

**PENGARUH *TQM*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM  
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR (STUDI PT.  
SATRINDO UTAMA MAKMUR)**

**ARTIKEL ILMIAH**



Oleh :

**MAULINA NUR DAMAYANTI**

**2013310272**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2019**

**PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH**

Nama : Maulina Nur Damayanti  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 7 Agustus 1995  
N.I.M : 2013310272  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Kosentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur (Studi PT. Satrindo Utama Makmur)

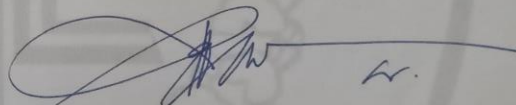
**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing  
Tanggal : 22 MEI 2019




**Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, M.Si. Ak**

Co. Dosen Pembimbing  
Tanggal : 21 MEI 2019



**Rezza Arlinda Sarwendhi, SE., M.Acc**

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi  
Tanggal : 24 MEI 2019



**Dr. Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si. CA, CIBA, CMA**

**PENGARUH TQM, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM  
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR (STUDI PT.  
SATRINDO UTAMA MAKMUR)**

**Maulina Nur Damayanti**  
STIE Perbanas Surabaya  
E-mail : [n.dmaulina@yahoo.co.id](mailto:n.dmaulina@yahoo.co.id)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of total quality management variables, performance measurement systems, and reward systems on employee performance at a manufacturing company specifically PT. Satrindo Utama Makmur. The research design used is quantitative research. The population in the study were all employees of PT. Satrindo Utama totaling 520. The sampling technique used was convenience sampling, with the number of respondents being 75 people. The data source in the study is primary data. Data was collected using the survey method through direct questionnaires. The questionnaire was compiled using a likert scale 1 to 4. The data analysis method used was multiple linear regression analysis and data testing was carried out assisted by SPSS 16.0 for Windows software. The results showed that total quality management had an effect on employee performance, while the performance measurement system and reward system had no effect on employee performance.*

**Keywords :** *total quality management, performance measurement system, reward system, employee performance*

**PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu di dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan dalam perusahaan (Torang, 2013:74). Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sebagai kunci keberhasilan perusahaan/organisasi dan merupakan kekayaan yang harus dipelihara, dihargai, dan dikembangkan agar keberadaannya dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Betapa sempurna teknologi jika tanpa manusia

tidak mungkin kiranya mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi keahlian yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu mewujudkan perusahaan yang bernilai tinggi. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor eksternal dan internal (Slamet, 2011:40). Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan seperti rekan kerja, sistem upah, dan lingkungan sosial, sedangkan faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan diri orang itu sendiri seperti kepribadian, umur, dan jenis kelamin.

Indonesia saat ini telah memasuki persaingan global yang ditandai dengan adanya perdagangan bebas antar beberapa

negara di Asia Tenggara. Masuknya tenaga asing dan juga produk asing sangat mempengaruhi lingkungan bisnis di Indonesia. Perusahaan harus mampu menciptakan suatu produk barang dan jasa yang berkualitas dengan mutu yang lebih baik, harga yang terjangkau, dan pelayanan yang lebih baik pula dibanding dengan pesaing-pesaingnya agar perusahaan atau organisasi dapat bertahan dan memenangkan persaingan dalam masyarakat ekonomi ASEAN (MEA). Indonesia sebagai negara berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern diberbagai bidang kehidupan sebagai sesuatu yang dapat diandalkan untuk memenangkan kompetisi dalam pasar modal. Dalam mencapai tujuan yang diinginkan tersebut, diperlukan perbaikan kualitas dalam segala aspek. Beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu berkaitan dengan material, tenaga kerja, promosi yang efektif, dan pelayanan yang memuaskan, sehingga mampu menarik konsumen.

Pada tahun 2017 perekonomian di Indonesia hanya tumbuh sebesar 5.07%. Hal ini merupakan gambaran bahwa masih banyaknya persoalan ekonomi yang belum terselesaikan. Hasil evaluasi *Institute for Development of Economics and Finance (Indef)* menunjukkan ada beberapa persoalan yang mendasar dan krusial yang pemerintah belum dapat selesaikan. *Pertama*, tumbuhnya ekspor Indonesia tidak dibarengi dengan peningkatan industri, pertumbuhannya hanya karena lonjakan harga komoditas. Kinerja ekspor masih sangat tergantung pada bahan mentah, di mana sudah seharusnya barang ekspor merupakan hasil dari proses industry. Selain itu, akhir akhir ini Indonesia juga menghadapi isu pelarangan ekspor komoditas dari berbagai negara, yang menyebabkan tekanan terhadap ekspor tahun ini. *Kedua*, Indonesia terlalu bergantung pada bahan baku dan barang modal impor. Hal tersebut menggambarkan ketidakmandirian ekonomi Indoneasia.

Pemerintah juga sering sekali memilih impor sebagai strategi pemenuhan kebutuhan dasar seperti beras, bawang, bahkan garam.

Adapun pertumbuhan industri manufaktur hanya 4,27%, atau berada di bawah pertumbuhan ekonomi nasional 5.07%. Padahal seperti yang kita ketahui bahwa industri pengolahan atau manufaktur sangat berperan penting dalam penyerapan tenaga kerja. Dari kedua masalah diatas, pemerintah menyimpulkan bahwa adanya masalah dalam kinerja karyawan di Negara Indonesia ini. Keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja di Indonesia masih jauh tertinggal oleh tenaga asing. Kurangnya pengadaan pelatihan pada karyawan membuat tenaga kerja di Indonesia semakin tertinggal mengenai wawasan yang seharusnya selalu dikembangkan dalam mengikuti setiap perubahan zaman. Hal ini membuat produk-produk dalam negeri mulai tergusur oleh produk-produk asing. Warga Indonesia lebih cenderung menyukai produk asing dikarenakan kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan asing lebih bagus dibandingkan produksi dalam negeri. Penurunan minat warga Indonesia terhadap produk dalam negeri ini, dapat menyebabkan penurunan nilai perusahaan, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang berdampak pada perekonomian di Indonesia (Richard, 2018).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah 1. Apakah *TQM* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? 2. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? 3. Apakah Sistem Penghargaan (*Reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

## **KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### ***Kaizen Theory***

*Kaizen* merupakan istilah bahasa Jepang terhadap konsep *continuous incremental improvement*. *Kai* berarti

perubahan dan *Zen* berarti baik. *Kaizen* mengandung pengertian melakukan perubahan agar lebih baik secara terus-menerus dan tiada berkesudahan. Aspek perbaikan dalam *Kaizen* mencakup orang dan proses. Bila filosofi *Kaizen* diterapkan, maka semua aspek organisasi harus diperbaiki sepanjang waktu (Tjiptono dan Diana, 2003:257).

Sistem nilai pokok *Kaizen* adalah perbaikan atau penyempurnaan yang berkesinambungan yang melibatkan setiap orang dalam organisasi. mengenai lingkungan kepemilikan *TQM*, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Bagaimanapun cara pelanggan menetapkan kualitas, maka kualitas selalu dapat diperbaiki secara berkesinambungan. *Kaizen* tidak semata-mata menuntut biaya guna memperbaiki mutu. *Kaizen* bukan semata-mata inovasi atau investasi. *Kaizen* adalah upaya yang serius walaupun kecil, yang dilakukan oleh setiap karyawan guna memperbaiki pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Tjiptono dan Diana, 2003:258).

### **Total Quality Management (TQM)**

*Total quality management* adalah paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan pelanggan, kontribusi karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, dan lingkungan (Tjiptono, 2011). *Total quality management* merupakan sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik baiknya adalah hal yang utama dalam setiap usaha, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan organisasi pelayanan jasa (Sugiyanto, 2017). Nasution (2015:22) berpendapat bahwa *TQM* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus

menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Dengan diterapkannya pemberian penghargaan terhadap setiap karyawan maka akan memberikan daya tarik serta dorongan kepada seluruh personal.

### **Kinerja Karyawan**

Rivai (2014:548) mengungkapkan kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sebagai bukti prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Instrument penilaian kinerja dapat digunakan untuk meriview kinerja, peringkat kerja, dan sekaligus evaluasi karyawan untuk mengetahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu di dalam organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan dalam organisasi (Torang, 2013:74). Kinerja karyawan menurut Dwi (2014:13) merupakan faktor penentu kualitas karyawan dan seberapa baik karyawan tersebut melaksanakan tugas serta sebagai kuantitas kinerja yang dapat di lihat dari kecepatan kerja setiap karyawan.

### **Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan**

Semakin meningkatnya *total quality management*, maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jika semua unsur-unsur *total quality management* tersebut dilaksanakan secara tepat, maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja karyawan perusahaan berjalan dengan baik. Contohnya yaitu dengan memberikan pelatihan atau training dimana akan menambah pengetahuan serta wawasan untuk karyawan dalam mengembangkan

kualitas produk, bagaimana caranya membangun kepuasan pelanggan ataupun memberikan jasa yang terbaik guna menarik minat konsumen. Dengan demikian penjualan perusahaan akan meningkat sehingga dapat dipastikan perusahaan akan mendapatkan laba.

**H<sub>1</sub>** : Ada pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan

**Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional di perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja karyawan, pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji serta dapat digunakan untuk mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Pengukuran kinerja dapat menghasilkan timbal balik yang positif maupun negatif oleh tiap partisipasinya.

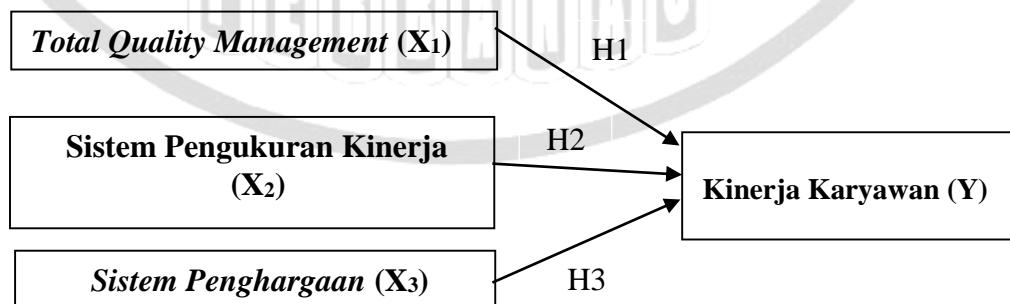
**H<sub>2</sub>** : Ada pengaruh antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan

**Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem penghargaan adalah imbalan atau hadiah yang diberikan untuk karyawan atas kontribusi atau jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi produktifitas para karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut atau mencari pekerjaan lain. Penghargaan sering dikaitkan dengan kompensasi. Penghargaan merupakan strategi perusahaan untuk menciptakan keselarasan kerja dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika orang merasakan bahwa penghargaan yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, maka motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi.

**H<sub>3</sub>** : Ada pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

### Klasifikasi Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner manual (*hard copy*) kepada karyawan PT. Satrindo Utama Makmur. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Satrindo Utama Makmur yang berjumlah 520 karyawan. Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel jumlahnya harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana yaitu rumus slovin dan diperoleh 85 sampel penelitian.

### Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian. Pengumpulan data dilakukan dengan mengedarkan daftar pertanyaan/kuesioner kepada responden yang nantinya akan diberi nilai atau scoring. Kuesioner tersebut diberikan atau dibagikan kepada pihak yang berkepentingan yang secara langsung berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel yaitu variabel independen dan dependen. variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *TQM*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan, sedangkan untuk variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

## Definisi Operasional Variabel

### Kinerja Karyawan

Variabel dependen merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan adalah suatu ukuran yang digunakan untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan dalam melaksanakan tugas pokok yang diberikan oleh perusahaan untuk menjalankan seluruh kegiatan perusahaan. Indikator pengukuran variabel kinerja karyawan meliputi kecepatan, kualitas kerja, keakuratan, ketahanan dalam bekerja, dan kemampuan bekerja.

### Total Quality Management

*Total quality manajemen* merupakan strategi yang digunakan untuk keberhasilan perusahaan didalam setiap perkembangan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dan perbaikan secara berkala atas kualitas produk, jasa, manusia. *Total quality management* adalah pendekatan yang mengoptimalkan seluruh kekayaan sumber daya yang dimiliki perusahaan, mulai dari bahan baku untuk produksi ataupun karyawan untuk menciptakan nilai dihati pelanggan. Indikator pengukuran variabel *total quality management* adalah fokus pelanggan, manajemen berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan, perencanaan kebutuhan maupun harapan pelanggan dimasa depan.

### Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan dalam sebuah perusahaan. Menurut Mulyadi (2007:359) sistem pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Anthony dan Govindarajan (2011:169) berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja adalah mengukur kinerja pada setiap kegiatan dalam proses (rantai nilai) dari perspektif kebutuhan pelanggan dan

menjamin bahwa kinerja keseluruhan kegiatan tersebut memenuhi persyaratan organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan (Nastiti, 2013).

Sistem pengukuran kinerja adalah sebagai salah satu sistem pengendalian yang digunakan untuk mengevaluasi perencanaan masa depan. Suatu sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah, terkoordinasi, dan berulang. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional di perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator pengukuran variabel sistem pengukuran kinerja adalah evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan, pencapaian target individu

### **Sistem Penghargaan**

Menurut Nasution (2015:89) sistem penghargaan adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik berupa finansial maupun non finansial yang diterima karyawan atas jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Nastiti, 2013). Menurut Nastiti (2013:55), adapun indikator-indikator yang mempengaruhi antara lain, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi. Pemberian penghargaan akan diberikan kepada siapa

saja yang telah berhasil menyelesaikan peran atau tugasnya sesuai dengan perintah perusahaan.

Sistem penghargaan adalah pemberian imbalan atau hadiah atas kontribusi/jasa yang telah diberikan oleh karyawan pada perusahaan untuk kelangsungan segala aktifitas didalam perusahaan. Indikator pengukuran variabel sistem penghargaan adalah pemberian penghargaan digunakan sebagai motivasi, evaluasi sistem penghargaan perusahaan, kewajaran jam kerja.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data akan menguji validitas dari data. Selanjutnya, ketika semua data sudah terkumpul maka peneliti akan melakukan analisis deskriptif menghitung variabel bebas dan variabel terikat, analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, dan uji hipotesis simultan (F) dan parsial (T). Perhitungan Statistik akan menggunakan SPSS 23.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis regresi linier berganda. Dalam pengolahan datanya, peneliti menggunakan SPSS 23 *for windows*. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya pengaruh antara TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Metode deskriptif digunakan penulis untuk menggambarkan hasil penelitian dalam menjawab perumusan masalah mengenai gambaran



masing-masing variabel yang diteliti. Menurut Imam (2016:19) statistik deskriptif memberikan gambaran dan

penjelasan mengenai nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range.

**Tabel 1**  
**Analisis Statistik Deskriptif**

|                            | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
|----------------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| TQM                        | 75 | -       | -       | 3,307 | 0,553          |
| Sistem Pengukuran Kinerja- | 75 | -       | -       | 2,790 | 0,624          |
| Sistem Penghargaan         | 75 | -       | -       | 3,098 | 0,587          |
| Kinerja Karyawan           | 75 | -       | -       | 3,259 | 0,563          |
| Valid N (listwise)         | 75 |         |         |       |                |

Sumber: Data diolah SPSS 23

Berdasarkan Tabel 1 pada variabel *TQM* dapat dilihat Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa dari hasil tanggapan dari 75 responden menunjukkan rata-rata responden setuju dengan *total quality management*. Hal ini dapat dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap *total quality management* yaitu sebesar 3,307 yang artinya responden setuju terhadap *total quality management* yang telah diterapkan didalam perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh item pernyataan TQM11 yang memiliki skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel *total quality management* yaitu sebesar 3,52 yang menunjukkan bahwa manajer dan karyawan bersama-sama memajukan perusahaan dalam mencapai tujuan, sedangkan skor rata-rata terendah penilaian responden pada variabel *total quality management* yaitu pada pernyataan TQM12 dengan skor 2,92.

Berdasarkan Tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil tanggapan dari 75 responden menunjukkan rata-rata responden setuju dengan sistem pengukuran kinerja. Hal ini dapat

dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap sistem pengukuran kinerja yaitu sebesar 2,790 yang artinya responden setuju terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja di dalam perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh item pernyataan SPK1 yang memiliki skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel sistem pengukuran kinerja yaitu sebesar 3,267 yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran diperusahaan yang telah diterapkan dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan, sedangkan skor rata-rata terendah penilaian responden pada variabel sistem pengukuran kinerja yaitu pada pernyataan SP3 dan SP7 dengan skor 2,373.

Berdasarkan Tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil tanggapan dari 75 responden menunjukkan rata-rata responden setuju dengan sistem penghargaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap sistem penghargaan yaitu sebesar 3,098 yang artinya responden setuju terhadap sistem penghargaan yang di berikan perusahaan

akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh item pernyataan SP2 yang memiliki skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel sistem penghargaan yaitu sebesar 3,36 yang menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan dapat menjadi tambahan penghasilan dalam memenuhi kebutuhan kehidupan yang akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja demi mendapatkan penghargaan tersebut, sedangkan skor rata-rata terendah penilaian responden pada variabel sistem penghargaan yaitu pada pernyataan SP3 dengan skor 2,467.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa hasil tanggapan dari 75 responden menunjukkan rata-rata responden setuju dengan butir pernyataan dalam kuesioner kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan skor rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 3,259 yang artinya responden setuju bahwa kinerja karyawan di dalam perusahaan dalam keadaan baik. Hal ini dibuktikan oleh item pernyataan KK3 yang memiliki skor rata-rata tertinggi penilaian responden pada variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 3,693 yang menunjukkan bahwa kejujuran adalah hal mutlak yang harus diterapkan dalam bekerja untuk memiliki kinerja yang baik, karena kinerja karyawan yang baik dilandasi dari sikap jujur serta diiringi dengan tanggung jawab yang kuat, sedangkan skor rata-rata terendah penilaian responden pada variabel kinerja karyawan yaitu pada pernyataan KK2 dengan skor 2,867.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum melakukan uji hipotesis. Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten.

Pengujian hipotesis dapat dilakukan jika model regresi lolos dari uji asumsi klasik, yaitu terdistribusi secara normal. Uji

asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel telah terdistribusi normal. Suatu data dikatakan normal apabila signifikannya  $\geq 0,05$  dan tidak berdistribusi normal jika signifikan  $< 0,05$ .

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Normalitas**

|                        |  | Unstandardized Residual |
|------------------------|--|-------------------------|
| N                      |  | 75                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed) |  | ,612                    |

Sumber: Data diolah SPSS 23

Berdasarkan Tabel 2 besarnya nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,612, nilai signifikan tersebut lebih dari 0,05 (**0,612 > 0,05**). Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima yang artinya data berdistribusi normal.

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

| Model |     | Collinearity Statistics |       |
|-------|-----|-------------------------|-------|
|       |     | Tolerance               | VIF   |
| 1     | TQM | .733                    | 1.364 |
|       | SPK | .950                    | 1.052 |
|       | SP  | .763                    | 1.311 |

Sumber: data diolah SPSS 23

Pada Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *tolerance* variabel *total quality*

*management* sebesar 0.733, sistem pengukuran kinerja sebesar 0.950, sistem penghargaan sebesar 0.763 yang berarti nilai lebih besar dari 0.10. selain dapat dilihat dari *tolerance*, dapat juga dilihat dari nilai VIF, dimana nilai VIF pada variabel *total quality management* sebesar 1.364, sistem pengukuran kinerja sebesar 1.052, dan sistem penghargaan sebesar 1.311 yang berarti nilai tersebut kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya multikolinearitas antar variabel

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi dikatakan tidak terindikasi adanya heteroskedastisitas jika memiliki tingkat signifikansi  $> 0,05$ . Namun jika tingkat signifikansi  $\leq 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh profitabilitas, kepemilikan manajerial, *growth*, *tangibility*, dan ukuran perusahaan terhadap *leverage*. Selain itu uji ini dapat menunjukkan arah variabel dependen dengan variabel independen. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS 23 maka diperoleh hasil sebagai berikut :  
model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 13.267 + 0.395 (TQM) + 0.160 (SPK) + -0.136 (SP) + e$$

Dari model persamaan regresi linear di atas dapat dilihat dan di intepretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta sebesar 13.267 menunjukkan besarnya kinerja

karyawan pada PT. Satrindo Utama Makmur. Artinya apabila variabel *Total Quality Management* ( $X_1$ ), Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) dan Sistem Penghargaan ( $X_3$ ) sama dengan nol, maka produktifitas karyawan PT. Satrindo Utama Makmur adalah sebesar 13.267.

- b. Koefisien regresi  $X_1 = 0.395$  artinya apabila *total quality management* naik 1 satuan, maka kinerja karyawan di PT. Satrindo Utama Makmur akan turun sebesar 0.395 satuan, dengan asumsi variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan adalah konstanta atau tidak berubah.
- c. Koefisien regresi ( $X_2$ ) = 0.160, menunjukkan apabila variabel sistem pengukuran kinerja naik 1 satuan, maka kinerja karyawan PT. Satrindo Utama Makmur akan naik sebesar 0.160 satuan, dengan asumsi variabel *total quality management* dan sistem penghargaan adalah konstan atau tidak berubah.
- d. Koefisien regresi ( $X_3$ ) = -0.136, menunjukkan apabila variabel sistem penghargaan naik 1 satuan, maka kinerja karyawan PT. Satrindo Utama Makmur akan naik sebesar -0.136 satuan, dengan asumsi variabel *TQM* dan sistem pengukuran kinerja adalah konstan atau tidak berubah.
- e.  $e$  = Nilai *error term*.

#### Uji Hipotesis

##### Uji Signifikansi Simultan (Statistik F)

Uji statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah variabel independen (variabel bebas) yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau menguji apakah persamaan regresi *fit* atau model persamaan regresi tidak *fit*. Pengujian model ini digunakan untuk mengetahui variabel profitabilitas, kepemilikan manajerial, *growth*, *tangibility*, dan ukuran perusahaan yang dapat mempengaruhi *leverage*. Jika hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,05$

maka model regresi fit. Namun, apabila uji F menunjukkan nilai signifikansi  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak fit.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji F**

| Model      | F     | Sig.              |
|------------|-------|-------------------|
| Regression | 6.412 | .001 <sup>b</sup> |

Sumber: data diolah SPSS 23

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil uji F yang telah dilakukan diketahui menghasilkan nilai F hitung sebesar 6,412 dengan nilai signifikan 0,001. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi fit.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model (pengaruh variabel independen) dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji  $R^2$**

| R                 | R Square | Adjusted R Square |
|-------------------|----------|-------------------|
| .462 <sup>a</sup> | .213     | .180              |

Sumber: data diolah SPSS 23

Tabel 8 menunjukkan hasil *output* angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,213. Hal ini menunjukkan bahwa variabel TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 21,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian.

#### Uji Statistik t

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Jika hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka

variabel TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Namun apabila nilai signifikan  $> 0,05$  dapat dikatakan bahwa variabel TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji t**

| Model                     | T     | Sig. |
|---------------------------|-------|------|
| TQM                       | 3.651 | .000 |
| Sistem Pengukuran Kinerja | 1.220 | .226 |
| Sistem Penghargaan        | -.701 | .485 |

Sumber: data diolah SPSS 23

Variabel *total quality management* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar  $0.000 < 0.05$  dan nilai t hitung  $3.651 > t$  tabel 1.996. Berdasarkan nilai sig. dan koefisien regresi untuk melihat pengaruh *total quality management*, dapat disimpulkan bahwa variabel *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar  $0.226 > 0.05$  dan nilai t hitung  $1.220 < 1.996$ . Berdasarkan nilai sig. dan koefisien regresi untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja, dapat disimpulkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar  $0.485 > 0.05$  dan nilai t hitung  $-0.701 < 1.996$ . Berdasarkan nilai sig. dan koefisien regresi dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem

penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Uji F menunjukkan hasil bahwa model regresi penelitian fit dan pada hasil uji t menunjukkan bahwa hanya variabel profitabilitas dan ukuran perusahaan berpengaruh terhadap *leverage*. Sedangkan variabel kepemilikan manajerial, *growth*, dan *tangibility* tidak berpengaruh terhadap *leverage*. Berikut adalah uraian penjelasan untuk masing-masing variabel :

### **Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan**

*Total quality management* merupakan suatu pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan daya saing dengan melakukan perbaikan secara terus menerus atas kualitas produk, barang, jasa, dan manusia. Menurut Nasution (2015:30) dalam menjalankan *total quality management* harus memperhatikan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, dan melakukan perbaikan berkesinambungan terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan memperhatikan aspek tersebut maka akan meningkatkan nilai TQM yang akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena seluruh aspek tersebut sangat berkaitan. Contohnya yaitu dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap kualitas produk sesuai dengan apa yang dibutuhkan pelanggan, dengan demikian akan tercipta kepuasan pelanggan, kemudian dengan memberikan pelatihan terhadap karyawan yang akan menambah wawasan serta skill dalam mengembangkan kualitas produk ataupun memberi jasa yang terbaik untuk pelanggan guna meningkatkan penjualan, sehingga dapat dipastikan perusahaan akan mendapatkan keuntungan. Semakin banyak keuntungan yang didapat oleh perusahaan maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut baik. *Total quality management* diukur menggunakan tiga indikator yang dikembangkan menjadi duabelas pernyataan pada kuesioner. Berdasarkan

hasil penelitian, *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat terlihat pada indikator pernyataan TQM11 untuk mempengaruhi variabel *total quality management*. Butir pernyataan pada TQM11 yaitu “Manajer dan karyawan bersama-sama memajukan perusahaan”.

Setiap karyawan yang bekerja diperusahaan tentunya harus saling bekerjasama dalam memajukan perusahaan. Apapun yang menjadi kepentingan perusahaan maka akan menjadi kepentingan pribadinya, karena keberlangsungan perusahaan yang besar bagi pekerjaannya. Karyawan dengan sikap egois atau tidak mau bekerja sama akan merusak kondisi lingkungan didalam perusahaan, karena dalam seluruh kegiatan perusahaan yang menggunakan pendekatan TQM dibutuhkan kerjasama setiap karyawan untuk mengelola sumber daya yang ada pada perusahaan dalam menciptakan suatu nilai dimata masyarakat/konsumen.

Sesuai dengan teori yang digunakan yaitu teori *Kaizen* dimana teori tersebut mendukung bahwa perbaikan secara periodik akan membantu meningkatkan kinerja karyawan beserta seluruh sumber daya yang ada didalam perusahaan tersebut. Contohnya yaitu selalu memberikan pelatihan agar karyawan selalu memiliki wawasan serta *skill* yang baik, dengan demikian maka akan tercipta suatu karyawan dengan kinerja yang baik dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Macide (2018), mengenai pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa *total quality management (TQM)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional

di perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja mengukur setiap kegiatan dalam proses dari perspektif kebutuhan pelanggan dan menjamin kinerja keseluruhan tersebut memenuhi persyaratan dan apakah berjalan dengan baik atau tidak. Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang gaji karyawan serta dapat digunakan untuk mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Horngren and Foster (2015:21) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain yaitu, sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem pemberian penghargaan perusahaan, jadi semakin bagus kinerja yang dimiliki oleh karyawan, maka perusahaan akan dapat menentukan penghargaan yang layak diberikan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan untuk perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja diukur menggunakan dua indikator yang dikembangkan menjadi delapan pernyataan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dalam hipotesis yang dijelaskan bahwa semakin tinggi nilai sistem pengukuran kinerja, maka semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun pernyataan didalam kuesioner yang mempengaruhi variabel sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu pada pernyataan SPK3 "Sistem pengukuran kinerja yang diberlakukan perusahaan tidak secara tepat mengukur hasil kinerja saya", pada pernyataan ini responden banyak yang menjawab setuju dimana seharusnya pernyataan tersebut dijawab dengan hasil tidak setuju karena pada pernyataan kuesioner SPK1 "Saya merasa sistem pengukuran kinerja diperusahaan dapat meningkatkan kinerja saya" reponden mayoritas menjawab setuju, hal ini lah yang mengakibatkan

sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil wawancara peneliti kepada salah satu karyawan perusahaan PT. Satrindo Utama mengatakan bahwa terdapat sistem komunikasi penilaian yang jelek dimana sistem penilaian pengukuran kinerja tidak disampaikan dengan baik kepada setiap orang yang terlibat, buruknya komunikasi sistem penilaian menyebabkan para individu-individu yang dinilai memiliki persepsi yang berbeda. Perbedaan persepsi ini dapat mengurangi penerimaan karyawan terhadap proses, sehingga keterlibatan mereka dalam kegiatan penilaian menjadi rendah. Selain itu adanya sistem penilaian yang tidak tepat dimana praktik penilaian sistem pengukuran kinerja tidak sesuai dengan sistem yang ditetapkan yang menyebabkan kesalahan-kesalahan praktik penilaian kinerja yang tidak konsisten dalam menetapkan peringkat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu (Gloria, 2013) yang menyatakan bahwa sitem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian Rosfariana (2017) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem penghargaan adalah pemberian imbalan atau hadiah atas kontribusi/jasa yang telah diberikan oleh karyawan pada perusahaan untuk kelangsungan segala aktifitas didalam perusahaan. Kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian insentif, karena semakin besar penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi produktifitas para karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Penghargaan menjadi strategi perusahaan untuk menciptakan keselarasan kerja dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sistem penghargaan diukur menggunakan tiga indikator yang dikembangkan menjadi enam pernyataan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dalam hipotesis dijelaskan bahwa semakin tinggi sistem penghargaan, maka semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun hasil analisis regresi gagal menunjukkan pengaruh dari sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Adapun pernyataan didalam kuesioner yang mempengaruhi variabel sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu pada SP3 dengan pernyataan "Sistem penghargaan yang telah ditetapkan perusahaan tidak sesuai dengan bobot pekerjaan yang harus saya capai", pada pernyataan ini banyak responden menjawab setuju yang seharusnya jawaban responden adalah tidak setuju, karena pada pernyataan SP2 mayoritas responden telah memberikan jawaban setuju yang dimana pada SP2 telah dapat mencerminkan pemberian penghargaan yang dilakukan perusahaan sudah sesuai bobot sehingga dapat menjadi tambahan penghasilan untuk kebutuhan hidup karyawan.

Menurut hasil wawancara oleh karyawan PT. Satrindo Utama Makmur menjelaskan bahwa pemberian penghargaan pada setiap karyawan memang sudah diterapkan, namun penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dirasa kurang sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Walaupun pemberian penghargaan yang diberikan perusahaan mampu menjadi hasil tambahan untuk kebutuhan mereka, namun mereka merasa pemberian penghargaan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu (Zul, 2015) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut penelitian Ristauli (2013) menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Satrindo Utama Makmur. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Total quality management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila *total quality management* ditingkatkan akan dapat pula meningkatkan kinerja karyawan, karena kesuksesan atau keberhasilan penerapan *total quality management* sangat dipengaruhi oleh keterlibatan seluruh karyawan.
2. Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan diterapkannya sistem pengukuran kinerja belum tentu menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi.
3. Sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang ada tidak mampu memotivasi kinerja karyawan yang disebabkan oleh penghargaan yang diberikan kurang menarik.

### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih memperhatikan keterbatasan dalam penelitian ini agar mendapatkan hasil yang lebih baik lagi. Keterbatasan tersebut antara lain :

1. Adanya karakteristik responden yang tidak bersedia untuk mengisi kuesioner, berimbas dengan peneliti yang memerlukan waktu cukup lama untuk mencari responden.
2. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei dengan kuesioner,

dimana peneliti tidak dapat mengontrol dan memprediksi kondisi responden saat pengisian kuesioner.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan keterbatasan penelitian maka terdapat beberapa saran yang diberikan peneliti untuk penelitian yang akan datang, antara lain :

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan atau menggunakan variabel independen yang lain selain total quality management, sistem pengukuran kinerja dalam meneliti tentang kinerja karyawan.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbanyak jumlah responden agar dapat mendapatkan data yang lebih komprehensif

### DAFTAR RUJUKAN

- Aimie Nadya Dedy, Norhayati Zakuan, Siti Zaleha Omain, Kamaruzzaman Abdul R, Mohd Shoki, Zuraidah Sulaiman. 2016. *An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation*. IOP Publishing.
- Anthony Govindarajan. 2011. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Bambang Wiratmo. 2016. Penerapan *Total Quality Management* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Daya Cipta Kemasindo, Tangerang). *Jurnal Reaktom*.
- Cyntia, N Kumentas. 2013. Pengaruh *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*.
- Dwi Yuniarti dan Erlan Suprianto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X. Universitas Nurtanio. Bandung.
- Fandy Tjiptono dan Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Andi Ofset. Yogyakarta.
- Gloria Gace Sengkey. 2013. Pengaruh Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Cabang Amurang. *Jurnal EMBA*.
- Hansen, Don R dan Mowen Maryanne M. 2012. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Henry Simamora. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Horngren, C. T., & Foster, G. 2015. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*.
- Ineke Dyan Oktaviana, Rovila El Maghviroh, Laila Saleh. 2012. Motivasi, Kepuasan atas Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Akuntansi pada PT. Perumnas Jawa Timur. Volume 2 No.1, Pages 91-100.
- Intan Ratna Dewi. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Hotel Kota Padang dan Bukittinggi). *Jurnal Akuntansi Vol.1 No.1*.
- Jogiyanto Hartono. 2017. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: BPF. Yogyakarta.
- Kulsoom Kanwal dan Maria Syed. 2017. *Impact Of Reward System On Employee Performance In Banking Sector*. ISSN (Online) 2522-3208, ISSN (Print) 2522-3194.



- Macide ARTAC Ozdal dan Bamise Iman Oyebamiji. 2018. *Implementation of Total Quality Management and its Effect on Employees' Performance in a Teaching Hospital in Oyo State, Nigeria*. Public Health Open Access.
- Mudrajat Kuncoro. 2013. Buku Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat. Jakarta.
- M, Richard. 2018. Ekonomi Indonesia 2017 Tumbuh Lambat. (Online). (<https://m.bisnis.com/finansial/read/20180207/9/735901/ekonomi-indonesia-2017-tumbuh-lambat-ini-2-faktor-penyebabnya>), diakses tanggal 20 September 2018, pukul 13:59).
- Nastiti Mintje. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*.
- Nasution, M.N. 2015. Manajemen Mutu Terpadu. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Prawironegoro, Darsono, Purwanti, Ari. 2013. Akuntansi Manajemen. Edisi ke-2. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Raisa, S. Jusuf. 2013. Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1 (3).
- Ranupandojo. 2001. *Manajemen Personal*. Yogyakarta:BPFE.
- Ristauli Debora Sianipar. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi* Vol 1, No 1.
- Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sayala. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Rajawali Press. Jakarta.
- Rosfariana Marbun. 2017. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perhotelan di Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau* 4 (1), 572-585.
- Slamet Riyadi. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 13, No. 1, Maret 2011:40-45).
- Sugiyanto, Rispantyo, dan Djoko Kristianto. 2017. Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Akuntansi Manajemen dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Study Empiris di Perusahaan Jasa Wilayah Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 13 No. 2.
- Syaikhul, Hadi. 2017. (Online). (<http://jatim.metrotvnews.com/peristiwa/nN9GGeek-laba-PT.Satrindo-Utama-Makmur-Pabrik-sepatu-di-sidoarjo-keluhkan-menurun>). Diakses tanggal 3 Januari 2019, pukul 13.05).
- Tjipto. 2011. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Torang Syamsir. 2013. Organisasi dan Manajemen. Salemba Empat. Jakarta
- Zul Azmi. 2015. Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja

Manajerial (Studi Empiris Pada  
Perusahaan Asuransi DI  
Pekanbaru). *Jom FEKOM* Vol. 2  
No.2.

