

**PERAN SISTEM PENGHARGAAN DALAM MEMODERASI PENGARUH  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL**  
(Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong Sidoarjo)

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Program Studi Akuntansi



Oleh :

**DICKY WAHYU CANDRA**  
2016310141

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2020**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Dicky Wahyu Candra  
Tempat, Tanggal Lahir : Ponorogo, 14 Desember 1997  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Peran Sistem Penghargaan dalam Memoderasi Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja karyawan

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Tanggal :



**(Dr. Sasongko Budisusetyo, M.Si., CA., CPA., CPMA.)**

**NIDN: 0715086501**

Disetujui dan diterima baik oleh :

Co. Dosen Pembimbing,

Tanggal :



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

**NIDN: 0725079201**

Ketua program Studi Sarjana Akuntansi

Tanggal :



**(Dr. Nanang Shonhadji, SE., Ak., M.Si., CA., CIBA., CMA)**

# PERAN SISTEM PENGHARGAAN DALAM MEMODERASI PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL

**Dicky Wahyu Candra**  
STIE Perbanas Surabaya  
[2016310141@students.perbanas.ac.id](mailto:2016310141@students.perbanas.ac.id)

## ABSTRACT

*The purposes of the study are to find out the effect of leadership, customer focus, employee involvement, strategic planning, teamwork, and continuous improvement of employee performance and reward system as a moderating variable. The population of this research is all employees who working at PG. Kremboong Sidoarjo, the research sample is general manager, manager, and young assistants and operational employees. Data analysis technique used is moderated regression analysis using IBM SPSS 26 software. The results showed that leadership, customer focus, employee involvement, strategic planning, continuous improvement affects on employee performance and teamwork does not affect on employee performance. While the moderating results showed that employee involvement that is moderated by reward system affects on performance employee and leadership, customer focus, strategic planning, teamwork, and continuous improvement which are moderated by reward system does not affect on performance employee.*

*Keywords : Total Quality Management, leadership, customer focus, employee involvement, strategic planning, continous improvement, reward system, employee performance.*

## PENDAHULUAN

Saat ini banyak konsumen yang memiliki kesadaran biaya (*cost conscious*) dan kesadaran nilai (*valueconscious*) produk dan jasa yang berkualitas. Hal tersebut karena adanya persaingan global, sehingga para konsumen memiliki opsi dalam menentukan standar produk mereka. Saat perusahaan ingin berhasil dan *survive* dalam keadaan yang demikian, perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen, sehingga perusahaan juga memperoleh *value added*. Oleh karena itu perusahaan juga harus menciptakan efektifitas dan efisiensi sebagai dasar yang kuat dalam memenangkan persaingan yang saat ini

sangat kompetitif, sehingga perusahaan dapat bertahan di dalam persaingan global yang semakin ketat.

Ketika perusahaan ingin menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi, perusahaan harus mengelola bahan baku dan sumber daya manusia atau karyawannya dengan baik. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang memuaskan dan memadai bagi para karyawannya agar dapat memicu peningkatan kinerja karyawan. Sumber daya manusia, modal dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam proses mewujudkan ketersediaan barang maupun jasa.

Saat ini, masyarakat sedang menghadapi kondisi yang kurang baik. Pasalnya, banyak harga kebutuhan pokok meningkat, salah satunya harga gula. Tidak hanya masyarakat saja yang diberatkan dengan naiknya harga gula, tapi juga para produsen makanan dan minuman. Dikutip dari majalah Tempo.co.id, Jumat 14 Februari 2020 memaparkan bahwa lonjakan harga gula menyebabkan banyak produsen makanan dan minuman mengeluh. Sejumlah pemasok gula industry kini menawarkan harga Rp 9000 per kilogram, naik seribu rupiah dibandingkan dengan awal tahun 2020 lalu. Lonjakan harga yang terjadi bias mengancam kelangsungan bisnis produsen beragam produk makanan dan minuman. Industry makanan dan minuman memnag sedang dalam masa yang susah. Sejumlah pabrik makanan dan minuman mengeluh sejak awal 2020 lantaran stock gula yang menipis. Beberapa pabrik sementara mengentikan proses produksi akibat persediaan gula menipis.

Keterbatasan pasukan gula memaksa setiap entitas untuk mengubah cara kerja mereka dalam bisnis. Bisnis yang baik akan dapat menjadikan sebuah organisasi dapat bertahan dalam persaingan global saat ini. Persaingan global di bidang bisnis dan ekonomi menuntut setiap organisasi untuk mampu bersaing, jika tidak mereka akan terdampar dari peta persaingan bisnis dan mengalami kebangkrutan. Upaya untuk menghindari hal tersebut, perusahaan tidak hanya menciptakan inovasi dalam menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas, tetapi juga memperhatikan keinginan pelanggan. Peningkatan kinerja dilakukan dengan segala upaya seperti meningkatkan sumber daya serta keunggulan kompetitif

perusahaan, keunggulan kompetitif menjadi salah satu dari sekian banyak elemen penting dalam sebuah organisasi. Dalam mencapai sebuah keunggulan kompetitif perusahaan harus meningkatkan kinerjanya.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Kinerja merupakan perilaku yang menjadi indikator penting dalam tercapainya tujuan sebuah organisasi. Ketika kinerja seseorang dirasa baik maka peluang untuk tercapainya tujuan organisasi akan semakin besar. Kesimpulannya, keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh kinerja organisasi itu sendiri, baik kinerja manajerial maupun kinerja karyawannya. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan sebuah prinsip yang harus dimiliki oleh setiap orang yang memiliki kedudukan strategis di dalam perusahaan. Di dalam perusahaan sosok seorang pemimpin dianggap sangat penting karena dengan adanya kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan akan mempermudah entitas

tersebut mencapai tujuannya. Secara umum seorang pemimpin harus mampu untuk mempengaruhi seseorang untuk meningkatkan kinerja yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan moral.

Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah konsep untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar memiliki kemauan untuk bertindak seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh pemimpinnya.

**H1 = Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

#### **Fokus Pelanggan.**

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut suatu perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas yang mereka tentukan, serta memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan (Nasution, 2015:46).

Pelanggan merupakan komponen yang memberikan pengaruh pada performa setiap perusahaan. Fokus perusahaan tidak hanya pada pelanggan internal saja, namun juga pada pelanggan eksternal. Pelanggan inilah yang akan menciptakan nilai serta persepsi terhadap perusahaan. Fokus pelanggan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif maupun negatif. Ketika fokus pelanggan meningkat maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, saat fokus pelanggan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Ketika perusahaan memiliki fokus yang tinggi terhadap kepuasan pelanggan maka secara otomatis akan mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal tersebut terjadi karena ketika sebuah perusahaan ingin

menciptakan suatu produk yang berkualitas, maka mereka harus meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

**H2 = Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **Keterlibatan Karyawan**

Terdapat dua manfaat yang timbul dalam pemberdayaan karyawan. Menurut Nasution (2015:19) pemberdayaan karyawan akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas seseorang terhadap perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan yang baik bagi perusahaan. Pengambilan keputusan yang baik dapat dilakukan dengan cara melibatkan karyawan dan mereka yang memiliki pengaruhnya terhadap perusahaan. Perusahaan dapat memberikan pekerjaan dan sehingga mereka dapat secara personal menentukan keputusan mengenai pekerjaan apa yang akan mereka lakukan.

Keterlibatan karyawan sendiri memiliki dampak yang positif, karena saat manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, maka akan memicu timbulnya rasa kepemilikan terhadap organisasi. Hal tersebut secara psikologis dapat menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika keterlibatan karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, jika keterlibatan karyawan dirasa kurang diperhatikan maka akan memicu menurunnya kinerja karyawan.

**H3 = Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## Perencanaan Strategis

Goetsch dan Davis (2016) menyatakan bahwa organisasi yang melaksanakan TQM akan cenderung memiliki perencanaan strategi yang sangat luas. Mereka juga memiliki visi dan misi yang jelas dengan tujuan yang baik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh prambeni *et al.*, (2019) menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut menekankan bahwa manajemen stratejik adalah sebuah pendekatan untuk menentukan arah tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan organisasi, sehingga tujuan organisasi jelas dan dapat dicapai sesuai dengan pendapat (Mohamud et al., 2015).

Perencanaan strategis memang tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja karyawan. Namun dengan proses perencanaan strategis yang baik akan memiliki dampak yang baik pula pada kinerja karyawan. Ketika perencanaan strategis dibuat dengan pertimbangan yang baik akan membuat segala aspek di dalam perusahaan dikerjakan secara sistematis. Hal tersebut akan menciptakan proses kerja yang sempurna tidak hanya pada level manajemen tapi juga pada tenaga kerja langsung.

**H4 = Perencanaan Strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## Kerjasama Tim

Organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) memerlukan kerja sama tim. Hal tersebut karena kerjasama tim merupakan komponen

penting dalam menerapkan TQM. Dalam penerapannya, TQM memerlukan tim yang baik antara manajer, karyawan dan masyarakat sekitar (Nasution, 2015: 14). Kerjasama tim memiliki dampak yang positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Penerapan kerjasama tim di setiap lini akan memicu peningkatan produktivitas dalam pekerjaan. Produktivitas dalam pekerjaan akan lebih signifikan ketika dilakukan secara tim. Hal tersebut dikarenakan adanya sinergi positif melalui usaha yang terorganisir.

Kerjasama tim dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat di perlukan. Hal yang mendasari perlu adanya kerjasama tim adalah bagaimana dalam proses bisnis organisasi tradisional yang masih terdapat persaingan antar departemennya. Namun persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas perusahaan. Dengan adanya kerjasama tim akan dapat menghasilkan efisiensi dan efektifitas kerja pada suatu organisasi.

**H5 = Kerjasama Tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## Perbaikan Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa adalah hasil pemanfaatan proses tertentu dalam suatu sistem. Di dalam sistem terdapat suatu proses untuk merubah *input* menjadi *output* yang diukur melalui langkah sekuensial yang terorganisir. Pihak-pihak yang terlibat dalam perbaikan sistem ini antara lain; pelanggan, kelompok pekerja, pemasok, dan pemilik perusahaan . Untuk itu perlunya perbaikan sistem secara berkesinambungan agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Nasution,

2015:75). Ketika perbaikan berkesinambungan meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat, begitupun sebaliknya. Hal tersebut dikarenakan, ketika sebuah perusahaan memiliki orientasi jangka panjang, maka mereka akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan yang dilakukan tidak hanya pada kinerja manajerial tapi juga kinerja karyawannya, termasuk tenaga kerja langsung.

**H6 = Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan menurut Nasution (2015:89) adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan yang melakukan pekerjaannya melampaui standar yang telah ditentukan. Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik dalam bentuk finansial dan non finansial atas jasa yang diberikan karyawan pada perusahaan sebagai apresiasi. Ketika sebuah perusahaan ingin untuk meningkatkan kinerja karyasannya, salah satu cara yang mereka harus lakukan adalah memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawannya. Apresiasi ini bias berupa penghargaan berbentuk finansial dan non finansial. Saat perusahaan meningkatkan penghargaan terhadap prestasi karyawannya, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal tersebut dikarenakan akan semakin banyak karyawan yang termotivasi untuk bekerja dengan baik.

**H7 = Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**Sistem Penghargaan sebagai variable moderasi**

TQM adalah sistem manajemen yang berfokus pada pegawai/karyawan dan bertujuan untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan meningkatkan nilai pelanggan melalui proses perbaikan berkelanjutan pada produk, jasa, proses, tenaga kerja, dan lingkungannya. (Nasution, 2015:17). Komponen komponen dalam *Total Quality Managemen* (TQM) yang digunakan adalah Fokus Pelanggan, Keterkaitan Karyawan, Komitmen Pada Kualitas, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, dan Perbaikan Berkelanjutan.

Digunakannya *Reward* sebagai variabel moderasi adalah untuk mengetahui apakah peran sistem penghargaan dapat memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan atau bahkan sebaliknya.

**H7<sub>a</sub> = Interaksi kepemimpinan dengan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H7<sub>b</sub> = Interaksi fokus pelanggan dengan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

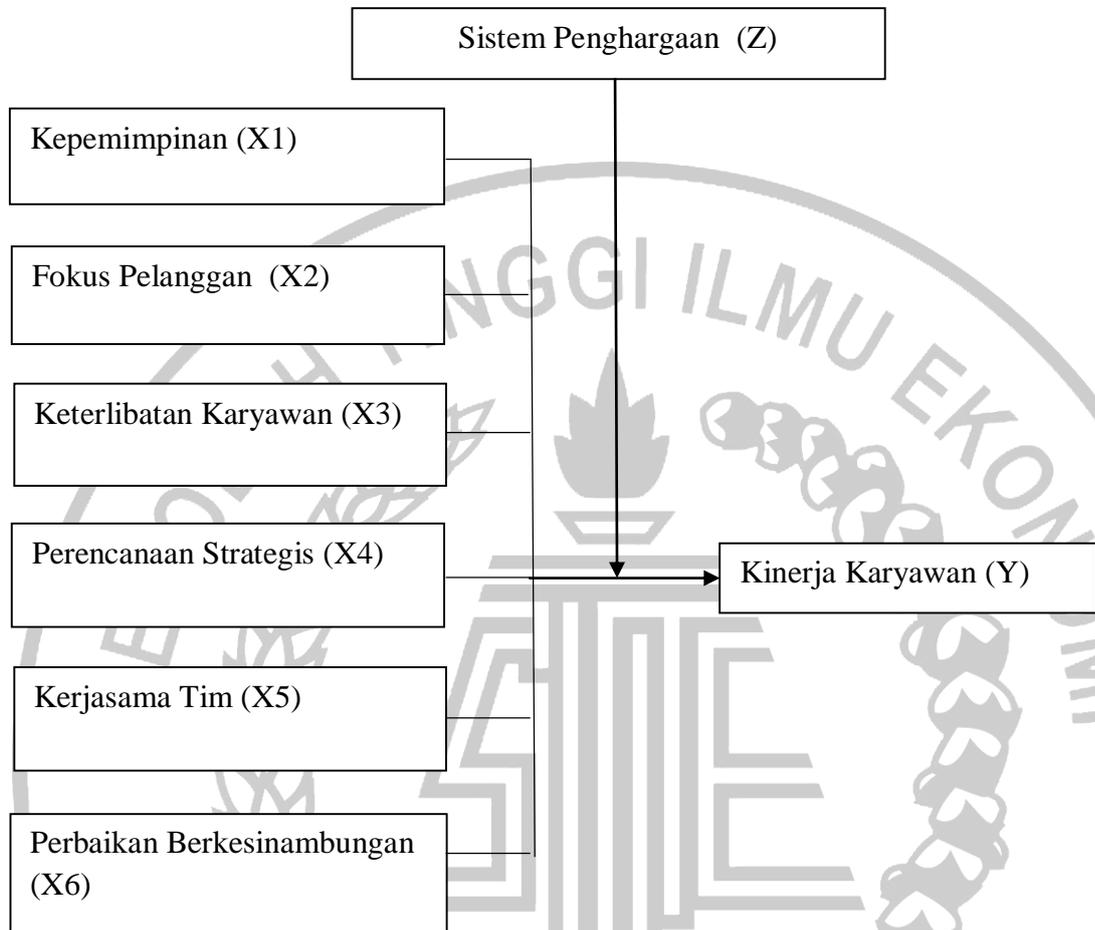
**H7<sub>c</sub> = Interaksi antara keterlibatan karyawan dengan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H7<sub>d</sub> = Interaksi perencanaan strategis dengan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H7<sub>e</sub> = Interaksi kerjasama tim dengan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**H7<sub>b</sub> = Interaksi antara perbaikan berkesinambngan dengan**

**Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**



**Gambar 1  
KERANGKA KONSEPTUAL**

## METODELOGI PENELITIAN

### Klasifikasi Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel pada setiap lini populasi yang dipilih dalam rancangan penelitian ini atau biasa disebut *Complete Enumeration Sampling*. Kuisisioner yang dibagikan berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai system kerja pada PG. Kremboong Sidoarjo. Pertanyaan-pertanyaan tersebut untuk mengetahui apakah penerapan TQM di tempat mereka telah berjalan dengan baik. Sehingga dapat dijadikan tolak ukur untuk menilai kinerja karyawannya.

Populasi responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan para manajer. Sampel penelitian ini adalah general manajer termasuk manajer dan asisten muda serta karyawan bagian operasional dengan jumlah responden adalah 75 orang. Sampel diambil dari 93 responden yang menjadi populasi dengan menggunakan rumus solvin.

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

$$\text{Sehingga: } n = 93 / (1 + (93 \times 0,05^2))$$

$$n = 93 / (1 + (93 \times 0,0025))$$

$$n = 93 / (1 + ,232)$$

$$n = 93 / 1,232$$

$$n = 75,45/75$$

### Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data diperoleh langsung dari general manajer termasuk manajer serta karyawan bagian operasional. Pengumpulan data yang dipergunakan dalam pendataan ini adalah melalui penyebaran kuisisioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dari para

responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data *Complete Enumeration Sampling*, alasan penggunaan metode ini dalam adalah pengambilan sampel berdasarkan pada semua populasi yang menjadi sample penelitian dengan mengetahui terlebih dahulu jumlah responden yang dijadikan sampel. Pada kuisisioner tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang mengenai tentang kinerja karyawan yang nantinya dapat digunakan untuk penilaian apakah TQM sudah berjalan dengan baik untuk sistem kinerja karyawan.

### Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini menggunakan enam komponen dalam *total quality management* antara lain, kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, perencanaan strategis, kerjasama tim, dan perbaikan berkesinambungan. Variabel moderasi yang digunakan adalah sistem penghargaan serta variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

#### Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Karakteristik situasi

2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja.
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Kinerja karyawan dapat diukur dengan tingkat kualitas yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari:

1. Produktivitas
2. Pengetahuan terhadap pekerjaan
3. Kualitas kerja
4. Adaptasi dan Fleksibilitas
5. Pertanggungjawaban terhadap pekerjaan
6. Inisiatif dalam mengatasi permasalahan
7. Kemampuan berkomunikasi

### **Kepemimpinan**

Sesuai dengan prinsip kepemimpinan, seorang pemimpin harus mampu mengelola perusahaan. Dalam usaha mengelola perusahaan pemimpin dituntut untuk dapat melakukan berbagai perencanaan strategis guna mencapai tujuan organisasi. Dalam usahanya mencapai tujuan organisasi pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan maupun bawahan mereka. Menurut Kartini Kartono (2008:34) dalam menilai kepemimpinan terdapat 5 indikator penting. Berikut merupakan indikator dalam mengukur variabel kepemimpinan :

1. Penilaian terhadap kemampuan mengambil keputusan
2. Penilaian terhadap kemampuan mengendalikan bawahan
3. Penilaian terhadap kemampuan komunikasi
4. Penilaian terhadap kemampuan memotivasi

5. Penilaian terhadap kemampuan mengendalikan emosional

### **Fokus pelanggan**

Fokus pada pelanggan merupakan sesuatu keputusan perusahaan untuk melakukan pengaturan karyawan untuk berhubungan langsung dengan pelanggan dan melakukan proses pendekatan, memanfaatkan informasi, mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang timbul pada pelanggan demi tercapainya kepuasan pelanggan. Variabel ini diukur dengan indikator, yaitu prioritas utama perusahaan, interaksi karyawan yang baik dengan pelanggan, penandaan mengenai kepuasan pelanggan, serta melibatkan pelanggan dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan. Adapun indikator dalam mengukur fokus pada pelanggan menurut Tjiptono & Diana (2003) antara lain :

1. Identifikasi kebutuhan pelanggan
2. Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan
3. Membina hubungan baik dengan pelanggan
4. Membangun reputasi perusahaan
5. Penyempurnaan produk

### **Keterlibatan karyawan**

Keterlibatan karyawan merupakan suatu keputusan perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan *customer value*. Keterlibatan karyawan dapat diukur dengan indikator mengenai, pengaturan meeting regular, dorongan pada karyawan, formalitas dari tujuan organisasi yang jelas, keterlibatan manajemen tingkat atas dalam proses

perencanaan serta kehadiran tim multi fungsi dan implementasi program manajemen kualitas. Adapun indikator dalam mengukur fokus pada pelanggan menurut Tjiptono & Diana (2003) Antara lain :

1. Penilaian terhadap masukan dan *feedback* dari karyawan
2. Penilaian terhadap perlibatan karyawan yang familiar dengan topik yang dibahas
3. Penilaian terhadap penugasan karyawan sebagai penentang ide dan saran yang diajukan
4. Penilaian terhadap keterlibatan karyawan dalam perumusan masalah
5. Penilaian terhadap ide kelompok
6. Penilaian terhadap ketersediaan kotak saran
7. Penilaian terhadap kontroling manajer terhadap karyawan

### **Perencanaan strategis**

Perencanaan strategis adalah sebuah pemikiran untuk memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Perencanaan strategis memfokuskan pada pengembangan dalam jangka panjang. Dengan adanya perencanaan yang baik, sebuah organisasi akan lebih terorganisir dalam menjalankan aktivitasnya. Adapun indikator dalam mengukur fokus pada pelanggan menurut Goets & Davis, (2016) Antara lain :

1. Penilaian terhadap visi dan misi perusahaan
2. Penilaian terhadap kerangka kerja yang terperinci
3. Penilaian terhadap sumber daya perusahaan
4. Penilaian terhadap kebijakan perusahaan
5. Penilaian terhadap komitmen

manajemen puncak.

### **Kerjasama tim**

Kerjasama tim dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat di perlukan. Hal yang mendasari perlu adanya kerjasama tim adalah bagaimana dalam proses bisnis organisasi tradisional yang masih terdapat persaingan antar departemennya. Namun persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas perusahaan. Dengan adanya kerjasama tim akan dapat menghasilkan efisiensi dan efektifitas kerja pada suatu organisasi. Adapun indikator dalam mengukur fokus pada pelanggan menurut Kartini Kartono (2008) Antara lain :

1. Penilaian terhadap kesepakatan tim
2. Penialan terhadap peraturan tim
3. Penilaian terhadap tanggungjawab dan wewenag yang adil
4. Penilaian terhadap adaptasi perubahan

### **Perbaikan berkesinambungan**

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan harus mampu untuk menghasilkan barang dan jasa dengan tetap memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Hal tersebut perlu dilakukan secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat. Adapun indikator dalam mengukur perbaikan berkesinambungan menurut Tjiptono & Diana (2003) :

1. Komunikasi
2. Perbaikan pada permasalahan yang signifikan
3. Memandang ke hulu
4. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah

5. Memantau perubahan/ deformasi

**Sistem penghargaan**

Penghargaan (*reward*) adalah imbalan atau hadiah yang diberikan perusahaan terhadap manajer dan karyawan bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penghargaan diberikan sebagai alat untuk menunjang karyawan supaya mampu meningkatkan kinerjanya. Berbagai macam penghargaan akan ditawarkan dan dijanjikan oleh perusahaan untuk menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kinerja manajer dan karyawan. Semakin bagus kinerja personal persahaan, maka semakin besar peluang mereka untuk

mendapatkan penghargaan (*reward*). Penghargaan (*reward*) tidak selalu berupa finansial, tetapi juga berupa non-finansial yaitu seperti kenaikan jabatan atau posisi dalam suatu perusahaan/organisasi. Pengaruh dengan adanya sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan adalah dapat meningkatkan motivasi personel terhadap kinerja mereka masing-masing, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka untuk menjadi lebih berkualitas dan mampu mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih baik sesuai keinginan perusahaan.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Statistik Deskriptif**

**Tabel 1**  
**ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF**

<b>Descriptive Statistics</b>				
	N	Minimum	Maximum	Mean
Kinerja karyawan (Y)	76	2,88	3,61	3,11
Kepemimpinan (X1)	76	3,05	3,17	3,10
Fokus Pelanggan (X2)	76	2,99	3,16	3,07
Keterlibatan karyawan (X3)	76	2,89	3,13	3,01
Perencanaan strategis (X4)	76	3,00	3,14	3,09
Kerjasama tim (X5)	76	1,91	2,24	2,04
Perbaikan berkesinambungan (X6)	76	3,07	3,26	3,16
Sistem penghargaan (Z)	76	2,72	3,13	2,97
Valid N (listwise)	76			

Sumber: Outpus IBM SPSS 26

Berdasarkan jawaban responden tertinggi terhadap pertanyaan yang diajukan menunjukkan nilai rata-rata (Y1) terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pernyataan bahwa di tempat mereka bekerja setiap karyawan dituntut untuk teliti dalam melaksanakan pekerjaannya dan pernyataan

bahwa kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan point yang sangat penting. Tanggapan responden terendah pada pernyataan Y2 dan Y6 sebesar 2,84 dan 2,88 , nilai tersebut terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pernyataan bahwa di tempat mereka bekerja setiap karyawan

dituntut untuk teliti dalam melaksanakan pekerjaannya dan pernyataan bahwa kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan point yang sangat penting.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel kinerja karyawan memiliki nilai 3,11 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai kinerja karyawan dengan jawaban “Setuju”.

Berdasarkan jawaban responden tertinggi terhadap pertanyaan yang diajukan menunjukkan nilai rata-rata X1.1 terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pernyataan bahwa ditempat mereka para pemimpin mampu mengendalikan emosinya. Tanggapan responden terendah pada pernyataan X1.2 sebesar 3,05, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pernyataan bahwa di tempat mereka para pemimpin selalu memotivasi karyawannya dalam menjalankan pekerjaan.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel kepemimpinan memiliki nilai 3,10 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai kepemimpinan dengan jawaban “Setuju”.

Berdasarkan jawaban responden tertinggi terhadap pertanyaan yang diajukan menunjukkan nilai rata-rata X2.5 sebesar 3,16, nilai tersebut berada pada interval  $3,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pada pernyataan perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan perbaikan dalam berbagai sektor. Tanggapan responden terendah pada

pernyataan X2.3 sebesar 2,99, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pernyataan perusahaan berusaha untuk menjalin hubungan langsung dengan pelanggannya.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel Fokus pelanggan memiliki nilai 3,07 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai focus pelanggan dengan jawaban “Setuju”.

Berdasarkan jawaban responden tertinggi terhadap pertanyaan yang diajukan menunjukkan nilai rata-rata X3.7 sebesar 3,13, nilai tersebut berada pada interval  $3,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pada pernyataan di tempat mereka bekerja, manajer selalu melakukan *controlling* terhadap para karyawannya saat bekerja. Tanggapan responden terendah pada pernyataan X3.2 dan X3.3 sebesar 2,89, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pernyataan di tempat saya bekerja, manajemen selalu mengikutsertakan karyawan yang berpengalaman dalam kegiatan rapat dan pada pernyataan di tempat saya bekerja, manajemen selalu mempertimbangkan ide dan masukan dari karyawan.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel keterlibatan karyawan memiliki nilai 3,01 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai keterlibatan karyawan dengan jawaban “Setuju”.

Berdasarkan tanggapan responden tertinggi untuk variabel perencanaan strategis terdapat pada pernyataan X4.5

sebesar 3,14, rata-rata tersebut berada pada interval  $3,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pada pernyataan terdapat komitmen manajemen puncak dalam kemajuan perusahaan. Tanggapan responden terendah pada pernyataan X4.3 sebesar 3,00, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pernyataan perusahaan memiliki sumberdaya yang memadai dalam melakukan proses produksi.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel perencanaan strategis memiliki nilai 3,09 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai perencanaan strategis dengan jawaban "Setuju". Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa perempuan memiliki pandangan yang kuat bahwa ditempat mereka bekerja para pemimpin memiliki komitmen dalam memajukan perusahaan.

Berdasarkan tanggapan responden tertinggi untuk variabel kerjasama tim terdapat pada pernyataan X5.4 sebesar 2,24, rata-rata tersebut berada pada interval  $1,76 < X \leq 2,50$  yang berarti bahwa responden tidak setuju pada pernyataan di tempat saya bekerja, setiap karyawan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan. Tanggapan responden terendah pada pernyataan X5.2 sebesar 1,91, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $1,76 < X \leq 2,50$  yang menyatakan bahwa responden tidak setuju pernyataan di tempat mereka bekerja, setiap divisi memiliki peraturan yang mengatur setiap anggotanya dalam bekerja.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel kerjasama tim memiliki nilai 2,07 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai kerjasama tim dengan jawaban "Tidak Setuju".

Berdasarkan tanggapan responden tertinggi untuk variabel perbaikan berkesinambungan terdapat pada pernyataan X6.5 sebesar 3,26, rata-rata tersebut berada pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pada pernyataan perusahaan selalu memantau perubahan di dalam berbagai sektor. Tanggapan responden terendah pada pernyataan X6.3 sebesar 3,07, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pada pernyataan perusahaan selalu memandang ke sumber permasalahan yang ada.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel perbaikan berkesinambungan memiliki nilai 3,16 yang berarti rata-rata responden dalam penelitian ini menjawab keseluruhan pernyataan mengenai perbaikan berkesinambungan dengan jawaban "Setuju".

Berdasarkan tanggapan responden tertinggi untuk variabel sistem penghargaan terdapat pada pernyataan Z10 sebesar 3,13, rata-rata tersebut berada pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang berarti bahwa responden setuju pada pernyataan di tempat saya bekerja, setiap orang mampu menjadi rekan kerja yang kompeten bagi pegawai yang lainnya. Tanggapan responden terendah pada pernyataan Z8 sebesar 2,72, nilai tersebut juga terdapat pada interval  $2,51 < X \leq 3,25$  yang menyatakan bahwa responden setuju pada pernyataan di tempat saya bekerja, atasan selalu memberikan *feedback* kepada karyawannya.

Nilai rata-rata untuk keseluruhan pernyataan mengenai variabel sistem penghargaan memiliki nilai 2,97 yang berarti rata-rata jawaban responden dalam penelitian ini secara keseluruhan adalah "Setuju".

## Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi residual data pada variabel dependen dan independen berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov – Smirnov* (*K-S*). Jika hasil *K-S* mempunyai nilai signifikansi  $> 0,05$  maka dapat dikatakan normal.

**Tabel 2**  
**ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		76
Normal Parameters <sup>a</sup> ,	Mean	,0000000
	Std. Deviation <sup>b</sup>	0.85702495
Most Extreme Differences	Absolute	0.068
	Positive	0.063
	Negative	-0.068
Test Statistic		0.786
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.567

Sumber: Output IBM SPSS 26

Berdasarkan tabel 2 diatas menunjukkan bahwa besarnya nilai *kolmogorov-smirnov* adalah 0.786 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.567. dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini data residual berdistribusi normal, karena nilai signifikansi dari uji normalitas sebesar 0.000 lebih besar dari 0.05.

## Analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Linear Regression*)

### Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menjelaskan variabel dependen. Koefisien determinasi menunjukkan proporsi yang diterangkan oleh variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel terikatnya, sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi. Nilai ( $R^2$ ) yang kecil menandakan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen yang terbatas. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
**UJI KOEFISIEN DETERMINASI**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,906 <sup>a</sup>	0.820	0.802	1.006
a. Predictors: (Constant), Sistem Penghargaan (Z), Kepemimpinan (X1), Perbaikan berkesinambungan (X6), Perencanaan Strategis (X4), Keterlibatan Karyawan (X3), Kerjasama Tim (X5), Fokus Pelanggan (X2).				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)				

Sumber: Output IBM SPSS 26

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,802 atau

80,2%, hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh variabel kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan,

perencanaan strategis, kerjasama tim dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan sebesar 80,2% yang berarti terdapat faktor lain sebesar 19,8% (100% - 80,2%) yang tidak masuk dalam model yang dijelaskan oleh error.

### Uji Statistik F

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen dan bebas yang

dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2012:98). Uji F dilakukan tidak untuk menguji hipotesis tetapi lebih mengetahui apakah model persamaan yang dibuat merupakan model yang fit atau tidak fit. Model yang dikatakan fit dengan nilai signifikansi dibawah 0.05 dan dikatakan tidak fit dengan signifikansi di atas 0.05. Dalam hasil perhitungan Uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**UJI STATISTIK F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	313.986	7	44.855	44.340	,000 <sup>b</sup>
	Residual	68.790	68	1.012		
	Total	382.776	75			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)						
b. Predictors: (Constant), Sistem Penghargaan (Z), Kepemimpinan (X1),Perbaikan berkesinambungan (X6), Perencanaan Strategis (X4), Keterlibatan Karyawan (X3), Kerjasama Tim (X5), Fokus Pelanggan (X2).						

Sumber: Output IBM SPSS 26

Dari hasil pengolahan data pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai probabilitas signifikansi pada hasil uji F adalah sebesar 0,000 atau  $< 0,05$  sehingga H1 diterima atau dengan kata lain persamaan regresi yang dibuat adalah model yang fit atau sesuai sehingga dapat dilakukan interpretasi lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Fokus Pelanggan, Keterlibatan karyawan, perencanaan strategis, Kerjasama Tim, dan Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan.

### Uji Statistik t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh

variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel variabel dependen. Uji statistik t berfungsi untuk menguji signifikansi antara variabel bebas terhadap variabel dependen. Kriteria penerimaan dan penolakan H0 adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi (Sig.  $> 0.05$ ), maka H0 diterima dan H1 ditolak dan variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika nilai signifikansi (Sig.  $< 0.05$ ), maka H0 ditolak dan H1 diterima dan variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

**Tabel 5**  
**UJI STATISTIK t**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.437	2.435		4.286	0.000
	Kepemimpinan (X1)	0.361	0.130	0.189	2.780	0.007
	Fokus Pelanggan (X2)	0.979	0.264	0.565	3.702	0.000
	Keterlibatan Karyawan (X3)	0.543	0.102	0.446	5.339	0.000
	Perencanaan Strategis (X4)	-0.583	0.288	-0.290	-2.027	0.047
	Kerjasama Tim (X5)	0.043	0.164	0.024	0.263	0.793
	Perbaikan Berkesinambungan (X6)	0.252	0.103	0.145	2.449	0.017
	Sistem Penghargaan (Z)	-0.037	0.015	-0.131	-2.428	0.018

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Output IBM SPSS 26

Berikut adalah analisis hasil Uji t:

### 1. Uji t Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel kepemimpinan (X1) sebesar 0.007 lebih kecil (<) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 2. Uji t Fokus Pelanggan (X2)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel fokus pelanggan (X2) sebesar 0.000 lebih kecil (<) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa fokus pelanggan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 3. Uji t Keterlibatan Karyawan (X3)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel keterlibatan karyawan (X3) sebesar 0.000 lebih kecil (<) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 4. Uji t Perencanaan Strategis (X4)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel perencanaan strategis (X4) sebesar 0.047 lebih kecil (<) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 5. Uji t Kerjasama Tim (X5)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel kerjasama tim (X5) sebesar 0.793 lebih besar (>) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim (X5) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 6. Uji t Perbaikan Berkesinambungan (X6)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel perbaikan berkesinambungan (X6) sebesar 0.017 lebih kecil (<) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa perbaikan berkesinambungan (X6)

berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### 7. Uji t Sistem Penghargaan (X7)

Berdasarkan hasil olah SPSS pada tabel 5 dapat dilihat probabilitas signifikansi untuk variabel sistem penghargaan (Z) sebesar 0.018 lebih kecil (<) dari taraf signifikansi  $\alpha=0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial.

### Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*) (MRA)

Analisis regresi moderasi (*moderated regression analysis*) dapat digunakan sebagai model prediksi untuk mengukur pengaruh kepemimpinan (X1), fokus pelanggan (X2), keterlibatan karyawan (X3), perencanaan strategis (X4), kerjasama tim (X5), perbaikan berkesinambungan (X6), serta sistem penghargaan (Z) sebagai pemoderasi terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Uji MODERATED**  
**REGRESSION ANALYSIS (MRA)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.149	9.810		3.481	0.001
	Kepemimpinan (X1)	0.913	0.545	0.478	1.676	0.099
	Fokus Pelanggan (X2)	1.020	0.961	0.589	1.062	0.292
	Keterlibatan Karyawan (X3)	-0.374	0.428	-0.307	-0.874	0.386
	Perencanaan Strategis (X4)	-1.227	1.057	-0.611	-1.161	0.250
	Kerjasama Tim (X5)	0.340	0.706	0.186	0.482	0.631
	Perbaikan Berkesinambungan (X6)	-0.146	0.380	-0.084	-0.383	0.703
	Sistem Penghargaan (Z)	-0.845	0.331	-2.957		0.013
	X1*Z	-0.019	0.018	-1.043	-1.042	0.301
	X2*Z	-0.001	0.032	-0.052	-0.031	0.975
	X3*Z	0.028	0.014	2.156	2.095	0.040
	X4*Z	0.024	0.038	1.239	0.626	0.534
	X5*Z	-0.006	0.022	-0.197	-0.279	0.781
	X6*Z	0.013	0.013	0.731	1.011	0.316

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Output IBM SPSS 26

Pada tabel 6 diperoleh kesimpulan atas hasil Uji MRA sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memiliki signifikansi 0,017 yang berarti  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>11</sub> dalam

penelitian ini diterima atau variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Selanjutnya pada pengujian variabel sistem penghargaan dalam memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,301 yang berarti  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{08}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel sistem penghargaan (Z) tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **2. Fokus Pelanggan**

Variabel fokus pelanggan memiliki signifikansi 0,000 yang berarti  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{12}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel fokus pelanggan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Selanjutnya pada pengujian variabel sistem penghargaan dalam memoderasi fokus pelanggan terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,975 yang berarti  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{09}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel sistem penghargaan (Z) tidak memoderasi pengaruh fokus pelanggan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **3. Keterlibatan Karyawan**

Variabel keterlibatan karyawan memiliki signifikansi 0,000 yang berarti  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{13}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel keterlibatan karyawan (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Selanjutnya pada pengujian variabel sistem penghargaan dalam memoderasi keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,040 yang berarti  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{010}$  dalam penelitian ini ditolak atau variabel

sistem penghargaan (Z) memoderasi pengaruh keterlibatan karyawan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **4. Perencanaan Strategis**

Variabel perencanaan strategis memiliki signifikansi 0,040 yang berarti  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{14}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel perencanaan strategis (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Selanjutnya pada pengujian variabel sistem penghargaan dalam memoderasi perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,534 yang berarti  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{011}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel sistem penghargaan (Z) tidak memoderasi pengaruh perencanaan strategis (X4) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **5. Kerjasama Tim**

Variabel kerjasama tim memiliki signifikansi 0,829 yang berarti  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{15}$  dalam penelitian ini ditolak atau variabel kerjasama tim (X5) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Selanjutnya pada pengujian variabel sistem penghargaan dalam memoderasi kerjasama tim terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,781 yang berarti  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{012}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel sistem penghargaan (Z) tidak memoderasi pengaruh kerjasama tim (X5) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **6. Perbaikan Berkesinambungan**

Hasil pengujian variabel perbaikan berkesinambungan memiliki signifikansi 0,012 yang berarti  $\leq 0,05$  maka dapat

disimpulkan bahwa  $H_{16}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel kerjasama tim (X6) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Selanjutnya pada pengujian variabel sistem penghargaan dalam memoderasi kerjasama tim terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi sebesar 0,316 yang berarti  $\geq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{013}$  dalam penelitian ini diterima atau variabel sistem penghargaan (Z) tidak memoderasi pengaruh perbaikan berkesinambungan (X6) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan suatu prinsip dimana seseorang harus mampu melakukan berbagai perencanaan strategis guna mencapai tujuan organisasi. Dalam usahanya mencapai tujuan organisasi pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan maupun bawahan mereka.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis satu (H1) dalam penelitian ini diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap karyawan akan mampu meningkatkan kinerja mereka ketika atasan mereka memiliki prinsip kepemimpinan sehingga mampu untuk mempengaruhi para bawahannya agar bekerja lebih baik lagi dan meningkatkan kinerja para karyawannya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh rata-rata jawaban setuju responden pada pernyataan X1.2 “Di tempat saya bekerja, para pemimpin selalu memotivasi karyawannya dalam menjalankan

pekerjaan” dan rata-rata jawaban sangat setuju pada pernyataan Y1 “Di tempat saya bekerja, setiap karyawan dituntut untuk melaksanakan pekerjaan tepat waktu” dimana ketika dijabarkan dari pernyataan tersebut yaitu para atasan di PG.Kremboong selalu memotivasi karyawannya dalam bekerja dan hal tersebut dapat disandingkan dengan pernyataan bahwa setiap karyawan dituntut untuk melaksanakan tugas tepat waktu.

Hasil penelitian ini mendukung landasan teori yang digunakan yaitu teori motivasi yang menjelaskan bahwa setiap individu akan dapat bekerja lebih baik ketika ada sesuatu yang memicu dan memotivasinya. Penelitian ini juga mendukung teori yang lainnya yaitu teori organisasi, dimana teori ini menjelaskan bahwa organisasi dikatakan sukses ketika mampu untuk memberikan keuntungan bagi seluruh elemen baik eksternal maupun internal. Kesuksesan sebuah organisasi dapat dicapai ketika terdapat pengorganisasian yang baik didalamnya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Christianti & Witjaksono (2019), Amarullah & Sudaryanto (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Sengkey, (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mahasiswa maupun pengajar (dosen) dalam dunia perkuliahan.

### **Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan Pengaruh**

Pelanggan merupakan komponen yang memberikan pengaruh pada performa setiap perusahaan. Fokus perusahaan tidak hanya pada pelanggan internal saja, namun juga pada pelanggan eksternal. Pelanggan inilah yang akan menciptakan nilai serta persepsi terhadap perusahaan. Fokus pelanggan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif maupun negatif.

Ketika fokus pelanggan meningkat maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, saat fokus pelanggan menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Ketika perusahaan memiliki fokus yang tinggi terhadap kepuasan pelanggan maka secara otomatis akan mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal tersebut terjadi karena ketika sebuah perusahaan ingin menciptakan suatu produk yang berkualitas, maka mereka harus meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa (H2) diterima. Mayoritas jawaban responden dalam penelitian ini adalah setuju yaitu pada pernyataan X2.2 "Perusahaan selalu menekankan pada pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap barang yang akan diproduksi". Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa perusahaan menekankan pada pemenuhan pelanggan. Ketika sebuah perusahaan ingin untuk mencapai tujuannya yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan, yang mereka lakukan adalah meningkatkan kinerjanya, salah satunya adalah kinerja karyawan. Peningkatan fokus pelanggan pada penelitian ini berbanding sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini mendukung landasan teori yang digunakan yaitu teori motivasi yang menjelaskan bahwa setiap individu akan dapat bekerja lebih baik ketika ada sesuatu yang memicu dan memotivasinya. Penelitian ini juga mendukung teori yang lainnya yaitu teori organisasi, dimana teori ini menjelaskan bahwa organisasi dikatakan sukses ketika mampu untuk memberikan keuntungan bagi seluruh elemen baik eksternal maupun internal. Kesuksesan sebuah organisasi dapat dicapai ketika terdapat pengorganisasian yang baik didalamnya.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Prambeni *et al* (2019), Zulkarnain, dkk (2019), Alhudri & heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Maghfiroh, (2016) menyatakan bahwa fokus pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Terdapat dua manfaat yang timbul dalam pemberdayaan karyawan. Menurut nasution (2015:19) pemberdayaan karyawan akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas seseorang terhadap perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan yang baik bagi perusahaan. Pengambilan keputusan yang baik dapat dilakukan dengan cara melibatkan karyawan dan mereka yang memiliki pengaruhnya terhadap perusahaan. Perusahaan dapat memberikan pekerjaan dan sehingga mereka dapat secara personal menentukan keputusan mengenai pekerjaan apa yang akan mereka lakukan.

Keterlibatan karyawan sendiri memiliki dampak yang positif, karena saat manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, maka akan memicu timbulnya rasa kepemilikan terhadap organisasi. Hal tersebut secara psikologis dapat menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika keterlibatan karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, jika keterlibatan karyawan dirasa kurang diperhatikan maka akan memicu menurunnya kinerja karyawan.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut

didukung dengan pernyataan X3.2 “Di tempat saya bekerja, manajemen selalu mengikutsertakan karyawan yang berpengalaman dalam kegiatan rapat”. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa karyawan setuju ditempat mereka bekerja para manajer selalu mengikutsertakan karyawan yang berpengalaman untuk mengikuti rapat. Hal tersebut menjadi motivasi bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Hasil dalam penelitian ini mendukung teori motivasi yang menjelaskan bahwa setiap individu akan dapat bekerja lebih baik ketika ada sesuatu yang memicu dan memotivasinya. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang lainnya, yaitu teori pengharapan dimana seseorang akan mengharapkan mendapatkan sesuatu sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan. Bisa ditarik kesimpulan dari jawaban responden yang ada yaitu setiap karyawan ingin untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Ketika mereka ingin untuk terlibat dalam pengambilan keputusan maka mereka harus menjadi karyawan yang berkompeten dan setidaknya memiliki pengalaman yang lebih. Oleh sebab itu, dengan adanya keterlibatan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Prambeni *et al* (2019) Alhudri & heriyanto (2015) dan Samson & Terziovski (1999) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Laili (2016) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Karyawan**

Perencanaan strategis memang tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja karyawan. Namun dengan proses perencanaan strategis yang baik akan

memiliki dampak yang baik pula pada kinerja karyawan. Ketika perencanaan strategis dibuat dengan pertimbangan yang baik akan membuat segala aspek di dalam perusahaan dikerjakan secara sistematis. Hal tersebut akan menciptakan proses kerja yang sempurna tidak hanya pada level manajemen tapi juga pada tenaga kerja langsung.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan mayoritas jawaban responden yang menjawab setuju pada pernyataan X4.1 “Perusahaan memiliki visi dan misi yang berdampak baik bagi tidak hanya pada perusahaan melainkan berbagai lini termasuk karyawannya”. Mayoritas jawaban setuju adalah pada responden dengan rentang usia diatas 50 tahun. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya perencanaan yang baik oleh perusahaan akan berdampak baik pada kinerja karyawannya. Secara umum ketika perusahaan memiliki strategi yang terorganisir dengan baik akan mempermudah proses bekerja di dalam perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan yaitu teori organisasi, dimana teori ini menjelaskan bahwa organisasi dikatakan sukses ketika mampu untuk memberikan keuntungan bagi seluruh elemen baik eksternal maupun internal. Kesuksesan sebuah organisasi dapat dicapai ketika terdapat pengorganisasian yang baik didalamnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Prambeni *et al* (2019) Amarullah & Sudaryanto yang menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan**

Kerjasama tim memiliki dampak yang positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Penerapan kerjasama tim di setiap lini akan memicu peningkatan produktivitas dalam pekerjaan. Produktivitas dalam pekerjaan akan lebih signifikan ketika dilakukan secara tim. Hal tersebut dikarenakan adanya sinergi positif melalui usaha yang terorganisir.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari uji regresi yang menunjukkan nilai signifikansi 0,829 yang berarti  $> 0,05$ . Tidak hanya itu, jika dilihat dari mayoritas jawaban tidak setuju dari responden pada pernyataan X5.2 “Di tempat saya bekerja, setiap divisi memiliki peraturan yang mengatur setiap anggotanya dalam bekerja”, mengindikasikan bahwa pada perusahaan tersebut tidak terdapat peraturan yang mampu mengatur setiap anggota atau karyawan dalam melakukan pekerjaan pada masing-masing divisi yang ada. Hal tersebut menjadi indikator bahwasannya ketika kerjasama tim dalam hal ini adalah peraturan yang mengorganisir anggotanya dalam bekerja itu rendah maka semakin tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, ketika hal tersebut ada dan diterapkan kemungkinan besar akan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan yaitu teori organisasi, dimana teori ini menjelaskan bahwa organisasi dikatakan sukses ketika mampu untuk memberikan keuntungan bagi seluruh elemen baik eksternal maupun internal. Kesuksesan sebuah organisasi dapat dicapai ketika terdapat pengorganisasian yang baik didalamnya. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amarullah & Sudaryanto (2017) yang menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain, dkk (2019) Laili (2016) yang menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Maghfiroh, (2016) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan**

Perbaikan berkesinambungan adalah sebuah istilah yang menjelaskan proses untuk memfokuskan diri pada penyempurnaan secara terus menerus atau secara berkelanjutan dalam segala proses atau proses bisnis. Perbaikan dilakukan oleh setiap elemen mulai dari tingkat manajer sampai dengan tingkat karyawan pada level paling rendah guna melakukan perbaikan untuk pengembangan perusahaan kearah yang lebih baik.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh mayoritas jawaban setuju dari pernyataan X6.5 “Perusahaan selalu memantau perubahan di dalam berbagai sektor”. Dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden setuju pada pernyataan bahwa perusahaan selalu memperhatikan perubahan pada berbagai sektor yang mengindikasikan bahwa ketika perbaikan berkesinambungan diterapkan maka akan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan yaitu teori organisasi, dimana teori ini menjelaskan bahwa organisasi dikatakan sukses ketika mampu untuk memberikan keuntungan bagi seluruh elemen baik eksternal maupun internal. Kesuksesan sebuah organisasi

dapat dicapai ketika terdapat pengorganisasian yang baik didalamnya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prambeni *et al* (2019), Zulkarnain, dkk (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh laili (2016) dan Pratama & Maghfiroh, (2016) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variable Moderasi**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawannya dengan sistem penghargaan sebagai variable moderasi. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian (MRA) 2 menjelaskan bahwa nilai *sig.* dari variable sistem penghargaan adalah sebesar 0,018 yang artinya adalah variable tersebut berpengaruh.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan tidak memoderasi dikarenakan nilai signifikansi interaksi antara kepemimpinan dengan sistem penghargaan pada pengujian hipotesis *Moderated Regression Analysis* (MRA) 3  $\geq 0,05$  sehingga hipotesis (H8) ditolak atau sistem penghargaan tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fakta dilapangan serta mengutip pernyataan responden, menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden pada pernyataan yang berkaitan

dengan kepemimpinan adalah setuju. Namun jika dilihat dari jawaban responden pada pernyataan mengenai sistem penghargaan didapati bahwa terdapat 31 jawaban tidak setuju bahwa di tempat mereka bekerja, gaji yang diberikan pada karyawan sudah sesuai. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa terdapat setidaknya 40.8% responden yang menyatakan bahwa gaji yang diberikan tidak sesuai. Jika dilihat dari hasil tersebut apabila variabel sistem penghargaan memoderasi, maka akan cenderung memperlemah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Walau demikian, karena variabel sistem penghargaan pada uji (MRA) 3 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka sistem penghargaan tidak memperkuat atau memperlemah adanya kepemimpinan yang baik dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Sistem penghargaan dalam penelitian ini awalnya dihipotesiskan sebagai variable moderasi ternyata hanya sebagai variable independen, dapat dilihat dari persamaan (MRA) 2. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pitanatri (2019) dan Gloria (2013) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variable Moderasi**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara fokus pelanggan terhadap kinerja karyawannya dengan sistem penghargaan sebagai variable moderasi.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian (MRA) 2 menjelaskan bahwa nilai *sig.* dari variable sistem penghargaan adalah sebesar

0,018 yang artinya adalah variable tersebut berpengaruh.

Selanjutnya, dari pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan tidak memoderasi dikarenakan nilai signifikansi interaksi antara fokus pelanggan dengan sistem penghargaan pada pengujian hipotesis *Moderated Regression Analysis* (MRA)  $3 \geq 0,05$  sehingga hipotesis (H9) ditolak atau sistem penghargaan tidak memoderasi pengaruh fokus pelanggan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisa dari jawaban responden menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden pada pernyataan yang berkaitan dengan fokus pelanggan adalah setuju. Namun jika dilihat dari jawaban responden pada pernyataan mengenai sistem penghargaan didapati bahwa terdapat 32 jawaban tidak setuju bahwa di tempat mereka bekerja, bonus yang diberikan pada karyawan sesuai dengan porsi pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut menjadi indikasi setidaknya terdapat 41% responden yang menyatakan bahwa ditempat mereka bekerja bonus yang mereka terima tidak sesuai. Apabila ditinjau dari fungsinya, bonus yang sesuai akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya, jika dilihat dari hasil tersebut apabila variabel sistem penghargaan memoderasi, maka akan cenderung memperlemah pengaruh fokus pelanggan terhadap kinerja karyawan. Walau demikian, karena variabel sistem penghargaan pada uji (MRA) 3 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka sistem penghargaan tidak memperkuat atau memperlemah fokus pelanggan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Sistem penghargaan dalam penelitian ini awalnya dihipotesiskan sebagai variable moderasi ternyata hanya sebagai variable independen, dapat dilihat dari persamaan (MRA) 2. Penelitian ini

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pitanatri (2019) dan Gloria (2013) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak memoderasi.

### **Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variable Moderasi**

Menurut nasution (2015:19) pemberdayaan karyawan akan meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas seseorang terhadap perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan yang baik bagi perusahaan. Pengambilan keputusan yang baik dapat dilakukan dengan cara melibatkan karyawan dan mereka yang memiliki pengaruhnya terhadap perusahaan. Perusahaan dapat memberikan pekerjaan dan sehingga mereka dapat secara personel menentukan keputusan mengenai pekerjaan apa yang akan mereka lakukan.

Keterlibatan karyawan sendiri memiliki dampak yang positif, karena saat manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, maka akan memicu timbulnya rasa kepemilikan terhadap organisasi. Hal tersebut secara psikologis dapat menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika keterlibatan karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, jika keterlibatan karyawan dirasa kurang diperhatikan maka akan memicu menurunnya kinerja karyawan.

Ketika sebuah perusahaan ingin untuk meningkatkan kinerja karyawannya, salah satu cara yang mereka harus lakukan adalah memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawannya. Apresiasi ini bias berupa penghargaan berbentuk *financial* dan non *financial*. Saat perusahaan meningkatkan penghargaan terhadap prestasi karyawannya, maka kinerja karyawan

juga akan meningkat. Hal tersebut dikarenakan akan semakin banyak karyawan yang termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawannya dengan sistem penghargaan sebagai variable moderasi. Dari pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan memoderasi interaksi antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan pada pengujian hipotesis *Moderated Regression Analysis* (MRA) 3. Hasil uji regresi menunjukkan hasil signifikansi  $< 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa (H10) diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan tidak hanya dapat dijadikan sebagai variabel independen, namun dapat juga digunakan sebagai variabel moderasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan memperkuat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan asumsi bahwasannya keterlibatan karyawan bisa dianggap sebagai penghargaan non finansial. Hasil penelitian ini mendukung teori motivasi dimana teori ini menjelaskan bahwa setiap individu akan dapat bekerja lebih baik ketika ada sesuatu yang memicu dan memotivasinya.

### **Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variable Moderasi**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara perencanaan strategis terhadap kinerja karyawannya dengan sistem penghargaan sebagai variable moderasi. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian (MRA) 2 menjelaskan bahwa nilai *sig.* dari

variable sistem penghargaan adalah sebesar 0,018 yang artinya adalah variable tersebut berpengaruh.

Selanjutnya, dari pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan tidak memoderasi dikarenakan nilai signifikansi interaksi antara perencanaan strategis dengan sistem penghargaan pada pengujian hipotesis *Moderated Regression Analysis* (MRA) 3  $\geq 0,05$  sehingga hipotesis (H11) ditolak atau sistem penghargaan tidak memoderasi pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan. Alasan lainnya yang menyebabkan variabel sistem penghargaan tidak memoderasi pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan adalah konsep yang digunakan tidak mampu mewakili fakta ilmiah yang ada.

Berdasarkan analisa dari jawaban responden menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden pada pernyataan yang berkaitan dengan perencanaan strategis adalah setuju. Namun jika dilihat dari jawaban responden pada pernyataan mengenai sistem penghargaan didapati bahwa terdapat 32 jawaban tidak setuju bahwa di tempat mereka bekerja, perusahaan memiliki program guna meningkatkan kompetensi karyawannya. Hal tersebut menjadi indikasi setidaknya terdapat 41% responden yang menyatakan bahwa ditempat mereka bekerja tidak terdapat program untuk meningkatkan kompetensi karyawannya. Apabila ditinjau dari fungsinya, selain dapat dijadikan sebagai salah satu program strategis dalam pemberdayaan karyawan, program peningkatan kompetensi juga dapat dikategorikan sebagai salah satu penghargaan bagi karyawannya. Oleh karena itu, adanya program peningkatan kompetensi merupakan sesuatu yang penting.

Selanjutnya, jika dilihat dari hasil tersebut apabila variabel sistem penghargaan memoderasi, maka akan

cenderung memperlemah pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan. Walau demikian, karena variabel sistem penghargaan pada uji (MRA) 3 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka sistem penghargaan tidak memperkuat atau memperlemah adanya perencanaan strategis dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Sistem penghargaan dalam penelitian ini awalnya dihipotesiskan sebagai variable moderasi ternyata hanya sebagai variable independen, dapat dilihat dari persamaan (MRA) 2. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pitanatri (2019) dan Gloria (2013) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variable Moderasi**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara kerjasama tim terhadap kinerja karyawannya dengan sistem penghargaan sebagai variable moderasi. Hipotesis ini digunakan untuk mengetahui apakah sistem penghargaan memoderasi kerjasama tim terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, dari pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan tidak memoderasi dikarenakan nilai signifikansi interaksi antara kerjasama tim dengan sistem penghargaan pada pengujian hipotesis Moderated Regression Analysis (MRA) 3  $\geq 0,05$  sehingga hipotesis (H12) ditolak atau sistem penghargaan tidak memoderasi pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Walau demikian, karena variabel kerjasama tim pada uji (MRA) 1 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka baik dengan atau tanpa sistem penghargaan kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sistem penghargaan dalam penelitian ini awalnya dihipotesiskan sebagai variable moderasi ternyata hanya sebagai variable independen, dapat dilihat dari persamaan (MRA) 2. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pitanatri (2019) dan Gloria (2013) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variable Moderasi**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawannya dengan sistem penghargaan sebagai variable moderasi. Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian (MRA) 2 menjelaskan bahwa nilai sig. dari variable sistem penghargaan adalah sebesar 0,018 yang artinya adalah variable tersebut berpengaruh.

Selanjutnya, dari pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa variable sistem penghargaan tidak memoderasi dikarenakan nilai signifikansi interaksi antara perbaikan berkelanjutan dengan sistem penghargaan pada pengujian hipotesis Moderated Regression Analysis (MRA) 3  $\geq 0,05$  sehingga hipotesis (H13) ditolak atau sistem penghargaan tidak memoderasi pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisa dari jawaban responden terhadap pernyataan yang telah disajikan, menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden pada pernyataan yang berkaitan dengan perbaikan berkelanjutan adalah setuju. Namun jika dilihat dari jawaban responden pada pernyataan mengenai sistem penghargaan didapati bahwa terdapat 30 jawaban tidak

setuju terhadap pernyataan bahwa di tempat mereka bekerja, atasan selalu memberikan feedback kepada karyawannya. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa terdapat setidaknya 40% responden yang menyatakan bahwa mereka tidak mendapat feedback dari atasan dimana hal tersebut merupakan sebuah penghargaan non finansial yang seharusnya didapat oleh setiap karyawan sehingga mereka dapat termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Selanjutnya, Jika dilihat dari hasil tersebut apabila variabel sistem penghargaan memoderasi, maka akan cenderung memperlemah pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Walau demikian, karena variabel sistem penghargaan pada uji (MRA) 3 tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka sistem penghargaan tidak memperkuat atau memperlemah adanya perbaikan berkesinambungan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Sistem penghargaan dalam penelitian ini awalnya dihipotesiskan sebagai variable moderasi ternyata hanya sebagai variable independen, dapat dilihat dari persamaan (MRA) 2. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pitanatri (2019) dan Gloria (2013) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) diantaranya kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, perencanaan strategis, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderasi. Dalam

penelitian ini, kuesioner yang dapat diolah adalah 76 responden dan dianalisis dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8. Kepemimpinan yang dimoderasi sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9. Fokus pelanggan yang dimoderasi sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
10. Keterlibatan karyawan yang dimoderasi sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11. Perencanaan strategis yang dimoderasi sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12. Kerjasama tim yang dimoderasi sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
13. Perbaikan berkesinambungan yang dimoderasi sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak lepas dari adanya keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai:

1. Terdapat kendala dalam memperoleh data karena adanya pandemic Covid 19. Sehingga data yang didapatkan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Hal ini merupakan kondisi yang tidak dapat dikendalikan oleh peneliti.

2. Penggunaan kuisioner pasif tidak menunjukkan hasil yang sebenarnya. Hal tersebut dikarenakan responden sudah disediakan pilihan jawaban di kuisioner sehingga peneliti tidak mendapatkan jawaban objektif dalam penilaian pernyataan yang terdapat dalam google form tersebut dan jawaban cenderung subjektif. Jawaban atas pernyataan kuisioner tersebut menimbulkan interpretasi yang tidak tepat dalam jawaban kuisioner yang disebarkan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah diuraikan maka saran yang bisa diberikan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya yang menggunakan topik penelitian serupa diharapkan memperkaya sample penelitian supaya hasil yang diperoleh dapat mencakup kriteria sample.
2. Teknik pengumpulan data lebih baik menggunakan metode secara langsung atau wawancara sehingga tingkat objektivitas jawaban relative lebih reliabel.
3. Pemilihan waktu untuk pengumpulan data menjadi pertimbangan yang penting agar data yang diperoleh dapat maksimal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, S., & Heriyanto, M. (2015). Mahasiswa Program Studi Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau 2 Dosen Program Studi Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau Kampus Bina Widya KM 12,5 Simpang Baru Panam Pekanbaru 28298. *Tqm*, volume 2 n, 1–14.
- Amarullah, I., & Sudaryanto, B. (2017). Analisis Pengaruh Tqm Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . Rimatex Putra Nusantara Wanarejan Taman, Pemalang). *Diponegoro Journal of Accounting*, 5(4), 1–11.
- Christanti, N. S., & Witjaksono, A. D. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(2), 119–130. <https://doi.org/10.12962/j26151847.v3i2.5886>
- Fatimah, F., Moelyati, T. A., & Syailendra, S. (2016). The Impact of Total Quality Management Practice on Employees' Satisfaction and Performance: The Case of Mass Media's Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 182. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9296>
- Japlani, A., & Organisasi, K. (2019). Pengaruh reward dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. great giant pineapple. 13(2).
- Mohamud, G. Y., Mohamud, A. S., & Mohamed, B. H. (2015). The relationship between strategic management and organizational performance in mogadishu-somalia. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(2), 42–51.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Pitanatri, P. D. S. (2019). Override parade : isu-isupariwisata berkelanjutan pada destinasi kepulauan di indonesia.

- Media Wisata, 17(2), 131–149.  
<https://doi.org/10.36276/mws/v17i2>
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93.  
<https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Sengkey, G. (2013). Pengaruh Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Bank Sulut Cabang Amurang. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 1509–1519.
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199–217.  
<https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Zulkarnain, I, Gemina, D., & Yuningsih, E. (2019). Pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan pt bcd bogor the effect of total quality management to employee performance which is influenced by total quality management ( TQM ) simultaneously and part. *Jurnal Sosial Humaniora P-ISSN 2087-4928 e-ISSN 2550-0236 Volume 10 Nomor 1, April 2019*, 10, 40–48.
- Zulkarnain, Iskandar, Gemina, D., & Yunningsih, E. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bcd Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora*, 10(1), 40.  
<https://doi.org/10.30997/jsh.v10i1.1615>  
<https://majalah.tempo.co/read/ekonomi-dan-bisnis/159692/harga-gula-naik-akibat-pasokan-menipis?hidden=login>