowo, 2024), (Alvian et al., 2025), dan (Alfian et al., 2022) yang menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

Hasil analisis untuk hipotesis kelima menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan Sare Hotel Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Budaya organisasi yang tercermin melalui nilai kerja sama, kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan (Islam et al., 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan (Firanti, 2021), (As'ad et al., 2022), dan (Siregar et al., 2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta, sehingga hipotesis keenam diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Praktik manajemen mutu yang melibatkan karyawan, berorientasi pada kualitas, dan perbaikan berkelanjutan dapat meningkatkan dorongan kerja dan tanggung jawab karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan (Mangkunegara, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, hasil ini konsisten dengan penelitian (Alvian et al., 2025) dan (Alfian et al., 2022) yang membuktikan bahwa motivasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *total quality management* dan kinerja.

Hasil uji Sobel selanjutnya menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta, sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih dominan memengaruhi kinerja secara langsung dibandingkan melalui motivasi. Budaya organisasi yang berorientasi pada *service excellence* telah menjadi pedoman kerja yang membentuk perilaku, standar pelayanan, dan tanggung jawab karyawan, sehingga kinerja tetap optimal tanpa bergantung pada peran motivasi sebagai variabel intervening. Temuan ini sejalan dengan (Ferdinal, 2022) serta (Maryani & Samtono, 2025) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, karena budaya kerja yang kuat mampu secara langsung membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Namun, hasil ini berbeda dengan (Maysaroh et al., 2024) dan (Siregar et al., 2024) yang menemukan peran mediasi motivasi, yang kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik organisasi dan tuntutan industri.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *total quality management*, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Sare Hotel Yogyakarta. Selain itu, *total quality management* dan budaya organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu yang efektif serta budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Namun demikian, motivasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang lebih dominan dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan tanpa harus melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu.

Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan *total quality management* secara konsisten, penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan, serta peningkatan motivasi kerja melalui kebijakan yang mendukung pengembangan karyawan. Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek dan penggunaan metode survei berbasis persepsi, hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran faktor manajerial dan psikologis dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

REFERENSI

Ababneh, M. M. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*, *1*(1), 25–34.

Ajirowo, W. O. (2024). Perceived Staff Motivation on the Adoption of Total Quality Management Practices in Nigeria. *African Journal of Management and Business Research*, *14*(1), 204–219. https://doi.org/10.62154/00eszs58

Alfian, M. F. (2025). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Talang. Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies, 2(1), 223-233.

Alvian, M. F., Dharma, R., & Mary, H. (2025). Pengaruh total quality management (TQM) dan reward terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Puskesmas Talang. Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies (ICESB), 2(1), 223–233.

Anisa, N., & Gunawan. (2016). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan pada Imperial Hotel Kendari. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *1*(2), 471.

Ardiansyah, I., Fitriyani, E., & Ahmad, F. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pramugraha di Harris Hotel & Conventions Kelapa Gading. *Jurnal Inovasi Penelitian, 1*(11).

As'ad, A., Soemaryo, P., & Tiong, P. (2022). Analisis Implementasi Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, *2*(1), 51–62. https://doi.org/10.37531/amar.v2i1.150

Aulia, A. (2020). Potensi Sumber Daya Alam dalam Mengembangkan Sektor Pariwisata di Indonesia. . *Jurnal Nasional Pariwisata*, *12*(1).

Azfa, M. F., & Solihah, R. H. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Narrative literature review. Journal of Information Systems and Management, 4(1), 23–33.

Durairatnam, S., Chong, S. C., Jusoh, M., & Dharmaratne, I. R. (2021). Does people related total quality management "work" for people? An empirical study of the Sri Lankan apparel industry. *TQM Journal*, *33*(6), 1183–1200.

Ferdinal, A. (2022). Budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Journal Of Business And Economics (Jbe) Upi Yptk, 7(1), 85-90.

Firanti, D. A., Sulistiani, I., & Sary, M. P. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. Jurnal Niara, 14(2), 15–25. Universitas Negeri Jakarta.

Franken, J. C. M., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2021). Kaizen event process quality: towards understanding of a phase-based high-quality group problem-solving. . *International Journal of Operations and Production Management*, *41*(6), 962–990.

Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*

Gymnastiar, A. A., & Aryadhifa, S. (2025). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di hotel. *Tamasya: Jurnal Pariwisata Indonesia*, *2*(1), 33–40.

Handayani, F., & Sari, A. (2021). Karakteristik Wisatawan Asia Timur yang berkunjung ke Yogyakarta. *Jurnal Pariwisata Terapan*, *5*(1).

Handayani, S., & Suratman, M. (2024). Pengaruh Total Quality Management, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT Pos Indonesia di Majalengka). Jurnal Manajemen, Pendidikan, dan Ilmu Sosial (JMPIS), 6(1). https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i1

Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, *5*(1), 16–23. https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838

Ishak, A., & Irvan, T. (2016). Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Manado. *Jurnal Management*, *4*, 592–593.

Islam, U., Sultan, N., & Hasanuddin Banten, M. (2020). Budaya Organisasi Habudin. Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara, 1(1), 23-32.

Mangkunegara, A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan (Cet. ke-12).* . Remaja Rosdakarya.

Marinda, A. (2019). *Pengaruh mutu organisasi dan budaya organisasi melalui motivasi kerja dan dimoderasi pengalaman penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja guru ekonomi Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Kudus.* Tesis, Universitas Negeri Semarang.

Maryani, T., & Samtono, S. (2025). Membangun Kinerja Pegawai Dilingkungan Kantor Dinas Pendidikan Kota Salatiga: Studi Tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Tunjangan Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Motivasi Kerja. Journal of Management and Creative Business, 3(1), 368-384

Maysaroh, Supardi, & Agus Dharmanto. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT Logistik Palletindo Group. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *3*(4), 90–107. https://doi.org/10.55606/jekombis.v3i4.4111

Muthya, R., Putri, K. P., & Nisa, F. (2024). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Bintang 4 & 5 di Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Inovatif*, *4*(4), 1955–1962. https://doi.org/10.54082/jupin.692

Ningsih, O. L., Hardilawati, W. L., & Zaki, H. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru. *Economics, Accounting and Business Journal*, *2*(1).

Prayitno, D. H., Priharta, A., & Septemberizal. (2023). Pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi, Partisipasi Anggaran Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Asuransi DKI Jakarta. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, (3).

Reinaldo, L. da S. P., Vieira Neto, J., Goyannes Gusmão Caiado, R., & Gonçalves Quelhas, O. L. (2020). Critical factors for total quality management implementation in the Brazilian construction industry. *TQM Journal*, *33*(5), 1001–1019.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition. 15.* (15th ed.). Pearson Education. New Jersey.

Siregar, S. H., Nur Tanjung, B., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *7*(1). https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19361

Sufiani, S., Ibrahim, I., Danil, M., & Hadi, A. (2025). Kontribusi Manajemen Mutu, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Satpol PP dan Wilayatul Hisbah Kabupaten Bireuen). *Singkite Journal*, *4*(2), 37–44. https://doi.org/10.63855/skt.v4i2.73

Sugiyono, Prof. Dr. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D.* Alfabeta.

Tahir, M. (2022). Total Quality Management, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Economics and Digital Business Review, 3(2), 74-88.

Wafa, I. (2025, January 15). *Provinsi dengan jumlah hotel terbanyak, Bali masih di puncak. GoodStats.id.https://data.goodstats.id/statistic/10-provinsi-dengan-jumlah-hotel-terbanyak-bali-di-posisi-puncak.*

Yuliani, N. A., Hamdan, A., & Laksono, B. A. (2025). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Perempuan terhadap Budaya Organisasi pada Gabungan Organisasi Wanita di Kota Tasikmalaya. *Journal of Feminism and Gender Studies*, *5*(1), 94–104.

Yulianto, A., Putri, E., & Wardhani, D. (2024). Analysis of Traveller Growth Trends After the COVID-19 Pandemic Based on Accommodation Types in Yogyakarta. *Jurnal Akademi Pariwisata Medan*, *12*(1).

Yuniawati, R. A, Karyono, K., Sutrisno, S., Khamaludin, K., & Rijal, S. (2023). Analisis pengaruh total quality management terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Literature Review*, *4*(4), 3192–3197.