

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN SISTEM  
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MINIMARKET INDOMARET  
DI SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**

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



Oleh:

**FREDY YAHYA NASUTION**  
**NIM : 2011310733**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS**

**SURABAYA**

**2015**

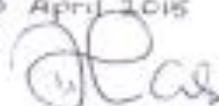
## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Fredy Yahya Nasution  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 28 Februari 1992  
N.I.M : 2011310733  
Jurusan : Strata I  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Indomaret di Surabaya.

Disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,

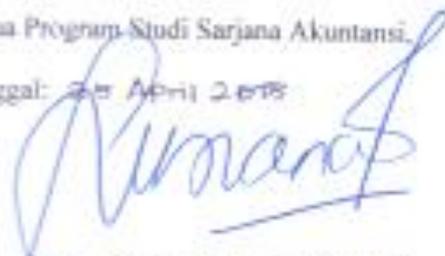
Tanggal: 23 April 2015



(Dr. Dra. Rovita El Maghviroh, M.Si, Ak., CMA)

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi,

Tanggal: 27 April 2015



(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si)

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN  
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MINIMARKET INDOMARET  
DI SURABAYA**

**Fredy Yahya Nasution**

STIE Perbanas Surabaya

Email : 2011310733@students.perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

**ABSTRACT**

*TQM is a management system that elevates the quality as a business strategy and customer satisfaction oriented, involving all members of the organization. The purpose of this study was to determine the effect of TQM and reward system for employee performance minimarket indomaret in Surabaya. There is the purpose of this study is for knowing the influence of TQM and reward system on Indomart minimarket employee performance.*

*The population in this study is indomart are place in Surabaya and sample are employees at cashier part. It was used purposive sampling as data withdrawal method. The result of this study show that TQM variable and reward system are simultanly significant on employee performance, it seen on significancy value that less five percents. Meanwhile, on analysis result employee satisfaction, employee empowerment that partially significant on employee performance.*

**Keyword :** *Total Quality Management (TQM), Reward System, Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Dalam dinamika persaingan bisnis dewasa ini yang begitu ketat, perusahaan tidak dapat lagi menerapkan cara-cara tradisional dalam melakukan proses perencanaan, pengendalian aktivitas perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensinya dalam menjalankan pekerjaan agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk yang mereka tawarkan dan memiliki keunggulan daya saing di pasar global.

Hal ini berpengaruh pada para pelaku ekonomi termasuk pada minimarket Indomaret. Untuk dapat bertahan dalam persaingan global yang begitu keras ini, makamanajemen dari perusahaan harus mampu mengasah otak

untuk memberikan tanggapan dalam menghadapi persaingan. Sehingga menuntut manajemen untuk mengelola perusahaan dan unit-unit usahanya secara efisien melalui peningkatan kinerja, disamping peningkatan kualitas produk dan jasa. Selain itu juga bisa melalui pengembangan pola pikir untuk meninjau ulang semua teknologi proses dan tekhnologi produksi agar dapat lebih ditingkatkan dari segi kualitas, inovasi, kreativitas dan produktivitas secara konsisten. Oleh karena itu perusahaan memerlukan suatu system manajemen yang mampu meningkatkan kualitas, *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk

memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Fandy Tjiptonodan Anastasya Diana.2001:4).

Dasar pemikiran TQM adalah bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan adanya upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Perilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan manufaktur dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Total Quality Management harus diseimbangi dan diikuti pula dengan penerapan komplemen-komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Adapun komplemen-komplemen tersebut adalah sistem penghargaan. Sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. 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 kinerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kinerjanya. Dan dengan adanya perusahaan memberikan penghargaan atau *reward* kepada kinerja karyawan, maka perusahaan akan mendapat timbal balik yang sesuai dalam memaksimalkan produktivitas kerja. Menurut Symons & Jacobs (1995) menyatakan bahwa *system reward* yang berbasis TQM didalam produksi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja operasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Sim & Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan bersamaan dengan program kerja yang dipakai sebagai dasar dalam pemberian insentif atau *performance contingent incentive plans*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan TQM secara bersamaan dengan program kinerja dapat memotivasi karyawan dan manager dalam meningkatkan kualitas kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan diterapkannya *Total Quality Management* secara bersamaan dengan system penghargaan akan dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Dengan alasan tersebut maka diambil judul tentang: **“PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN SITEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MINIMARKET INDOMARET DI SURABAYA.”**

## **RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### **Teori Kualitas**

Kualitas merupakan totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan atau jasa) yang menunjang kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang

dispesifikasikan (Gaspersz:2005). Kualitas kerap kali di artikan sebagai sesuatu yang dapat memuaskan pelanggan atau kesesuaian terhadap kebutuhan para konsumen. Meskipun tidak ada definisi mengenai makna kualitas yang diterima secara universal,

dari definisi-definisi yang terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemen sebagai berikut :

- a. Kualitas meliputi adanya usaha untuk memenuhi kebutuhan atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, proses, manusia dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu terus berubah (kualitas yang ada pada saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang)

### **Total Quality Management**

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif dalam suatu manajemen strategik dan sekaligus alat (tool kit) untuk implementasinya yang mencakup semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (continuous improvement) (Nasution, 2001:30). *Total Quality Management* (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution 2001:28). Untuk memudahkan pemahaman, *TQM* dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud *TQM* sedangkan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

### **Penghargaan Karyawan**

Penghargaan merupakan segala bentuk pengembalian baik secara financial maupun *non financial* yang diterima oleh karyawan karena jasa yang

telah diberikan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk financial dapat berupa gaji, upah, komisi, bonus, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non financial dapat berupa seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Adapun indikator indikator yang mempengaruhi antara lain, Arti penting, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot. pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi.

Reward adalah 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 reward sangatlah penting untuk mendapatkan perhatian yang lebih karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan (Kurnianingsih dan Indriantoro 2001:32)

### **Kinerja Karyawan**

*Performance* (kinerja) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika, (Suyadi, 1999). Menurut Hatane (2011) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya untuk

mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan etika dan dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, lingkungan dan kesempatan. Sedangkan karyawan adalah manusia yang bekerja dengan menggunakan kemampuan dan keterampilannya untuk mendapatkan suatu imbalan dari pemberi kerja dan mempunyai perasaan, pikiran serta harapan tertentu di masa yang akan datang. Hal ini membutuhkan perhatian lebih, karena faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Gomes (1996:93) mengemukakan bahwa *Performance appraisal* adalah suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh para *supervisor* terhadap hasil pekerjaan dari para pekerja, dengan tujuan untuk mempengaruhi performansi para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara, pemindahan, kenaikan gaji, memberikan informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan serta kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing.

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

Sebuah persaingan ekonomi yang keras mengharuskan perusahaan menggunakan sistem manajemen yang baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kunci utama dalam persaingan global yang begitu ketat adalah kualitas. Dasar perlunya diterapkan Total Quality Management adalah yaitu cara terbaik agar bias bersaing dan unggul dalam persaingan adalah menghasilkan barang ataupun jasa yang berkualitas terbaik, untuk itu harus dilakukan perbaikan yang berkelanjutan, selalu fokus kepada pelanggan, mempunyai komitmen jangka panjang dan diperlukan kerjasama tim yang baik untuk menghasilkan kinerja yang baik pula. Maka cara terbaik untuk dapat

memperbaiki komponen-komponen tersebut adalah dengan menerapkan TQM. Salah satu tujuan utama perusahaan adalah dengan tercapainya kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) yang ditandai dengan minimnya keluhan dari pelanggan terhadap barang ataupun jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin meningkat, hal ini berarti bahwa TQM mempunyai pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan yang artinya jika penerapan TQM tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Apabila perusahaan menerapkan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat. Dalam jurnal (Kurnianingsih 2000:227-246) menyebutkan, beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system*.

### **Hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan**

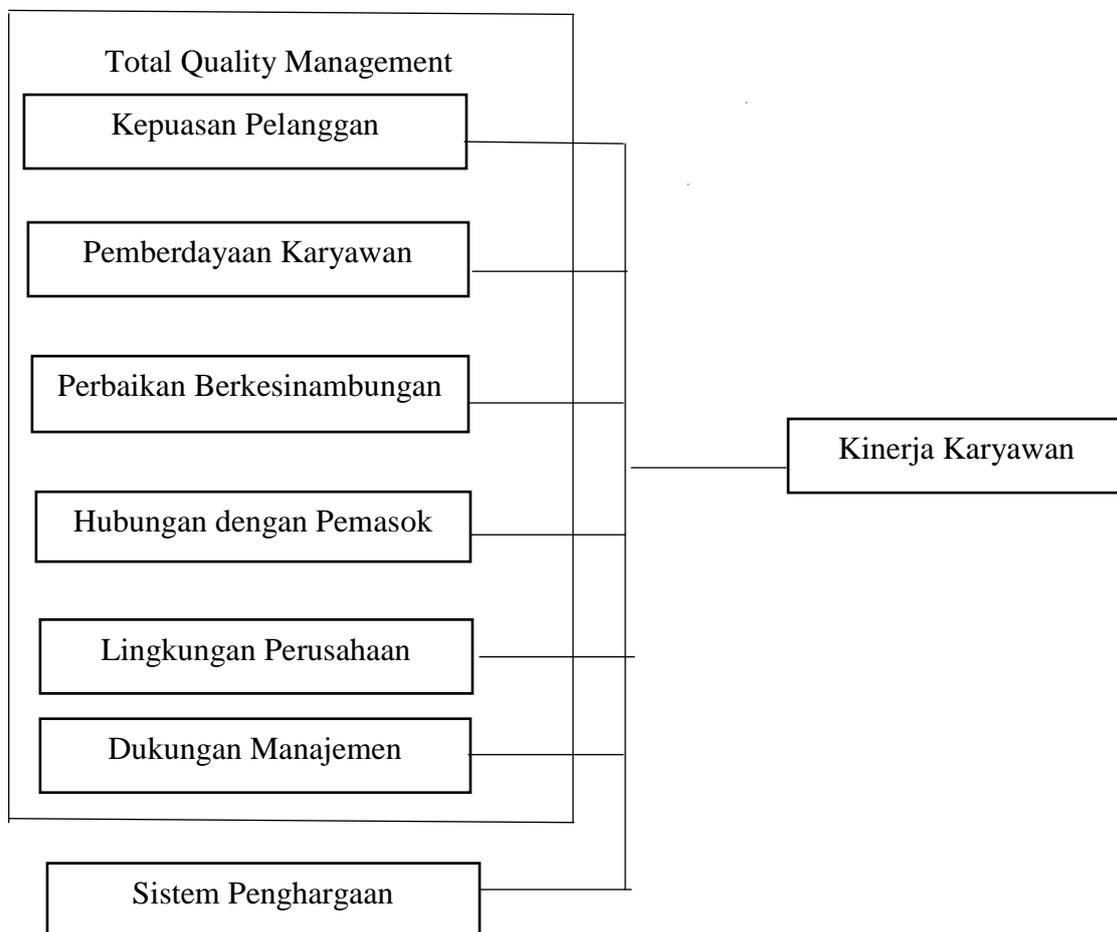
Dalam TQM, peranan dari penghargaan karyawan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti halnya penilaian kerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran dari perusahaan. Kinerja yang tinggi akan diperoleh jika perusahaan menggunakan praktik TQM sebagai dasar pemberian insentif, maksud dari insentif disini adalah sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja karyawan, sebagai bentuk dari pembagian keuntungan bagi karyawan akibat dari adanya produktivitas ataupun penghematan biaya.

Pemberian penghargaan kepada karyawan akan memotivasi bagi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi memberikan informasi yang berguna untuk meningkatkan mutu suatu produk ataupun jasa yang dihasilkan perusahaan seharusnya mendapat penghargaan dari manajemen.

Symons dan Jacobs (1995) menemukan bahwa system reward yang berbasis TQM di dalam produksi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Ini artinya ketika ukuran keuangan dan non keuangan (*reward* dan *recognition*) dimasukkan kedalam kontrak kompensasi, maka para pekerja lebih menyelaraskan perbaikan dalam kinerja (Banker et al.,2000)

Kerangka berpikir adalah pola konseptual yang menjadi pijakan peneliti untuk menetapkan hasil solusi terbaik untuk mengatasi masalah yang dihadapi.



**Gambar 1**

**Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah minimarket indomaret yang berada di Surabaya, sampel penelitian ini adalah karyawan bagian kasir. Teknik pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling* yaitu metode yang digunakan untuk menentukan sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu sebagai berikut :

1. Karyawan Minimarket indomaret yang terdaftar di Dinas Perdagangan dan Perindustrian di kota Surabaya
2. Karyawan Minimarket indomaret yang terletak di wilayah Surabaya bagian Timur, yang meliputi tujuh kecamatan diantara lain: (Kecamatan Gubeng, Kecamatan Gunung Anyar, Kecamatan Sukolilo, Kecamatan Tambaksari, Kecamatan Mulyorejo, Kecamatan Rungkut, Kecamatan Tenggilingis Mejoyo)
3. Karyawan Minimarket indomaret waralaba (yang bukan termasuk milik dari PT. Indomarco Prisma Tama)

## Data Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang peroleh langsung dari responden prosedur data yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah dengan cara menyebar kuisioner untuk mengetahui adanya pengaruh penerapan TQM dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan.

## Identifikasi Variabel

Sesuai dengan topik yang diangkat, variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi variabel bebas (independent variabel) dan variabel tergantung (dependent variabel)

1. Variabel bebas (X)  
Variable bebas atau variable independen disebut juga dengan variable penyebab darivariable

## Klasifikasi Sampel

dependen. Terdapat 3 variable independen yaitu :

Total Quality Management, yang termasuk subsistem TQM yang diambil adalah :

- a. Kepuasan pelanggan ( $X_1$ )
- b. Pemberdayaan karyawan ( $X_2$ )
- c. Perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ )
- d. Hubungan dengan pemasok ( $X_4$ )
- e. Lingkungan perusahaan ( $X_5$ )
- f. Dukungan manajemen ( $X_6$ )

Dan variabel independen lain yang bukan termasuk subsistem dari TQM adalah

- g. Sistem penghargaan ( $X_7$ )
2. Variabel tergantung (Y)  
Variabel tergantung atau variable dependen merupakan variable terikat yang dipengaruhi oleh variable independen. Dalam penelitian ini terdapat satu variable tergantung yaitu kinerja karyawan.

## Definisi Operasional

### Variabel bebas (Independen)

#### Kepuasan Pelanggan

Menurut Tse dan Wilton (1988 : 204) yang dikutip oleh Fandy Tjiptono "Kepuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaian". Engel, *et al.* (1990: 545) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli dimana alternative yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. Sedangkan menurut Kotler (1994 : 40) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan harapannya.

Adapun indikator-indikator dari variabel ini menurut (Fandy Tjiptono & Anastasia, 2001) yaitu:

- a. Prioritas utama perusahaan, yaitu pendapat perusahaan tentang pelanggan apakah pelanggan merupakan prioritas utama bagi perusahaan.
- b. Penandaan akan kepuasan pelanggan, yaitu pendapat perusahaan tentang apakah kepuasan pelanggan ditandai dengan adanya pembelian ulang.
- c. Interaksi antara karyawan dan pelanggan, yaitu pendapat perusahaan tentang pentingnya interaksi antara karyawan dengan pelanggan dalam perusahaan.
- d. Pelibatan pelanggan, yaitu pendapat perusahaan tentang pelibatan pelanggan dalam pengembangan produk.
- e. Komitmen perusahaan, yaitu pendapat perusahaan tentang komitmen perusahaan terhadap kepuasan pelanggan

### **Keterlibatan/Pemberdayaan Karyawan**

Pemberlibatan karyawan merupakan suatu proses dimana mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Menurut (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001:128) Usaha pemberdayaan karyawan dapat dimulai dengan :

- a. Keinginan manajer dan penyelia untuk memberikan tanggung jawab kepada karyawan
- b. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab yang telah diberikan.
- c. Perlu adanya pemberian komunikasi dan umpan balik oleh manajer dan penyelia kepada karyawan

- d. Penghargaan serta pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

### **Perbaikan Berkesinambungan**

Perbaikan berkesinambungan adalah usaha meningkatkan aspek disegala bidang dalam jangka panjang (Mulyadi 2000:56). Indikator-indikator variabel ini (Fandy Tjiptono dan Anastasia, 2001); (Mulyadi, 2000) adalah :

- a. Evaluasi utang yaitu pendapat perusahaan tentang pentingnya evaluasi ulang.
- b. Adanya standarisasi, yaitu pendapat perusahaan mengenai pentingnya standarisasi dalam rangka perbaikan berkesinambungan.
- c. Perlunya dewan kualitas, yaitu pendapat perusahaan mengenai pentingnya dewan kualitas.
- d. Identifikasi kebutuhan pelanggan, yaitu pendapat perusahaan mengenai pengidentifikasian kebutuhan pelanggan.
- e. Penentuan masalah dan cara pemecahan masalah, yaitu pendapat perusahaan mengenai salah satu upaya pelaksanaan perbaikan perkesinambungan.
- f. Pentingnya komunikasi, yaitu pendapat perusahaan mengenai pentingnya komunikasi dalam perbaikan berkesinambungan.

### **Hubungan Dengan Pemasok**

Customer adalah alasan utama perusahaan berada dalam bisnis, baik bagi perusahaan secara individual maupun jaringan *partnered relationship* adalah komitmen usaha yang dibangun oleh perusahaan dengan pemasoknya. Indikator-indikator variabel ini (Fandy Tjiptono dan Anastasia, 2001) adalah :

- a. Pemasok merupakan mitra, yaitu pandangan perusahaan mengenai arti dari pemasok.
- b. Mata rantai perusahaan, yaitu pandangan perusahaan tentang pemasok yang merupakan mata rantai perusahaan dengan perusahaan pelanggan.
- c. Komitmen dengan pemasok, yaitu pandangan perusahaan mengenai perusahaan kemitraan dengan para pemasok perusahaan.
- d. Menghadapi lingkungan bisnis yang global, yaitu pendapatan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin global.
- e. Informasi yang diberikan perusahaan terhadap para pemasoknya yaitu pendapat perusahaan mengenai pentingnya informasi yang diberikan perusahaan kepada para pemasoknya.

### **Lingkungan Perusahaan**

Lingkungan perusahaan salah satu faktor pendukung dari penerapan TQM. Oleh sebab itu lingkungan memegang peranan penting dalam keberhasilan penerapan TQM. Dengan adanya lingkungan perusahaan yang mendukung maka bisa dipastikan karyawan akan merasakan suatu kenyamanan dalam penciptaan suatu produk yang berkualitas. Indikator-indikator variabel ini (Fandy Tjiptono dan Anastasia,2001) adalah :

- a. Keberadaan suatu lingkungan yang mendukung, yaitu pendapat perusahaan tentang adanya lingkungan perusahaan yang mendukung penciptaan produk yang berkualitas.
- b. Lingkungan perusahaan mengenai bentuk lingkungan perusahaan yang mendukung, yaitu pendapat perusahaan mengenai bagaimana bentuk lingkungan perusahaan yang mendukung penciptaan produk yang berkualitas.

- c. Lingkungan perusahaan yang memperhatikan kenyamanan, yaitu pendapat perusahaan mengenai kenyamanan lingkungan perusahaan.
- d. Adanya dukungan dari pihak luar/eksternal perusahaan, yaitu pendapat perusahaan mengenai dukungan dari pihak luar perusahaan.

### **Dukungan Manajemen**

Dukungan dari manajemen merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan penerapan TQM dalam perusahaan dukungan manajemen diharapkan dapat memberikan suatu kontribusi yang positif terhadap para karyawan perusahaan. Tanpa adanya dukungan dari manajemen maka para karyawan merasa tidak diperhatikan. Indikator-indikator variabel ini (Fandy Tjiptono dan Anastasia,2001) adalah :

- a. Pentingnya komunikasi, yaitu pendapat perusahaan mengenai pentingnya komunikasi antara perusahaan dengan perusahaan karyawannya.
- b. Peranan dukungan manajemen, yaitu pendapat perusahaan mengenai arti penting dukungan manajemen dalam rangka penciptaan produk yang berkualitas.
- c. Bentuk dari dukungan manajemen, yaitu pendapat perusahaan mengenai salah satu bentuk dari dukungan manajemen.
- d. Strategi perusahaan, yaitu pendapat perusahaan mengenai dukungan manajemen yang merupakan salah satu bentuk strategi perusahaan.
- e. Kesempatan yang diberikan pada karyawan, yaitu pendapat perusahaan mengenai pemberian kesempatan pada para karyawan untuk memenuhi tanggung jawabnya.

### **Sistem Penghargaan**

Dalam Kurnianingsih & Indriantoro (2001) kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen

sumber daya manusia untuk menciptakan keselasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Sistem penghargaan sebagai variabel bebas ketiga ( $X_7$ ) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi kepada manajer yang terdiri atas (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (performance contingent reward). Responden diminta untuk memilih alternatif sistem kompensasi yang berlaku:

- a. Kompensasi (gaji + tunjangan) tetap saja

- b. Kompensasi tetap ditambah penghargaan non keuangan atau keuangan
- c. Kompensasi tetap ditambah insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja individual
- d. Kompensasi tetap ditambah insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok

**Variabel tergantung (dependen)**

**Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan adalah output yang telah dihasilkan karyawan selama melakukan pekerjaannya pada satuan waktu tertentu meliputi kemampuan sebelum memproduksi, saat memproduksi dan setelah memproduksi.

**HASIL PENELITIAN**

**Analisis Kualitatif (Deskriptif)**

Analisis data kualitatif bertujuan untuk menggambarkan jawaban respondensesuai dengan variabel yang diteliti. Untuk menginterpretasikan nilai rata-rata yang diperoleh tersebut, haruslah dibuat suatu jangkauan nilai yang mampu mewakili penilaian terhadap rata-rata tersebut. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{nilai mak} - \text{nilai min}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Interval kelas} = 0,8.$$

Berdasarkan rumus di atas maka dibuat jangkauan nilai untuk menginterpretasikan nilai rata-rata jawaban responden tersebut yang disajikan di bawah ini.

**Tabel 1  
NILAI INTERVAL KELAS DAN PENILAIAN**

Nilai	Interpretasi	Nilai
1,00-1,80	Sangat Tidak Setuju	1
1,81-2,60	Tidak Setuju	2
2,60-3,40	Ragu Ragu	3
3,41-4,20	Setuju	4
4,20-5,00	Sangat Setuju	5

Berdasarkan kriteria penilaian di atas, penulis mencoba untuk mendeskripsikan variabel yang ada pada penelitian ini pada uraian di bawah ini.

**1. Variabel Kepuasan Pelanggan (X1)**

Variabel kepuasan pelanggan terdiri dari 5 pertanyaan dimana pada variabel Kepuasan pelanggan

memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,3291, dapat diketahui bahwa hampir semua indikator berada pada tingkat penilaian “sangat setuju”. Hanya pada indikator KP<sub>4</sub> yang memperoleh penilaian “setuju”. Hal ini berarti kepuasan pelanggan yang terjadi adalah cukup tinggi.

## **2. Variabel PEMBERDAYAAN KARYAWAN (X<sub>2</sub>)**

Variabel kepuasan pelanggan terdiri dari 4 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan pelanggan memperoleh nilai rata-rata 4,3385. Dapat diketahui bahwa semua indikator berada pada tingkat penilaian “sangat setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemberdayaan karyawan pada minimarket Indomaret adalah sangat tinggi, dimana karyawan dilibatkan secara aktif dan selalu diberikan bimbingan dan arahan.

## **3. Variabel PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN (X<sub>3</sub>)**

Variabel kepuasan pelanggan terdiri dari 6 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden untuk variabel perbaikan berkesinambungan memperoleh nilai rata-rata 4,3298 yang berarti sangat setuju dan dapat diketahui bahwa semua indikator berada pada tingkat penilaian atau “sangat setuju”. Hal ini berarti bahwa tingkat perbaikan berkesinambungan yang diaplikasikan pada perusahaan berada pada tingkat yang sangat tinggi. Hal ini tercermin dari adanya evaluasi ulang, standarisasi dan adanya keberadaan dewan kualitas sebagai wujud pemantauan perbaikan yang terus menerus.

## **4. Variabel HUBUNGAN DENGAN PEMASOK (X<sub>4</sub>)**

Variabel Hubungan dengan pemasok terdiri dari 5 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden

untuk variabel hubungan dengan pemasok dapat diketahui bahwa semua indikator hubungan dengan pemasok mendapatkan penilaian “sangat setuju”, sehingga nilai rata-rata variabel hubungan dengan pemasok adalah sebesar 4,2083 sehingga mendapatkan penilaian “sangat setuju” dari responden. Hal ini berarti bahwa hubungan dengan pemasok atau pola kemitraan yang terjadi antara supplier bahan baku dengan perusahaan mendapatkan perhatian yang sangat tinggi dari perusahaan.

## **5. Variabel LINGKUNGAN PERUSAHAAN (X<sub>5</sub>)**

Variabel lingkungan perusahaan terdiri dari 4 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden dapat diketahui bahwa semua indikator variabel lingkungan perusahaan mendapatkan penilaian “sangat setuju” dari responden. Nilai rata-rata variabel lingkungan perusahaan adalah sebesar 4,4458 atau mendapatkan nilai “sangat setuju”. Hal ini berarti bahwa lingkungan perusahaan pada tempat diadakannya penelitian memiliki lingkungan kerja yang kondusif, menyenangkan, aman dan sehat sehingga dapat menimbulkan kemungkinan dan kepuasan dalam bekerja sehingga mampu menciptakan produk yang berkualitas.

## **6. Variabel DUKUNGAN MANAJEMEN (X<sub>6</sub>)**

Variabel dukungan manajemen terdiri dari 5 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden untuk variabel dukungan manajemen dapat diketahui bahwa semua indikator variabel dukungan manajemen mendapatkan penilaian “sangat setuju” dari responden. Nilai rata-rata variabel dukungan manajemen adalah sebesar 4,2958. Hal ini berarti bahwa dukungan manajemen terhadap pelaksanaan TQM pada perusahaan berada pada tingkat yang sangat tinggi.

### **7. Variabel Sistem Penghargaan (X7)**

Variabel Sistem Penghargaan terdiri dari 6 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden untuk variabel Sistem Penghargaan dapat diketahui bahwa semua indikator mendapatkan nilai rata adalah sebesar 4,0555. Hal ini berarti bahwa Sistem Penghargaan terhadap pelaksanaan TQM pada perusahaan berada pada tingkat yang sangat tinggi.

### **8. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 10 pertanyaan. Tabulasi frekuensi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan dapat diketahui bahwa nilai rata-rata adalah sebesar 4,2187 atau mendapatkan penilaian “sangat setuju”. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan setelah dilaksanakannya TQM adalah sangat bagus atau sangat tinggi.

#### **Uji Validitas dan Uji Realiabilitas**

Data yang telah diperoleh dari responden akan diuji kualitas datanya dengan uji validitas dan uji reliabilitas :

- a. Uji validitas

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	Nilai korelasi	Nilai signifikasi	Penilaian
X1	KP1	0,803	0,000	Valid
	KP2	0,840	0,000	Valid
	KP3	0,798	0,000	Valid
	KP4	0,766	0,000	Valid
	KP5	0,774	0,000	Valid
X2	PK1	0,801	0,000	Valid
	PK2	0,829	0,000	Valid
	PK3	0,801	0,000	Valid
	PK4	0,843	0,000	Valid
X3	PB1	0,660	0,000	Valid
	PB2	0,724	0,000	Valid
	PB3	0,759	0,000	Valid
	PB4	0,791	0,000	Valid
	PB5	0,671	0,000	Valid
	PB6	0,827	0,000	Valid
X4	HP1	0,732	0,000	Valid
	HP2	0,790	0,000	Valid
	HP3	0,826	0,000	Valid
	HP4	0,815	0,000	Valid
	HP5	0,750	0,000	Valid
X5	LP1	0,720	0,000	Valid
	LP2	0,856	0,000	Valid
	LP3	0,868	0,000	Valid
	LP4	0,789	0,000	Valid
X6	DM1	0,867	0,000	Valid
	DM2	0,804	0,000	Valid
	DM3	0,749	0,000	Valid
	DM4	0,672	0,000	Valid
	DM5	0,607	0,000	Valid
Y	Pertanyaan	Nilai Korelasi	Nilai Signifikasi	Penilaian
	SP1	0,803	0,000	Valid
	SP2	0,734	0,000	Valid
	SP3	0,811	0,000	Valid
	SP4	0,739	0,000	Valid
	SP5	0,741	0,000	Valid
	SP6	0,827	0,000	Valid
	KK1	0,699	0,000	Valid
	KK2	0,871	0,000	Valid
	KK3	0,703	0,000	Valid
	KK4	0,596	0,000	Valid
	KK5	0,528	0,000	Valid
	KK6	0,524	0,000	Valid
	KK7	0,693	0,000	Valid
	KK8	0,843	0,000	Valid
	KK9	0,713	0,000	Valid
	KK10	0,675	0,000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan di atas dapat diketahui bahwa

seluruh butir pertanyaan adalah valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai alpha	Cronbach's alpha	Keterangan
X1	0,854	0,6	Reliabel
X2	0,834	0,6	Reliabel
X3	0,835	0,6	Reliabel
X4	0,836	0,6	Reliabel
X5	0,825	0,6	Reliabel
X6	0,799	0,6	Reliabel
X7	0,861	0,6	Reliabel
Y	0,878	0,6	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas bahwa semua nilai alpha terlihat lebih besar dari 0,6 untuk masing-masing variable, sehingga semua variabel tersebut dapat dikatakan

reliabel dan proses pengolahan data dapat dilanjutkan pada proses berikutnya.

### 4.2.3 Analisis Kuantitatif (Statistik)

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pengujian Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.87639851
Most Extreme Differences	Absolute	.120
	Positive	.120
	Negative	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.831
Asymp. Sig. (2-tailed)		.495

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa *unstandardized residual* memiliki nilai Uji Z sebesar 0,831 dengan nilai signifikansi sebesar

0,495 > 0,05. Artinya persamaan regresi yang terbentuk memiliki persebaran data mendekatinormal.

### 1. Persamaan regresi linier berganda

Tabel 4.17  
HASIL PERHITUNGAN PERSAMAAN REGRESI

Variabel	Label	Koien Regresi
	Constant	32,085
X1	Kepuasan Pelanggan	0,437
X2	Pemberdayaan Karyawan	-0,545
X3	Perbaikan berkesinambungan	-0,077
X4	Hubungan dengan pemasok	0,156
X5	Lingkungan Perusahaan	-0,312
X6	Dukungan Manajemen	-0,296
X7	Sistem Penghargaan	0,843
R	=0,757	
R. Square	=0,572	
F hitung	=7,648	
Sig F	=0,000	

Berdasarkan tabel di atas persamaan regresi yang timbul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 32,085 + 0,437.X_1 - 0,545 X_2 - 0,077.X_3 + 0,156.X_4 - 0,312.X_5 - 0,296.X_6 + 0,843 X_7$$

Nilai konstanta di atas adalah sebesar 32,085. Nilai ini mengandung makna bahwa tanpa adanya variabel bebas yang terdiri dari kepuasan pelanggan (X<sub>1</sub>),

pemberdayaan karyawan (X<sub>2</sub>), perbaikan berkesinambungan (X<sub>3</sub>), hubungan dengan pemasok (X<sub>4</sub>), lingkungan perusahaan (X<sub>5</sub>), dukungan manajemen (X<sub>6</sub>) maka kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 32,085 satuan.

#### 4.3 Pengujian Hipotesis

##### 1. Uji Statistik F

TABEL 4.18  
HASIL UJI STATISTIK

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
1 Regression	520,450	7	74,350	7,648	0,000 <sup>b</sup>
Residual	388,862	40	9,722		
Total	909,313	47			

Artinya bahwa variabel bebas yang terdiri dari kepuasan pelanggan (X<sub>1</sub>), pemberdayaan karyawan (X<sub>2</sub>), perbaikan berkesinambungan (X<sub>3</sub>), hubungan dengan pemasok (X<sub>4</sub>), lingkungan perusahaan (X<sub>5</sub>), dukungan

manajemen (X<sub>6</sub>) dan sistem penghargaan (X<sub>7</sub>) secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

##### 2. Pengujian hipotesis secara parsial (Uji t)

Tabel 4.19  
HASIL UJI PASIAL (UJI t)

Variabel	B	Std. Error	T hitung	Sig	Keterangan
Kepuasan Pelanggan (X1)	0,437	0,209	2,091	0,043	Signifikan
Pemberdayaan Karyawan (X2)	- 0,545	0,242	-2,249	0,030	Signifikan
Perbaikan Berkesinambungan (X3)	- 0,077	0,173	-0,448	0,657	Tidak signifikan
Hubungan Dengan Pemasok (X4)	0,156	0,171	0,916	0,365	Tidak signifikan
Lingkungan Perusahaan (X5)	- 0,312	0,224	-1,394	0,171	Tidak signifikan
Dukungan Manajemen (X6)	- 0,296	0,224	-1,232	0,193	Tidak signifikan
Sistem Penghargaan (X7)	0,843	0,129	6,550	0,000	Signifikan

### Hasil Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan mengetahui apakah variabel variabel kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan, hubungan dengan pemasok, lingkungan perusahaan, dukungan manajemen dan system penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan waralaba minimarket indomaret yang berada di surabaya. Hasil uji statistik F menunjukkan bahwa hasil dari model fit sebesar  $0,000 < 0,05$ . Variabel Kepuasan Pelanggan (X<sub>1</sub>), Pemberdayaan Karyawan (X<sub>2</sub>) dan Sistem Penghargaan (X<sub>7</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Adapun hasil tidak signifikan dari variabel TQM yaitu variable Perbaikan Berkesinambungan (X<sub>3</sub>), Hubungan dengan Pemasok (X<sub>4</sub>), Lingkungan Perusahaan (X<sub>5</sub>), Dukungan Manajemen (X<sub>6</sub>), terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

Variabel yang pertama (X<sub>1</sub>) dalam penelitian ini adalah kepuasan pelanggan. Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,437. Hal ini berarti

bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain dengan meningkatnya kepuasan pelanggan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil ini ditunjang dengan nilai determinasi parsial variabel kepuasan pelanggan yaitu sebesar 4,3%. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai thitung yang diperoleh adalah sebesar  $2,091 > t \text{ tabel } (2,0057)$ . Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kepuasan pelanggan adalah sebesar 4,329, yang artinya kepuasan pelanggan yang terjadi adalah cukup tinggi. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2000:34), beliau menyatakan bahwa tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Luluk putrianingsih (2007), dimana pada penelitiannya ditemukan juga bahwa kepuasan pelanggan memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel kedua ( $X_2$ ) dalam penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan. Hasil uji t menunjukkan adanya pengaruh variabel pemberdayaan karyawan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, dimana nilai dari uji t adalah 0,043 yang artinya nilai yang diperoleh  $< 0,05$ . Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kepuasan pemberdayaan karyawan adalah sebesar 4,338, yang artinya variabel pemberdayaan karyawan yang terjadi adalah cukup tinggi berdasarkan indikator pada tingkat penilaian yang telah dilakukan dari hasil kuisioner. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemberdayaan karyawan pada minimarket indomaret di Surabaya adalah sangat tinggi, dimana karyawan dilibatkan secara aktif dan selalu diberikan bimbingan dan arahan.

Variabel perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ) merupakan variabel ketiga yang diteliti dalam penelitian ini. Kualitas dan pengelolaan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Apabila perusahaan tidak mampu dalam mengelola suatu perusahaan maka perusahaan tersebut akan ketinggalan dan tidak mampu dalam bersaing secara global. Oleh karena itu, cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan yaitu dengan membenahi sumber daya yang dimiliki agar dapat mampu bertahan dalam dunia bisnis. Hasil pengujian hipotesis dapat diartikan bahwa variabel Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dari signifikansi Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan yaitu  $0,657 > 0,05$  yang berarti hipotesis tersebut ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Yani dan Arief (2010) yang

menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan memiliki peranan penting dalam maju mundurnya perusahaan.

Variabel keempat ( $X_4$ ) adalah variabel hubungan dengan pemasok. Penciptaan produk yang berkualitas membutuhkan proses produksi yang tepat, kemampuan transaksi pembelian antara pemasok dan pembeli merupakan ujung dari rantai proses penentu kualitas dan kinerja suatu bisnis (Ellegaard, 2009). Hal ini ditunjukkan dari signifikansi variabel Hubungan dengan Pemasok terhadap Kinerja Karyawan  $0,365 > 0,05$  yang berarti hipotesis tersebut ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Hubungan dengan Pemasok tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Ramsey, 2001) yang menyatakan bahwa pola relasi pembelian di perusahaan kecil tidak sama dengan perusahaan besar. Dikarenakan pada perusahaan kecil, pembelian yang dilakukan biasanya sedikit dan tidak terlalu terspesialisasi sehingga kekuatan untuk mempengaruhi pemasok sedikit kurang berpengaruh.

Variabel lingkungan perusahaan ( $X_5$ ) merupakan variabel kelima dalam penelitian ini. Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang paling dekat dengan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang berada di sekitar karyawan perlu diperhatikan agar membawa dampak yang baik bagi kinerja seseorang. Salah satu upaya dalam menghasilkan kinerja karyawan yang baik atau bahkan meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, dan menyenangkan. Hasil pengujian dari hipotesis dapat diartikan bahwa variabel Lingkungan Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dari hasil signifikansi

variabel Lingkungan Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan yaitu  $0,171 > 0,05$  yang berarti hipotesis tersebut ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian (Yacinda, 2014) yang menyatakan bahwa lingkungan perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang dapat mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

Variabel dukungan manajemen ( $X_6$ ) merupakan variabel keenam dalam penelitian ini. Keberhasilan suatu perusahaan didukung dengan adanya hubungan yang baik antar karyawan dengan pihak manajemen. Dimana tugas manajemen yaitu mampu menyemangati setiap karyawan guna mampu mewujudkan tujuan organisasi dengan kinerja yang optimal. Hasil pengujian dari hipotesis dapat diartikan bahwa variabel Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dari hasil signifikansi variabel Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan yaitu  $0,193 > 0,05$  yang berarti hipotesis tersebut ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian (Sang

Ayu, 2013) yang menyatakan bahwa dukungan manajemen sangat diperlukan dalam keberhasilan suatu perusahaan.

Variabel Kepuasan Pelanggan ( $X_7$ ) merupakan variabel terakhir dalam penelitian ini. Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,843. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain dengan meningkatnya kepuasan pelanggan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil ini ditunjang dengan nilai determinasi parsial variabel sistem penghargaan yaitu 0,000, yang artinya nilai yang diperoleh  $< 0,05$ . Serta hasil uji t menunjukkan bahwa nilai thitung yang diperoleh adalah sebesar  $6,550 > t$  tabel (2,0057). Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kepuasan pelanggan adalah sebesar 4,055, yang artinya kepuasan pelanggan yang terjadi adalah cukup tinggi.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari variabel TQM (Total Quality Management) yang meliputi kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), hubungan dengan pemasok ( $X_4$ ), lingkungan perusahaan ( $X_5$ ), dukungan manajemen ( $X_6$ ) dan sistem penghargaan ( $X_7$ ) terhadap kinerja karyawan pada minimarket indomaret dengan jumlah responden sebanyak 48 orang karyawan dan teknik analisis datanya menggunakan analisis regresi linier berganda serta uji F dan uji t.

Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Berkesinambungan, Hubungan dengan Pemasok, Lingkungan Perusahaan, Dukungan Manajemen dan Sistem Penghargaan secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan minimarket indomaret.
2. Variabel Kepuasan Pelanggan, Pemberdayaan Karyawan dan Sistem Penghargaan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan minimarket indomaret di Surabaya.

Penelitian ini dirasakan oleh peneliti telah dilakukan secara optimal, akan tetapi peneliti merasa dalam hasil ini masih ada beberapa keterbatasan antara lain :

1. Kendala yang bersifat situasional, yaitu situasi yang dirasakan responden pada saat pengisian kuisioner tersebut yang dapat mempengaruhi cara menjawab, yang memungkinkan jawaban responden tidak jujur dan tidak dapat dikontrol oleh peneliti.
2. Penelitian ini menggunakan metode suvei melalui kuisioner sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dapat dikumpulkan melalui penggunaan instrument secara tertulis.
3. Variabel TQM yang digunakan dalam penelitian ini hanya ada 6 variabel, sedangkan variabel TQM yang lain tidak diikutsertakan.

Saran yang dapat diberikan peneliti dalam kaitannya dengan penelitian selanjutnya ialah :

1. Bagi perusahaan

Perusahaan perlu mengkomunikasikan secara lebih menyeluruh mengenai konsep Total Quality Management kepada seluruh level yang ada di perusahaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya  
Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas periode penelitian dan menambah jumlah sampel untuk dapat mengatur batas signifikansi sampel dalam menggambarkan pertumbuhan jumlah sampel yang lebih besar dan periode yang lebih lama dapat memperkuat hasil penelitian.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel dari *TQM* karena hasilnya akan lebih tepat dalam mengklasifikasikan perusahaan. Peneliti selanjutnya diharapkan menambahalat uji untuk memberikan nilai tambah atau memperkuat hasil penelitian karena memiliki nilai pembandingan. Hasil penelitian ini bukan merupakan suatu hal yang final, bagaimanapun pengaruh faktor TQM masih perlu diuji kembali untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Cascio, F. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Cynthia N.Kumentas.2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana.2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gasperz, V.2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Gomes, & Faustino, K.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- I Made Narsa.2007. *Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Dan Kinerja Manajerial*.Majalah Ekonomi.
- I Made Narsa dan Rani Dewi Yuniawati.2003. “Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Drive V Surabaya)”. *Jurnal Ekonomi Akuntansi & Keuangan, Vol. 5, No. 1, Mei 2003:18-34*.
- Meyliana dan Agnes Yoan Renata.2012. Pengaruh Total Quality Management pada Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya: Studi Kasus pada PT.Bintang Alam Semesta. *Jurnal AkuntansiVol.4 No.1, 57-69*.
- M.N. Nasution.2001. *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putro, S.2010. *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderasi*. Media Mahardhika.
- Retno, K., & Nur, I.2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 4, 28-43*.
- Rovila E. Magviroh.2013. *Bahan Sistem Ajar Sistem Pengendalian Manajemen: Kontenporer Pendekatan Kualitas Surabaya*. Edisi Revisi 2 September 2013.Surabaya. STIE Perbanas Surabaya.
- Sim, K., & Killough, L. 1998. The performance effect of complementarities between manufacturing practice and management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research, 10, 325-346*.
- Symons, R.T., & R.A, Jacobs. 1995. A total quality management-based incentives system supporting total quality management implementation. *Production and Operations Management 4, 3, 331-347*.
- Yani Iriani dan Arief Rahman. 2010. “Analisis Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Inovasi”. *Jurnal Proceeding Seminar Nasional IV Manajemen & Rekayasa Kualitas*.
- Zahroh Aminatul.2014. *Total Quality Management*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.