

**ANALISIS *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN SISTEM
PENGHARGAAN PADA KINERJA PT. ANGKASA PURA I
(PERSERO) BANDARA JUANDA**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi



Oleh:

ANGGI OKTAVIANA ANGGRAINI
2010310214

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2014**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Anggi Oktaviana Anggraini
Tempat, Tanggal Lahir : Sidoarjo, 20 Oktober 1991
N.I.M : 2010310214
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata I
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Analisis *Total Quality Management (TQM)* dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

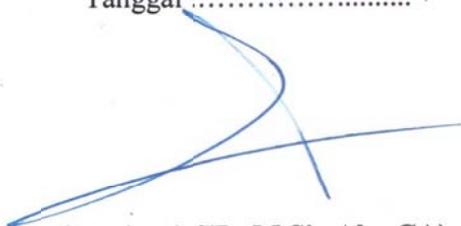
Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 5 November 2014



(Soni Agus Irwandi, SE, M.Si.)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Tanggal : 7 November 2014



(Supriyati, SE., M.Si., Ak., CA)

**ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN SISTEM
PENGHARGAAN PADA KINERJA PT. ANGKASA PURA I
(PERSERO) BANDARA JUANDA**

Anggi Oktaviana Anggraini
STIE Perbanas Surabaya
Email : anggioa@ymail.com

ABSTRACT

In the era of globalization characterized by advances in information technology, organizational leaders and managers today must inevitably face an increasingly complex corporate olympics due to survival and development, the organization must have a competitive advantage to be achieved melalui improved quality and productivity. To control the direction and goals of an organization required management which includes planning, organizing, directing and controlling. In the strategic management of pan modern leadership required good vision and strength of will that is reliable is by the method of Total Quality Management (TQM). This research was conducted at PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda, the number of respondents 32 employees. This type of research data is the primary data is data obtained from questionnaires. Limitations of this study is confined to the respondent managers, assistant managers and employees of the financial division at PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Second, in this study using a questionnaire survey method through causing problems if the respondent's perception is different from the real situation. Suggestions, for future studies should add other variables, further research is expected to be developed by extending the sample and the population are many, and not just use the questionnaire alone, but also conduct direct interviews with his sources in order to obtain more accurate result.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), System Reward.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi informasi, pimpinan dan manajer organisasi dewasa ini mau tidak mau harus menghadapi *corporate olympics* yang semakin kompleks karena untuk kelangsungan hidup dan perkembangannya, organisasi harus memiliki keunggulan daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas dan produktivitasnya. (Soewarso, 2004:48). Untuk memenangkan persaingan pasar bebas secara domestik maupun internasional telah berdampak langsung pada persaingan yang kompetitif

dan sekaligus berdampak pada pertumbuhan ekonomi wilayah maupun nasional. Oleh karena itu pengembangan menuju *Smart Airport City* Bandara Juanda sebagai kebutuhan mendesak di tahun 2015. Kondisi Bandara Juanda yang ada saat ini harus terus dikembangkan seiring dengan tingginya pertumbuhan '*traffic*' baik penumpang maupun penerbangan. Untuk mengelola *Airport* Juanda perlu memperhatikan dinamika dan perkembangan lingkungan strategis serta daya dukung wilayah, operator penerbangan. Pengembangan Bandara di masa mendatang

merupakan suatu tuntutan kebutuhan sebagai pertimbangan menuju *Airport as Service Providers* di kawasan ASEAN. Oleh karena itu dibutuhkan industri kebandarudaraan yang memiliki kemampuan dalam meningkatkan *profit company* menuju *World Class Airport*.

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) menunjukkan peningkatan kinerjanya yang ditandai hasil produktivitasnya. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. *Total Quality Management* (TQM) juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Penghargaan atau *reward* (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora dalam Mertina, 2009). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja.

Penelitian ini bukanlah penelitian baru di bidang ilmu akuntansi manajemen, karena beberapa peneliti telah melakukannya dengan sudut pandang yang berbeda. Penelitian pada tahun 2013 pernah dilakukan oleh Cyntia N Kumentas dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja

Manajerial. Penelitian fokus pada subjek penelitian terhadap karyawan. Penelitian pada tahun 2013 yang dilakukan oleh Raisa Shofiani Jusuf dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur pada PT Cahaya Murni. Fokus subjek penelitian dititik beratkan pada pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mursan Munizu tahun 2012 dengan judul Analisa Penerapan Praktik TQM terhadap kinerja Kualitas pada Perusahaan Sermani Baja di Makasar. Penelitian ini memfokuskan diri pada pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, pelanggan, informasi dan analisis manajemen prang dan proses manajemen. Selanjutnya penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian yang memfokuskan diri pada Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

LANDASAN TEOROTIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran, dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu mengikuti ajaran Deming, Juran dan Philip Crosby dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) memang perlu, tetapi belumlah cukup. Sebab *Total Quality Management* (TQM) terus mengalami evolusi, maka untuk menghayati state-of-

the-art TQM perlu diketahui juga kontribusi bidang manajemen dan *organizational effectiveness* dalam membangun *Total Quality Management (TQM)* sebagai dimensi yang lain. Kontribusi bidang tersebut merupakan satu dimensi tersendiri yang dapat disebut sebagai akar *Total Quality Management (TQM)*, antara lain terdiri dari *group dynamics*, *organization development (OD)*, *sosioteknikal system* dan lain- lain. *Total Quality Management (TQM)* yang dikenal sekarang ini banyak berbeda tekniknya dengan apa yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1950-an dan yang pertama-tama dikembangkan di Amerika pada tahun 1980-an. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* di berbagai bidang membutuhkan kerangka sendiri dalam manajemen kualitas.

Sistem Penghargaan

Pada dasarnya kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan semangat kerja para karyawan.

Menurut John M. Ivancevich (2006:228-230), penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok yaitu:

1. Penghargaan Ekstrinsik

Suatu penghargaan ekstrinsik datang dari luar orang tersebut, yaitu:

Penghargaan Finansial: Gaji dan Upah adalah Uang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama. Penelitian menunjukkan bahwa suatu sistem pembayaran yang benar-benar terbuka, di mana tidak terdapat rahasia mengenai berapa banyak yang dibayarkan kepada karyawan, berjalan baik dalam organisasi di

mana kinerja karyawan dapat diukur secara objektif, dan terdapat interdependensi yang rendah antar karyawan, Penghargaan finansial: Tunjangan Karyawan adalah Tunjangan finansial utama karyawan di kebanyakan organisasi adalah rencana pension dan, untuk kebanyakan karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam rencana pensiun merupakan penghargaan yang bernilai. Tunjangan karyawan, seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit, dan liburan, Penghargaan Interpersonal Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan. Dengan memberi individu pekerjaan yang bergengsi, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang. Dengan meninjau kinerja seseorang, manajer dapat, dalam beberapa situasi, memberikan apa yang para manajer anggap sebagai perubahan pekerjaan untuk memperbaiki status.

2. Penghargaan Intrinsik

Suatu penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang, yaitu:

Penyelesaian (*Completion*) Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat, **Pencapaian (*Achievement*)** Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang., **Otonomi (*Autonomy*)** Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu,

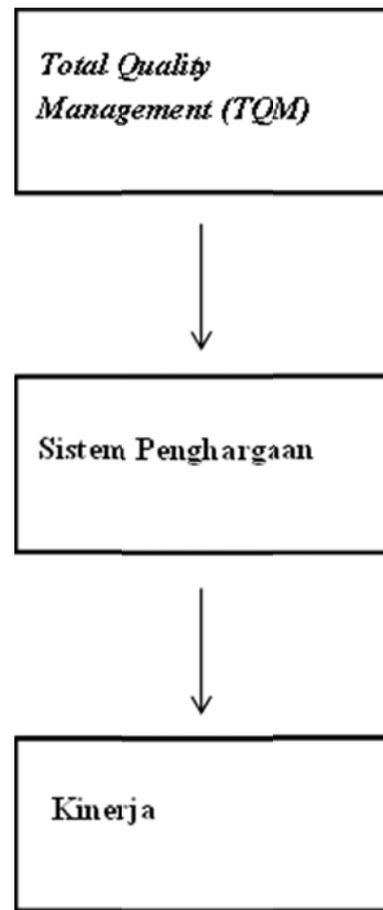
Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*) Seseorang yang mengalami pertumbuhan pribadi bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan.

Kerangka Pemikiran

Implementasi praktik *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan *Total Quality Management* (TQM) selain sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja inovasi sebagai intervening dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Karena itu, tinggi rendahnya karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktik *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari *Total Quality Management* (TQM) adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik.

Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam

melaksanakan kerjanya. Penghargaan atau *reward* (kompensasi) kepada seluruh karyawan maupun manajer merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora dalam Mertina, 2009). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Indriartoro dan Supomo (2002) penelitian deskriptif adalah penelitian

yang menggambarkan suatu fenomena dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian deskriptif biasanya hanya dilibatkan satu variabel sehingga cenderung tidak dimaksudkan untuk mengungkapkan hubungan antar variabel. Oleh karena itu, penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji hipotesis. Penelitian ini lebih memberikan tekanan pada deskripsi suatu variabel tanpa menghubungkan dengan variabel lain, sehingga informasi yang diperoleh adalah keadaan menurut apa yang sesungguhnya ada pada saat penelitian dilakukan. Menurut jenis datanya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *survey*. Dikatakan *survey* karena mengambil sampel dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah staff dan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

Sampel

Sampel adalah sekelompok kecil yang diamati dan merupakan bagian dari populasi sehingga sifat dan karakteristik populasi juga dimiliki oleh sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah staff dan karyawan divisi keuangan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah salah satu pengambilan sampel yaitu peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena ada pertimbangan tertentu. Oleh karena itu sampel yang dipilih adalah staff dan karyawan divisi keuangan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data deskriptif kuantitatif yaitu berupa jawaban atas daftar pertanyaan mengenai TQM, Sistem Penghargaan, dan pada Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden. Pembagian kuisoner dimaksudkan agar kuesioner tersebut benar-benar sampai kepada responden yang dituju dana agar tingkat pengembalian tinggi.

Dalam usaha memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu kuesioner. Kuesioner tersebut diberikan atau dibagikan kepada pihak yang berkepentingan yang secara langsung berhubungan dengan masalah yang diteliti dengan batas waktu yang ditetapkan oleh peneliti. Setelah penelitian di lapangan, data-data yang sudah terkumpul dan diklasifikasikan selanjutnya dianalisa kembali.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini hanya berupa akumulasi data dasar dalam bentuk deskripsi semata dalam arti tidak mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau melakukan penarikan kesimpulan. Analisis Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskriptif

mengenai variabel-variabel yang akan diteliti yaitu *Total Quality Management* (TQM), Sistem Penghargaan. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mean*, standar deviasi, dan frekuensi jawaban kuesioner. Penelitian-penelitian jenis ini biasanya hanya mencoba untuk mengungkap dan mendeskripsikan hasil penelitiannya. Biasanya teknik statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif. Teknik analisis statistik deskriptif yang dapat digunakan antara lain: Penyajian data dalam bentuk tabel atau distribusi frekuensi dan tabulasi silang (*crosstab*). Dengan analisis ini akan diketahui kecenderungan hasil temuan penelitian, apakah masuk dalam kategori rendah, sedang atau tinggi, Penyajian data dalam bentuk visual seperti histogram, poligon, ogive, diagram batang, diagram lingkaran, diagram pastel (*pie chart*), dan diagram lambang, Penghitungan ukuran tendensi sentral (*mean*, median modus), Penghitungan ukuran letak (*kuartil*, *desil*, dan *persentil*). Penghitungan ukuran penyebaran (*standar deviasi*, *varians*, *range*, *deviasi kuartil*, *mean deviasi*, dan sebagainya).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini hanya berupa akumulasi data dasar dalam bentuk deskripsi semata dalam arti tidak mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau melakukan penarikan kesimpulan. Analisis Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskriptif

mengenai variabel-variabel yang akan diteliti yaitu *Total Quality Management* (TQM), Sistem Penghargaan. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mean*, standar deviasi, dan frekuensi jawaban kuesioner. Penelitian-penelitian jenis ini biasanya hanya mencoba untuk mengungkap dan mendeskripsikan hasil penelitiannya. Biasanya teknik statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif. Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar, maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden dalam bentuk tabel menurut kriteria berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama masa kerja dan menurut bagian/divisi responden adalah berikut:

Karakteristik Responden

Tabel 4.2 menunjukkan profil responden sebagai sampel penelitian, dengan jumlah sebanyak 32 orang yang kesemuanya adalah staff dan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Profil responden yang berpartisipasi di dominasi oleh karyawan perempuan sebanyak 19 orang (59,37%). Apabila dikelompokkan menurut usia yang paling mendominasi yaitu kisaran 25-30 tahun sebanyak 14 orang (43,75%). Apabila dikelompokkan menurut pendidikan terakhir di dominasi paling banyak dari S1 sebanyak 25 orang (78,10%). Apabila dikelompokkan menurut masa kerja yang paling mendominasi, yaitu untuk masa kerja < 5 tahun sebanyak 14 orang (43,75%).

Keterangan		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	13	40,60%
	Perempuan	19	59,40%
Total		32	100%
Keterangan		Jumlah	Persentase
Usia	25-30 tahun	14	43,80%
	31-35 tahun	8	25%

	36-40 tahun	3	9,40%
	>41 tahun	7	21,80%
Total		32	100%
Keterangan		Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir	SMU/Sederajat	4	12,50%
	Diploma	1	3,10%
	S1	25	78,10%
	S2	2	6,30%
	S3	0	0,00%
Total		32	100%
Keterangan		Jumlah	Persentase
Masa Kerja	< 5 tahun	14	43,80%
	6-10 tahun	7	21,90%
	11-15 tahun	2	6,20%
	16-20 tahun	2	6,20%
	> 21 tahun	7	21,90%
Total		32	100%
Keterangan		Jumlah	Persentase
Bagian/Divisi	Cashier	4	12,50%
	Treasury	10	31,20%
	Accounting	10	31,20%
	CSR	6	18,80%
	IT	2	6,30%
Total		32	100%

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan nilai-nilai dari hasil kuesioner masing-masing variabel. Setelah itu dilanjutkan dengan penentuan kategori mean untuk variabel bebas dan selanjutnya analisis tanggapan dari responden berdasarkan dari kuesioner yang diolah. Analisis tanggapan responden terhadap seluruh variabel berdasarkan nilai rata-rata. Ukuran yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah skala 1 sampai 5 sesuai skala likert.

Cara menentukan rata-rata dari masing-masing responden terhadap item-item pertanyaan, maka dilakukan penjumlahan nilai jawaban tersebut dengan

masing-masing jumlah indikator dalam setiap variabel. Guna mempermudah penilaian maka penentuan rumus intervalnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{NTT} - \text{NTR}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari interval kelas diatas, maka dapat diketahui batasan nilai masing-masing kelas dan setelah itu nilai masing-masing responden akan dimasukkan sebagaimana terdapat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3
KATEGORI MEAN DARI SKOR INTERVAL

Interval	Kategori/Penilaian	Mean
4.20 < a < 5.00	Sangat Setuju	5
3.40 < a < 4.20	Setuju	4
2.60 < a < 3.40	Netral	3
1.80 < a < 2.60	Tidak Setuju	2
1.00 < a < 1.80	Sangat T Setuju	1

Tabel 4.8
FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN KESELURUHAN DIMENSI TQM

Dimensi TQM	Jml Rata2 Tiap Dimensi (TQM)
Fokus pada pelanggan	3,94
Perbaikan berkelanjutan	3,74
Keterlibatan terpadu	3,60
Lingkungan perusahaan	3,83
Jumlah	15,11
Rata-rata keseluruhan TQM	3,78

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Analisis *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan. Responden dari penelitian ini adalah staff dan karyawan divisi keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Dalam penelitian ini yang dapat dijadikan sebagai objek penelitian adalah sejumlah 32 responden divisi keuangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Dari 32 responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 19 orang dengan persentase 59,40% dan jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 13 orang dengan persentase 40,60%. Karyawan dan staff yang berusia antara 25 tahun sampai dengan 30 tahun berjumlah 14 orang dengan persentase 43,80%, yang berusia 31 sampai dengan 35 tahun berjumlah 8 orang dengan persentase sebesar 25%, yang berusia 36 sampai dengan 40 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase sebesar 9,40%, dan untuk usia 41 keatas berjumlah 7 orang dan persentase sebesar 21,80%. Latar belakang pendidikan terakhir adalah SMU/Sederajat berjumlah 4 orang dengan persentase 12,50% adalah karyawan yang rata-rata telah bekerja lebih dari 41 tahun dan akan mendekati masa pensiun. Dan pada pendidikan terakhir diploma berjumlah 1 orang dengan persentase 3,10%. Pendidikan terakhir S1 adalah yang mendominasi karyawan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda dengan jumlah 25 orang dengan persentase 78,10%. Untuk pendidikan terakhir S2 dengan jabatan manager dan asisten manager yang berjumlah 2 orang dengan persentase 6,30%. Yang telah bekerja kurang dari 5 tahun yang berjumlah 14 orang dengan persentase 43,80% lah yang mendominasi, masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun berjumlah 7 orang dengan jumlah persentase 21,90%. Untuk masa

kerja 11 sampai dengan 15 tahun dan 16 sampai 20 tahun dengan jumlah yang sama yaitu 2 orang dengan jumlah persentase yang sama pula yaitu sebesar 6,20% dan pada masa kerja lebih 21 tahun berjumlah 7 orang dengan jumlah persentase 21,90%. Sedangkan bagian/divisi yang mendominasi adalah divisi *Treasury* dan *Accounting* sebanyak masing-masing sebanyak 10 orang (31,25%). Pada divisi *Cashier* berjumlah 4 orang dengan jumlah persentase sebanyak 12,50%. Divisi *CSR* dan *IT* masing masing berjumlah 6 dan 2 orang dengan jumlah persentase 18,80% dan 6,30%. Dalam kuesioner variabel *Total Quality Management* (TQM), indikator yang dapat menguatkan adalah indikator fokus pada pelanggan. Rata-rata tiap dimensi *Total Quality Management* (TQM) dengan indikator fokus pada pelanggan adalah 3,94, perbaikan berkelanjutan adalah 3,74, keterlibatan terpadu adalah 3,60 dan yang terakhir indikator lingkungan perusahaan adalah 3,83. Dapat diketahui bahwa jumlah jawaban responden dari setiap dimensi *Total Quality Management* (TQM) yaitu 15,11 Mengindikasikan adanya persepsi penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan penilaian baik atau setuju yang dilihat dari hasil nilai rata-rata keseluruhan dimensi *Total Quality Management* (TQM) sebesar 3,78. Dengan mengutamakan fokus pada pelanggan dengan melihat kepuasan dan keinginan pelanggan sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan untuk tetap bersaing dalam era globalisasi ini. Para manajer memberi pengarahan kepada karyawan tentang pentingnya pelanggan untuk kelangsungan hidup perusahaan dengan menekankan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat menghasilkan jasa yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Selain menekankan pada kualitas kerja, manajer juga memotivasi karyawan dan

bersama-sama menciptakan lingkungan yang nyaman dalam bekerja sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini berarti adanya peningkatan pada *Total Quality Management* (TQM) akan diikuti dengan peningkatan pada kinerja manajer dan karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan baik.

Peranan Sistem Penghargaan merupakan suatu motivasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Pemberian penghargaan kepada karyawan akan memberikan rasa adil, kepuasan, dan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerja, serta dapat memberikan informasi bagi karyawan sehingga karyawan akan mengingat pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal lain. Hampir seluruh rata-rata jawaban item pernyataan responden mengindikasikan adanya Sistem Penghargaan dalam perusahaan termasuk didalam penilaian baik atau setuju yang dilihat dari nilai total rata-rata 4,06. Maka sistem penghargaan merupakan salah satu metode paling penting untuk memotivasi karyawan sehingga mendukung keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM). Kepuasan karyawan merupakan sesuatu yang sangat bernilai tinggi bagi perusahaan. Oleh karena itu, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda telah menerapkan Sistem Penghargaan yang baik dengan memberikan upah/gaji yang sesuai dengan standar perusahaan, serta dalam bentuk bonus yaitu bonus bulanan atau insentif. Dengan menerapkan Sistem Penghargaan, karyawan akan terdorong bekerja lebih giat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga diterapkannya *Total Quality*

Management (TQM) dengan didukung oleh sistem penghargaan yang memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan akan memberikan kontribusi dengan selalu memperbaiki kinerja kualitasnya untuk perusahaan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang menggunakan pengukuran dengan 5 skala likert. Kuesioner dibagikan kepada responden yang merupakan staff dan karyawan divisi keuangan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 35 kuesioner dan yang kembali hanya 32 tidak kembali 3. Dalam kuesioner variabel *Total Quality Management* (TQM), indikator yang dapat menguatkan adalah indikator fokus pada pelanggan dengan rata-rata 3,94. Sistem Penghargaan dalam perusahaan termasuk didalam penilaian baik atau setuju yang dilihat dari nilai total rata-rata 4,06. Maka sistem penghargaan merupakan salah satu metode paling penting untuk memotivasi karyawan sehingga mendukung keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM). Kepuasan karyawan merupakan sesuatu yang sangat bernilai tinggi bagi perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan Sistem Penghargaan, karyawan akan terdorong bekerja lebih giat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga diterapkannya *Total Quality Management* (TQM) dengan didukung oleh sistem penghargaan yang memberikan motivasi yang tinggi kepada

karyawan akan memberikan kontribusi dengan selalu memperbaiki kinerja kualitasnya untuk perusahaan.

Mempertimbangkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, penulis menyadari sepenuhnya adanya beberapa kelemahan dan keterbatasan yang masih harus diperbaiki dan membutuhkan perhatian, yaitu: (1) Pada penelitian ini, hanya terbatas pada variabel Total Quality Management (TQM) dan Sistem Penghargaan. (2) Pada penelitian ini, menggunakan metode survey melalui kuesioner sehingga menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. (3) Sedikitnya jumlah sampel yang diteliti sehingga informasi yang dibutuhkan kurang.

Berdasarkan penelitian terdahulu dengan penelitian yang telah dilakukan sekarang, dan dari hasil kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran-saran yang mungkin dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya, antara lain: (1) Hasil penelitian ini bisa diperluas lagi dengan menambah jumlah variabel yang diteliti. Penelitian yang akan datang bisa menambahkan variabel dengan variabel sistem pengukuran kinerja, komitmen organisai, partisipasi anggaran, teknologi informasi, dan bisa menambahkan variabel yang lain. (2) Pada penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya menggunakan kuesioner saja, tetapi juga melakukan wawancara secara langsung dengan narasumbernya agar hasil yang didapat lebih akurat. (3) Untuk penelitian selanjutnya agar menambah sampel dan meneliti perusahaan lain yang menerapkan TQM.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Kamaruddin. 2005. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Cynthia N. Kumentas. 2013. “Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 Juni, Hal. 796-805.
- Fandy Tjiptono. 2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Fazliidris. 2011. “Total Quality Management (TQM) and Sustainable Company Performances: Examining the Relationship in Malaysian Firms”. *International Journal of Business And Society*, Vol. 12 No. 1, 31-52.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Hale Kaynak. 2003. “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”. *Journal of Operations Management* 21, 405–435.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2004. *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Hiras Pasaribu. 2009. “Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol. 11, No. 2, November, Hal: 65-75.
- I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. “Pengaruh Interaksi antara Total Quality management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 5, No. 1, Mei, Hal: 18 – 34.
- I Made Narsa. 2007. “Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial”. *Majalah Ekonomi* Tahun Xvii, No.2 Agustus.

- Meyliana, et, al, 2012, “Pengaruh Total Quality Managemen pada Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya: Studi Kasus pada PT Bintang Alam Semesta”. *Jurnal Akuntansi* Vo. 4 No. 1 Mei 2012.
- Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim, dan Solimum. 2012. “Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 10.Nomor 3. September.
- Musran Munizu.2012. “Pengaruh Penerapan Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume.12, Nomor 4, November.
- Nasution, 2001.*Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nur Azlina, Kamaliah, dan Dinanda Sulaeman. 2013. “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Financial”. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 2, April, Hal : 213-226.
- Raisa Shoffiani Jusuf. 2013. “Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 Juni, Hal. 634-644.
- Riyanto Setiawan, Suharsono. 2012. “Pengaruh Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Auditor dengan Kualitas Audit sebagai Variabel Moderasi”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika Jindah*, Volume 2, No.1, Issn 2089-331.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, (Penerjemah: Ahma Ali Riyadi dan Fahrurrozi), cetakan ke. V, Yogyakarta: IRCISoD, Juli 2007.
- Tjiptono, Fandy, Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.