

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SISTEM  
PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.  
SERASI TRANSPORTASI NUSANTARA**

**ARTIKEL ILMIAH**

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



Oleh :

**HAYU CITRA NINGRUM**  
**2008310270**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2012**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Hayu Citra Ningrum  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 19 November 1991  
N.I.M : 2008310270  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Serasi Transportasi Nusantara

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Tanggal : 9 Maret 2012



(Dra. Gunasti Hudiwinarsih, Ak., M.Si.)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Tanggal : 12 Maret 2012



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

# **PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.SERASI TRANSPORTASI NUSANTARA**

Hayu Citra Ningrum  
STIE Perbanas Surabaya  
Email : [2008310270@Students.perbanas.ac.id](mailto:2008310270@Students.perbanas.ac.id)  
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

## **ABSTRACT**

*One of the demands facing the world today is the service industry customer satisfaction is one key to the success of a company in maintaining its presence in the market. Application of Total Quality Management (TQM) is an approach to maximize the competitive of organizations through a focus on customers, continuous improvement of products, services, labor, and environmental processes. This research empirically investigated the influence of TQM on employee performance and reward system as moderating variable. The research was conducted at PT. Serasi Transportasi Nusantara that is in taxi transportation in Surabaya (O-Renz), with respondents 64 employees. Analysis used to answer the hypothesis by simple regression and residual test for moderating variables. The result showed a direct effect of TQM application on employee performance, it's also showed an effet of interaction between TQM and reward system on employee performance.*

*Key words: Total Quality Management (TQM), Reward system, Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Lingkungan persaingan yang semakin kuat pada era globalisasi ini membuat perusahaan di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang tidak mudah untuk meningkatkan mutu dan keunggulan daya saing. Perusahaan harus dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan dapat bertahan dalam lingkungan seperti itu. Perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh feedback. Perusahaan jasa menghadapi persaingan khusus karena adanya perbedaan kualitas antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya. Oleh karena itu perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya ( I Made, 2003).

Sejalan dengan semakin cepatnya perkembangan bisnis, setiap perusahaan dituntut untuk mempunyai keahlian dalam membaca setiap peluang yang ada untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan pekerjaannya, agar dapat memperoleh pelanggan dengan menghasilkan kualitas yang berkompetitif. Pada saat ini kesadaran pelanggan akan pentingnya nilai kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, baik dalam bentuk jasa maupun dalam bentuk barang semakin meningkat.

Salah satu pendekatan dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)* dalam industri jasa yang merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada pelanggan, perbaikan terus menerus atas

produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2001:4).

Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila EL Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) TQM dapat diuraikan menjadi tiga subsistem yang saling berkaitan, yaitu : (1) Fokus pada pelanggan; (2) Perbaikan secara berkesinambungan; (3) Keterlibatan Terpadu. Filosofi ini meliputi usaha meningkatkan kualitas secara berkelanjutan pada seluruh tingkat manajemen, seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi.

Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan meliputi sistem penghargaan yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Dengan demikian diharapkan semua karyawan memberikan kontribusi yang besar dengan menunjukkan kinerja yang baik dan siap bersaing di era globalisasi saat ini.

Salah satu tuntutan yang dihadapi dunia industri jasa saat ini adalah menciptakan sistem pelayanan yang memberikan kemudahan dalam tukar-menukar informasi, ketangguhan terhadap gangguan, kestabilan, loyalitas terhadap kepuasan pelanggan dan unjuk kerja yang tinggi. Faktor-faktor tersebut memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup industri karena berpengaruh langsung pada produk atau service yang diberikan PT. Serasi Transportasi Nusantara menciptakan dan membaca peluang untuk menjadi solusi problem tersebut hadir dengan produk taksi baru yaitu O-RENTZ TAXI. O-RENTZ TAXI mengedepankan diferensiasi unit dan layanan selangkah lebih maju dibanding armada taksi yang ada.

Oleh karena itu penelitian ini mencoba melakukan pengujian pada perusahaan jasa, karena ada faktor-faktor kondisional yang kemungkinan dapat

mengubah bentuk pengaruh antara variabel-variabel yang dijadikan model pada penelitian ini adalah “PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN PT. SERASI TRANSPORTASI NUSANTARA”.

## **RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### ***Total Quality Management***

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998:10).

Banker *et al.* (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. TQM merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya.

TQM juga dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu. Menurut M.N. Nasution (2001:28) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

### **Prinsip utama atau Subsistem dari *Total Quality Management***

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011), ada 3 prinsip utama atau yang disebut gugus mutu dari TQM yaitu : (1) Fokus pada Pelanggan, (2) Perbaikan

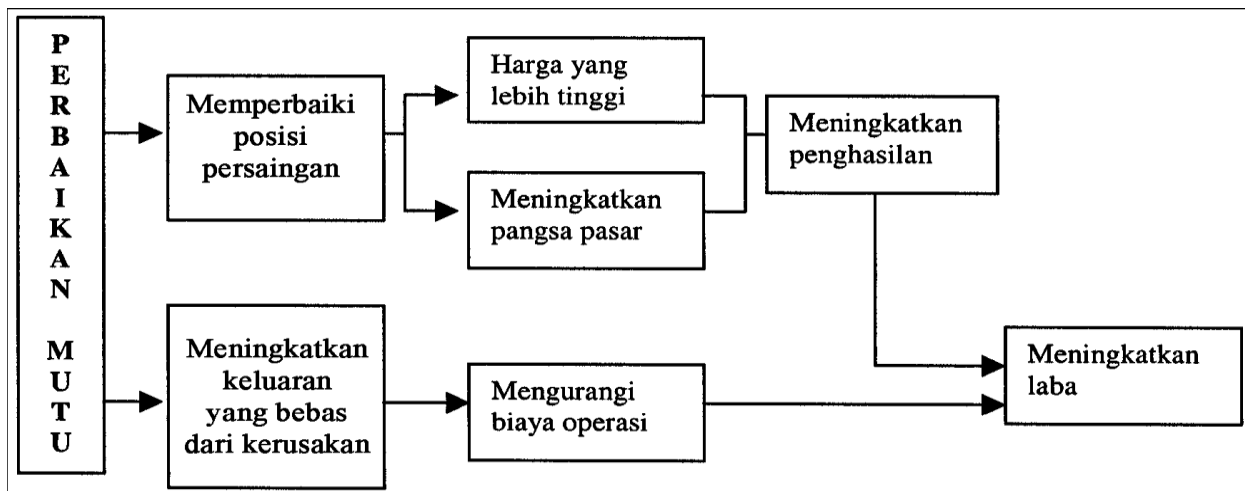
Berkesinambungan, (3) Keterlibatan Terpadu. Selain ketiga prinsip utama seperti yang telah dikemukakan diatas untuk menunjang keberhasilan penerapan TQM dibutuhkan faktor pendukung yang dalam penelitian ini faktor pendukung penerapan TQM adalah : Aspek Lingkungan

**Manfaat Total Quality Management**

TQM digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai

alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan output dengan mutu berkualitas. Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain: (1) rute pertama yaitu rute pasar , (2) rute kedua bebas dari kerusakan.

**Gambar 1**  
**Manfaat Total Quality Management**



Sumber : Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management* (2001:10)

**Sistem Penghargaan**

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik financial maupun non financial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk financial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan. Libur atau cuti tetapi tetap dibayar atau sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non financial dapat berupa seperti tugas menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Menurut Schuler & Fluber (1993) Dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001:32), kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia

untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu program kompensasi sangat penting untuk meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

**Manfaat penghargaan**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:356), penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain :

1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya

sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.

## 2. Memberikan motivasi

Penghargaan akan meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

### **Jenis-jenis penghargaan**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:355), penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok yaitu :

- 1) Penghargaan Intrinsik
- 2) Penghargaan Ekstrinsik, merupakan kompensasi yang diberikan kepada personal, terdiri dari:
  - a. Kompensasi langsung
  - b. Kompensasi tidak langsung
  - c. Kompensasi non moneter.

### **Kinerja Karyawan**

Wether and Davis (1996 : 341) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan “Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance”. Dalam definisi tersebut dijelaskan bahwa performance appraisal merupakan suatu proses dimana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya dimana mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Henry Simamora (1995:327) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk

mengelola proses kerja selama periode tersebut. Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sehingga mempermudah pelaksanaan penilaian. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2000:67). (1) Pengetahuan akan pekerjaan , (2) Keandalan, (3) Kerjasama, (4) Kemampuan beradaptasi, (5) Pelayanan, (6) Pemeliharaan.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Hubungan antara TQM dengan Kinerja Karyawan**

Lingkungan persaingan yang tumbuh secara pesat dengan semakin meningkatnya proses globalisasi ini perlu menggunakan pendekatan yang memadai agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global. TQM merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Filosofi TQM membuat para karyawan memahami dan bertanggung jawab dengan baik terhadap alokasi tugas yang telah ditetapkan. Karyawan juga didorong untuk dapat mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk. TQM lebih meningkatkan pada keterlibatan karyawan dimana karyawan tersebut belajar melalui pekerjaan yang dapat membangkitkan kemampuan yang tinggi untuk memahami masalah dan untuk mencari penyelesaiannya, sehingga pelaporan informasi produktivitas untuk perbaikan dan pembelajaran produksi (Banker et.al. 1993). Untuk mampu bertahan dan berkembang dilingkungan persaingan yang ketat, perusahaan harus mampu secara konsisten menghasilkan produk dan jasa berkualitas bagi masyarakat, perancangan dan menerapkan TQM dalam manajemen perusahaan serta kinerja karyawan yang dituntut untuk mampu menghasilkan produk dan jasa layanan yang berkualitas merupakan suatu kebutuhan untuk

menempatkan perusahaan pada posisi yang kompetitif.

### **Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan**

Penerapan TQM, peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Struktur penghargaan dan pengakuan yang baik yang dibuat berdasarkan ukuran kualitas dapat menjadi pendorong yang kuat dalam mempromosikan TQM dip perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan (Blocher,1999). Desain sistem penghargaan yang diberikan karyawan yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan/ pemberian penghargaan yang lebih baik kepada para karyawan akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama dari setiap perusahaan, karena kepuasan karyawan merupakan sumber daya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (profitability). Dan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, serta dengan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan. (Tjiptono 2001:140)

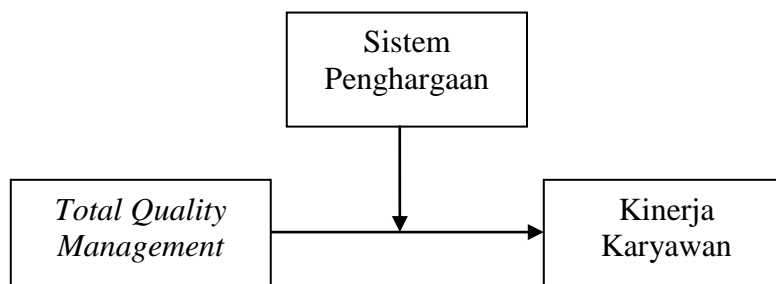
Perusahaan apabila mengetahui kinerja karyawan kurang baik, sementara teknologi fasilitas yang ada sudah dianggap memadai, maka perlu diperhatikan kembali sistem penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan motivasi (kemauan) para karyawannya. Penghargaan (reward) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

### **Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis**

Tujuan penerapan TQM adalah untuk bisa bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan kemampuan dari sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan (continus improvement), sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Proses perbaikan kualitas jasa akan berjalan baik dengan didukung oleh kinerja karyawan yang baik. Pelaporan kinerja/ evaluasi kinerja merupakan pelaporan informasi kinerja kualitas untuk menjadi perbaikan dan pembelajaran.

Untuk memberikan gambaran agar mudah dimengerti terhadap analisa yang dilakukan terhadap data-data hasil penelitian dari permasalahan yang ada, maka penelitian ini akan digambarkan dalam kerangka pemikiran.

**Gambar 2**  
**Kerangka Pikir**



Dalam kerangka penelitian diatas, penerapan teknik *Total Quality Management* sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga secara nyata penerapan TQM akan mampu memberikan efisiensi dan meningkatkan laba perusahaan. Kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama program penghargaan. Untuk memotivasi karyawan dalam upaya menciptakan kinerja yang tinggi maka diperlukan pemberian penghargaan yang bisa mempertahankan kinerja karyawan yang sesuai dengan penerapan TQM.

Berdasarkan model analisis di atas, maka dalam penelitian ini diajukan tiga buah hipotesis yaitu:

H1: Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H2: Interaksi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Tujuan penelitiannya termasuk dalam penelitian pendekatan kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel – variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik. penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat kausal, yaitu menerangkan pengaruh variabel satu dengan variabel lainnya (Kuncoro,2003).

### **Identifikasi Variabel**

Berdasarkan kerangka pikir yang telah disusun, variabel yang digunakan sebagai pedoman pembahasan dalam penelitian ini dan desain penelitian ini adalah survey dengan pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independent (X1) Yaitu *Total Quality Management*.
2. Variabel Moderating (X2) Yaitu Sistem Penghargaan.
3. Variabel Dependen (Y) Yaitu Kinerja Karyawan

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **Variabel Independent**

##### *Total Quality Management*

*Total Quality Management* adalah pengelolaan suatu sistem organisasi dengan komitmen penuh terhadap peningkatan yang tiada henti serta berusaha secara total untuk memenuhi kobutuhan konsumen. (Tenner dan Detoro, 1993) dalam Rovila dan Eko (2011)

TQM diukur dengan 4 dimensi yaitu :

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Perbaikan Berkesinambungan
3. Keterlibatan Terpadu.
4. Lingkungan Perusahaan

#### **Variabel Moderating**

##### Sistem Penghargaan (X2)

Sistem penghargaan adalah suatu system tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan. (I Made, 2003) Sistem penghargaan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Pentingnya sistem penghargaan.
- b. Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup.
- c. Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi karyawan.
- d. Wawasan karyawan
- e. Jam kerja, yaitu kewajaran jam kerja normal dan jam kerja lembur.
- f. Bobot pekerjaan, yaitu kesesuaian antara pendapatan dengan pekerjaan.



- g. Insentif, yaitu imbalan yang seharusnya diterima karyawan atas dasar prestasinya.

### **Variabel Dependent**

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya ( Mangkunegara, 2006:67). Kinerja karyawan dapat diukur dengan tingkat kualitas yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari:

- a. Pengetahuan akan pekerjaan.
- b. Keandalan
- c. Kerjasama
- d. Kemampuan beradaptasi
- e. Pelayanan
- f. Pemeliharaan

### **Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Serasi Transportasi Nusantara yang berjumlah 191 karyawan. Dalam penelitian ini, tidak semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, dimana Kriteria yang ditetapkan terhadap sampel responden yang memiliki masa kerja diatas dari 1 tahun dan kedudukan sebagai karyawan tetap di Perusahaan PT. Serasi Transportasi Nusantara yang berjumlah 64 karyawan karena diharapkan lebih bisa menilai dan terlibat langsung dalam pelaksanaan TQM pada perusahaan PT. Serasi Transportasi Nusantara. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu : Data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini data primer berupa hasil jawaban responden yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari penelusuran data statistik, buku-buku dan lainnya.

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Uji asumsi klasik**

Dalam penggunaan regresi terdapat beberapa asumsi dasar yang dapat menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik dari model regresi (Ghozali, 2005:91). Adapun beberapa uji asumsi klasik meliputi :

#### **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan dalam pengujian model regresi apakah terdapat korelasi antar variable bebas. Jika variable bebas saling berkorelasi, maka variabel – variabel ini memiliki nilai korelasi sama dengan nol. Untuk mendeteksi terdapat multikolinearitas di dalam model regresi maka dapat dilihat dengan menggunakan alat bantu SPSS 17, dengan cara melihat nilai tolerance dan VIF (variance inflation factor) (Iman Gozali, 2006:89). Jika nilai tolerance < 1 dan VIF < 10, maka model tersebut terbebas dari asumsi multikolinieritas.

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedasitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara variable terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Apabila pola grafik yang ditunjukkan dengan titik-titik membentuk suatu pola tertentu yang teratur maka telah terjadi heterokedasitas dan sebaliknya apabila titik-titik pada grafik tidak membentuk suatu pola tertentu maka tidak terjadi heterokedasitas. (Ghozali,2006:105).

#### **Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikan > 0,05 maka data terdistribusi secara normal,tetapi jika nilai signifikan < 0,05 maka data terdistribusi secara tidak normal. (Imam Gozali, 2006: 110)

## Pengujian Hipotesis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan uji residual untuk variabel moderating yang dibantu program spss versi.17 untuk melihat gambaran pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan dan Kinerja Karyawan. Adapun langkah-langkah pengujian hipotesis pertama yang akan dilakukan sebagai berikut :

Persamaan regresi untuk menguji pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan.

$Y = \alpha + b_1X_1 + e$ , dimana :

Y = Kinerja Karyawan

$\alpha$  = konstanta

$b_1$  = koefisien regresi

$X_1$  = TQM

e = standar error

Untuk melihat pengaruh moderating terhadap hubungan TQM dengan Kinerja Karyawan dengan menggunakan uji residual. Adapun langkah-langkah pengujian hipotesis kedua yang akan dilakukan sebagai berikut :

$X_2 = \alpha + b_1X_1 + e$  (1)

$[e] = \alpha + b_2Y$  (2)

Dimana :

$\alpha$  = Konstanta

b = Koefisien regresi

$X_1$  = Variabel TQM

$X_2$  = Variabel Sistem Penghargaan

Y = Variabel dependen Kinerja Karyawan

e = error

Responden penelitian ini adalah para karyawan tetap dalam perusahaan PT. Serasi Transportasi Nusantara yang lama masa kerja diatas 1 tahun, dengan menyebarkan sebanyak 64 kuisioner yang kembali semua dan dapat diolah.

Hasil pengumpulan kuisioner responden yang mendominasi bila berdasarkan jenis kelamin yang adalah karyawan laki-laki sebanyak 51 orang (79.7%). Apabila dikelompokkan menurut pendidikan terakhir di dominasi paling banyak dari SMU sebanyak 23 orang (35,9%) dan S1 sebanyak

24 orang (37,5%). Apabila dikelompokkan menurut usia yang paling mendominasi yaitu kisaran 25-30 tahun sebanyak 34 orang (53,1%) dan kisaran 31-35 tahun sebanyak 20 orang (31,3%). Apabila dikelompokkan menurut masa kerja yang paling mendominasi, yaitu untuk masa kerja 1-5 tahun sebanyak 23 orang (35,9%), dan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 41 orang (64,1%). Apabila dikelompokkan berdasarkan Bagian / Departemen untuk yang mendominasi adalah Departemen operasional sebanyak 16 orang (25%), dan Departemen Workshop sebanyak 21 orang (32,8%).

## Deskripsi Variabel

Berikut tanggapan responden atas butir-butir pernyataan dalam kuisioner tentang *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan, Kinerja Karyawan.

### *Total Quality Management*

Tanggapan responden menunjukkan bahwa TQM merupakan sistem yang penting diperhatikan oleh perusahaan. Karena penerapan TQM dalam organisasi dapat memperbaiki posisi persaingan perusahaan pada era globalisasi ini dengan mengutamakan kepuasan dan keinginan pelanggan.

### Sistem Penghargaan

Tanggapan responden menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja, karena merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga karyawan akan merasa terdorong melaksanakan penerapan TQM dengan meningkatkan kinerjanya dengan maksimal.

### **Kinerja Karyawan**

Tanggapan responden menunjukkan bahwa perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk merencanakan, berimplementasi, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, hal ini terbukti dari penerapan komunikasi kerja yang baik dengan melibatkan setiap karyawan dalam pekerjaannya berjalan dengan efektif.

### **Model Pengukuran**

Penelitian ini menggunakan 64 kuisioner untuk mengukur pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating pada PT. Serasi Transportasi Nusantara.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa dari 50 item pertanyaan secara keseluruhan dinyatakan valid. Dan berdasarkan hasil uji reliabilitas dilakukan dengan alat uji statistik dengan ketentuan Cronbach Alpha > 0,60 menunjukkan bahwa secara keseluruhan alat ukur tersebut dapat diandalkan.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Multikolinieritas**

Hasil pengujian dengan memperhatikan nilai VIF < 10, dimana untuk TQM dan Sistem Penghargaan nilai VIFnya 1,585. Dengan demikian TQM dan Sistem Penghargaan tidak mengandung unsur multikolinieritas.

#### **Uji Heterokedastisitas**

Hasil grafik scatterplot tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

#### **Uji Normalitas**

Hasil analisis statistik Kolmogorov-Smirnov Z, menunjukkan hasil signifikansi sebesar 0,949 ( $p > 0,05$ ). Sehingga dapat

disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima atau data residual berdistribusi normal.

### **Uji Hipotesis**

Analisis data untuk hipotesis pertama dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil pengujian melalui bantuan SPSS versi 17 menunjukkan

$$Y = 3,279 + 0,609 X_1 + 0,025$$

Berdasarkan hasil uji F dapat dijelaskan bahwa F hitung sebesar 36.455 dengan tingkat signifikansi 0.000 karena tingkat signifikansi jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Bila dilihat dari hasil adjust  $R^2$  adalah 0,360 hal ini berarti 36,0 % variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari *Total Quality Management*. Sedangkan sisanya (100% - 36,0% = 64,0 %) dijelaskan oleh sebab ini diluar model. Standar Error of estimate (SEE) sebesar 4,349 dimana semakin kecil kesalahan standart error akan membuat regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen. Hasil uji t dapat juga dijelaskan bahwa tingkat signifikan sebesar 6,038 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,005$ ), yang berarti variabel TQM signifikan atau variabel TQM berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan TQM yang diterapkan di dalam perusahaan dapat meningkatkan dan memotivasi karyawan, sehingga karyawan mampu memberikan mutu pelayanan yang luar biasa, dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat dan bisa memaksimalkan daya saing organisasi. Sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh retno kurnianingsih (2001) yang menjelaskan bahwa efektifitas penerapan tqm dapat tercapai apabila penerapan teknik TQM tinggi dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja. serta mendukung penelitian rovila dan eko

(2011) dengan melihat dari tiap sub sistem tqm yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan terpadu yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada bagian hipotesis kedua menggunakan analisis regresi uji residual dengan berdasarkan hasil uji t terlihat bahwa setelah nilai absolut residual dari kesesuaian antara TQM dan Sistem Penghargaan didapat, maka kemudian di regresi dengan kinerja karyawan, hasilnya terlihat bahwa korelasi negative yaitu -0,402 atau -40,1%, dan signifikan ( $p < 0,05$ )  $0,001 < 0,05$ . sehingga terdapat hubungan yang signifikan antara variable moderating dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien parameternya adalah negative ( $B = - 0.253$ ) dan signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel SPH adalah variabel moderating. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan yang mempraktekan penerapan TQM dengan sistem penghargaan secara interaktif dapat mencapai kinerja kualitas yang baik (tinggi). Hasil ini dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan sebagai variabel moderating. maka dengan adanya sistem penghargaan yang mempunyai pengaruh antara penerapan TQM dengan kinerja karyawan membuat kinerja karyawan semakin meningkat dan penerapan *Total Quality Management* berjalan dengan maksimal. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Retno Kurnianingsih dan Nur Indriantoro (2001) yang menyimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan mutu harus didukung oleh penerimaan penghargaan dari manajemen untuk keberhasilan penerapan TQM.

## **KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating pada PT. Serasi Transportasi Nusantara. Subyek penelitian ini adalah para karyawan PT. Serasi Transportasi Nusantara. Hasil uji statistik regresi linier sederhana dan uji residual menunjukkan bahwa Variabel penerapan TQM mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Artinya Penerapan TQM yang tinggi didalam perusahaan maka dapat mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. menunjukkan bahwa interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM terdapat hubungan yang signifikan antara variable moderating dengan kinerja karyawan. Pada Variabel *Total Quality Management* dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa penerapan TQM yang digunakan secara bersamaan dengan desain sistem penghargaan akan menjadi faktor kontinjensi dalam upaya peningkatan kinerja.

Adapun keterbatasan penelitian yang dihadapi peneliti adalah hanya pada satu perusahaan saja yaitu perusahaan PT. Serasi Transportasi Nusantara, sehingga penelitian tidak dapat digeneralisasi terhadap semua perusahaan. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang mendasar pada persepsi jawaban responden, Kuisisioner yang digunakan untuk penelitian ini masih bersifat normatif, responden yang bersifat umum dan belum kondisional dengan perusahaan.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian berikutnya adalah :

Diperluas lagi dengan menambah jumlah variabel yang diteliti, sekaligus sampel atau

populasi yang lebih banyak. Penelitian yang akan datang bisa menambahkan dengan variabel budaya organisasi, teknologi informasi, service quality dengan mempertimbangkan lagi tentang pengaruh faktor-faktor kondisional yang lain dan pada obyek penelitian yang berbeda. Direkomendasikan bagi peneliti mendatang mungkin dapat diarahkan pada pengkajian yang lebih mendalam pada perusahaan-perusahaan jasa lainnya dan kuisisioner yang digunakan lebih disesuaikan dengan objek penelitian.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Anwar Mangkunegara, 2003.  
**Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Bandung : Rafika Aditama
- Banker, R. D., G. Potter and R. G. Schroeder. 1993. “**Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study,**” *Journal of Management Accounting Research* 5 (Fall): 33-55.
- Bungin, Burhan, Metodologi Penelitian Sosial : Format Kuantitatif dan Kualitatif (Surabaya : Airlangga University Press,2001)
- Dwi, Yuniawati dan Narsa Made, 2003, Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial( Study Empiris pada PT.Telkom Drive V Surabaya ) **Jurnal Akuntansi dan Keuangan**Vol V No 1, Mei hal 18-23 )
- Eko Afriyanto. 2010, “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Pt X Di Pasuruan”. Skripsi Yang Tak Diterbitkan, Stie Perbanas Surabaya.
- Fandy Tjiptono, 2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta : Penertbit Andi
- Gaspersz, Vincent, 2001. *Total Quality Management*, penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Halim, A. and H. Tjahjono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Herman Wasito,1992. *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ibrahim, 2000, “ TQM ( *Total Quality Management* ): Panduan Menghadapi Persaingan Global”, Edisi Revisi, Djambatan : Jakarta.
- Imam, Gozhali. 2001. *Aplikasi analisis multivariate dengan program spss*. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kurnianingsih, R, dan Indriantoro, Nur, 2001, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia hal 28-43*
- Kuncoro, 2003, Metode riset untuk bisnis. Erlangga, Jakarta.
- Khim Ling Sim and Larry N. Killough. 1998. “The Performance Effects of Complementarities Betwwn Manufacturing Practice and Manufacturing Practice and Management Accounting Systems”,*Journal of Management Accounting Research* 10:325-346.
- Luluk . 2007. “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Intipelangi Drumasindo Waru-Sidoarjo”. Skripsi yang tak diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya.

- M.N.Nasution,2001, ***Total Quality Management***, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta 15
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, ***Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen***, Edisi Ke Dua, Cetakan Peratma, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- Musran Munizu, 2010, Praktik *Total Quality Management* dan Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar),**Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**. Vol.12, No.2, Hal.185-194 (JMK-2010-12-2)
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999. ***Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen***. Cetakan 1. BPFE-Yogyakarta.
- Rovila El Maghviroh dan Eko afriyanto. 2011. “*Consequences Implementasi Total Quality Management*” : **The Indonesian Accounting Review**.,Vol.1, No.1, Hal.59-71 (IAR-2011-1-1)
- Simamora, Henry (2001), ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Supratiningrum dan Zulaikha. 2003. “***Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajemen dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Hotel di Indonesia)***”. Makalah disamapaikan pada SNA VI di Surabaya 16-17 oktober 2003.
- Sumarsono. 2004, ***Metode Riset Sumber Daya Manusia***, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Supriyono. 1991, ***Akuntansi manajemen : konsep dasar akuntansi manajemen dan proses perencanaan***. Edisi 1. BPFE-Yogyakarta

## CURRICULUM VITAE

Nama Lengkap : Hayu Citra Ningrum  
Alamat Rumah : Jl. Banyu Urip Wetan Tengah V1 No 21 Surabaya  
No. Telp/HP : 085648856642  
Email : robotpny@yahoo.com  
2008310270@students.perbanas.ac.id

### INSTITUSI

Nama : STIE Perbanas Surabaya  
Alamat : Nginden Semolo No 34-36 Surabaya 60118  
No. Telp : (031) 5947151-52  
(031) 5912611-12  
Website : www.perbanas.ac.id

### RIWAYAT PENDIDIKAN

Jenjang	Nama Instansi	Kota	Tahun
Perguruan Tinggi	STIE Perbanas	Surabaya	2008-2012
SMA	SMA Trimurti	Surabaya	2005-2008
SMP	SMP Negeri 38	Surabaya	2002-2005
SD	SD Negeri Sawahan V/344	Surabaya	1996-2002

### KARYA ILMIAH

NO	Jenis Karya Ilmiah	Judul	Tahun
1	Skripsi	Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating pada PT. Serasi Transportasi Nusantara	2012
2	Program Kreatifitas Mahasiswa-Penelitian (PKMP)	Pengaruh Kinerja Kualitas Dan Keuangan Terhadap Hubungan TQM Dengan Kinerja Manajerial PT Serasi Transportasi Nusantara''	2012

### PENGALAMAN ORGANISASI

Kegiatan	Jabatan	Tahun
BPM STIE Perbanas	Presiden Komisaris	2010 – 2011
UKM Taekwondo STIE Perbanas	Humas	2009 – 2010
OSIS SMA TRIMURTI	Sekretaris	2006 – 2007
Ju Jitsu SMA TRIMURTI	Wakil Ketua	2006 – 2007