

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERASIONAL PADA PT
SATRIA WICAKSANA**

ARTIKEL ILMIAH

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



Oleh:

Cinanti Wardha Bintang
2016310545

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2020**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAHL

Nama : Cinanti Wardha Bintang
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 28 Mei 1998
N.I.M : 20163103545
Program Studi : Akuntansi
Program Pendidikan : Sarjana
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Operasional Pada PT Satria Wicaksana

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Tanggal :



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

NIDN : 0715086501

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi,

Tanggal :

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

***EFFECT OF THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT
(TQM) AND AWARDS SYSTEM ON OPERATIONAL EMPLOYEE
PERFORMANCE PT Satria Wicaksana***

**Cinanti Wardha Bintang
2016310545
STIE Perbanas Surabaya
2016310545@students.perbanas.ac.id**

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of the Total Quality Management variable (customer focus, continuous improvement, employee engagement and empowerment, teamwork) and reward systems on employee performance. The population of this research is the employees of PT Satria Wicaksana, the research sample is employees of the operational sector of PT Satria Wicaksana. The data analysis technique used is moderated regression analysis using IBM SPSS 23 software. The results show that customer focus, continuous improvement, and reward system have a positive results on employee performance. Employee engagement and empowerment has a negative result on employee performance. For the teamwork variable, the results show no relation on employee performance.

Keywords : *total quality management, customer focus, continuous improvement, employee engagement and empowerment, teamwork, reward system, employee performance.*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin pesat pada era saat ini membuat semua perusahaan di Indonesia

menghadapi tantangan untuk meningkatkan mutu dan daya saingnya. Hal ini mengakibatkan terjadinya persaingan bisnis dan perbaikan dalam pelayanan atau

proses bisnis di semua sektor. Perusahaan juga harus dapat melihat keinginan konsumen dengan cara memberikan pelayanan dan produk yang berkualitas, sehingga perusahaan dapat memperoleh reputasi yang baik di mata para pelanggan. Menurut Juharni (2017: 7-8) menjelaskan *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Selain itu setiap perusahaan dituntut untuk memiliki integritas yang baik agar dapat membaca setiap peluang yang ada. Sehingga integritas bukan hanya di perlukan secara individu namun juga secara organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan bisnis, agar memperoleh pelanggan dengan cara memberikan kualitas pelayanan atau produk yang baik. Menurut Tenner dan Detro, dalam Rovila dan Eko (2011) TQM dapat diartikan menjadi tiga subsistem yang saling berkaitan, yaitu: (1) Fokus Pelanggan; (2) Perbaikan Secara Berkesinambungan; (3) Keterlibatan Terpadu.

Setiap perusahaan sadar bahwa meningkatkan efektifitas dan efisiensinya dalam menjalankan bisnis agar dapat memperoleh konsumen atau pelanggan dan dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dari produk atau layanan yang mereka tawarkan dan memiliki keunggulan daya saing di pasar

global. Pada umumnya perusahaan yang ingin menjadi *market leader* akan memonitor bagaimana aktivitas internal perusahaan terlebih dahulu, dan hal ini merupakan fokus yang utama setelah perusahaan memfokuskan pasar atau konsumen sebagai daya saing mereka. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan bagaimana pengelolaan berbagai sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Dengan persaingan seperti saat ini yang dimana perusahaan semakin memperbaiki sistem tekhnologinya untuk bersaing secara global, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Setiap pelaku bisnis akan memberikan perhatian penuh kepada kinerja karyawan karena kinerja karyawan dianggap sebagai salah satu faktor kunci sukses didalam berkompetesi.

Oleh karena itu diberbagai perusahaan dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, apakah pemberdayaan yang diberikan dapat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Pemberdayaan sumber daya manusia ini sendiri merupakan salah satu unsur dari *management quality*. Beberapa perusahaan menerapkan sistem sistem kualitas manajemen yang dimana mengatur kualitas kinerja perusahaan secara internal bahkan eksternal contohnya seperti kinerja manajerial dan kinerja karyawan. *Total quality management* (TQM) dideskripsikan sebagai sistem yang kolektif dan praktik dari dari penerapan kualitas yang terkait dengan kinerja organisasi *Total Quality Management* (TQM) harus

diseimbangkan dan diikuti pula dengan penerapan komplemen-komplemen dan sistem akuntansi manajemen, salah satunya seperti sistem penghargaan.

Sistem penghargaan ini merupakan alat pengendalian yang penting digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawannya agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku yang sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut akan memberikan dampak pada kualitas kinerja dari para individu di dalam perusahaan itu sendiri dan akan memberikan motivasi lebih apabila diberikan penghargaan yang berupa penghargaan fisik maupun secara empati. Sehingga karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kinerjanya dan dengan adanya sistem penghargaan tersebut, maka perusahaan akan memperoleh *feedback* yang sesuai dalam memaksimalkan produktivitas kerja. Menurut Symons & Jacobs (1995) menyatakan bahwa system reward yang berbasis TQM di dalam produksi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Satria Wicaksana karena perusahaan ini memiliki strategi dan tujuan bisnis yaitu focus terhadap layanan dan produk yang mereka berikan kepada para pelanggan. Dalam hal ini PT Satria Wicaksana sangat memfokuskan dalam pemberian layanan dan produk yang baik kepada pelanggan mereka demi tercapainya kepuasan. Hal ini pun diikuti dengan

diberlakukannya sistem atau standar kualitas layanan dan produk pada PT Satria Wicaksana yaitu dengan TQM (*Total Quality Management*).

Dengan adanya subsistem yang terdapat dalam TQM membantu perusahaan untuk mengatur strategi bisnis mereka antara lain antara pelanggan dan kinerja karyawannya. Oleh karena itu penggunaan TQM untuk meningkatkan kualitas bisnis yang lebih baik, meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan pengendalian kualitas, disiplin kerja yang cukup sehingga meminimalisir kesalahan serta berkurangnya kepercayaan konsumen, hal ini juga seiring dengan meningkatkan kinerja karyawan mereka yang dapat menguntungkan perusahaan.

Sehingga hal ini dapat melatarbelakangi penulis dalam menentukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERASIONAL PADA PT SATRIA WICAKSANA”**.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kualitas

Menurut para ahli atau peneliti teori kualitas sebagai berikut : “Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan

implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber daya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham.”

Dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja merupakan suatu pola berpikir (*mindset*) yang dapat menerjemahkan tuntutan dan kebutuhan pasar konsumen dalam suatu proses manajemen dan proses produksi barang atau jasa secara terus menerus tanpa hentinya sehingga memenuhi persepsi kualitas pasar konsumen tersebut. Konsumen yang membeli sebuah produk atau memakai suatu jasa mempunyai harapan (*expectation*), yaitu apabila hasil dari produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen bukan saja satu kali tetapi berulang-ulang sehingga memberikan kepuasan maka persepsi konsumen tersebut ialah bahwa dia telah memperoleh produk atau jasa yang berkualitas. *Total Quality Management* (TQM)

Tenner dan Detoro (1993:32) menjelaskan *Total Quality Management* merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Perbaikan proses berkesinambungan
3. Keterlibatan Terpadu

Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem yang

menjelaskan antara subsistem satu dengan lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas. *Total Quality Management* juga dikenal dengan manajemen mutu terpadu. Sistem kualitas ini juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerjasama tim, Produktivitas, dan kepuasan pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan konsumen secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan konsumen, tetapi juga peran aktif seluruh anggota untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkannya.

Dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu konsep yang dijalankan oleh sebuah perusahaan atau organisasi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing.

Penerapan sistem kualitas *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan menurut Juhari (2017:14) dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya. melalui dua arah. Perusahaan dapat memperbaiki posisi

persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya semakin tinggi dan perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas.

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi porsonel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya tenaga kerja dan alat produksi terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Menurut Purnama (2015) sistem penghargaan (*reward*) adalah segala sesuatu berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan, yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

Maksud dari pemberian *reward* adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi dalam bekerja untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain karyawan menjadi lebih keras kemaunnya untuk meningkatkan kinerjanya. Sistem penghargaan adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas

potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

Jenis dari penghargaan dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja. Penghargaan interpersonal adalah penghargaan ekstrinsik menerima rekognisi atau pengakuan.

Kinerja Karyawan

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas, penggunaan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Sudarmanto (2009), Paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efesiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (*intangibile*) terkait dengan konsep kinerja.

Stoner dan Freeman dalam Eka Ristiani (2015), berpendapat bahwa kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja

individu karyawan. Bernandin dan Russell (2007:115) menyatakan kinerja adalah suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan

Fokus pada pelanggan dalam konteks TQM dibagi menjadi dua jenis yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Dimana pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja. Setiap organisasi yang menerapkan TQM harus mengetahui, mengidentifikasi, serta menganalisis kebutuhan dan harapan para pelanggan. Hal ini berarti produk atau jasa yang diberikan harus sesuai dengan keinginan dan harapan para pelanggan. Dalam penelitian Jaafreh (2013) strategi bisnis yang berjangka panjang selalu mengedepankan posisi pelanggan sebagai dimensi yang lebih tinggi dan berkuasa. Layanan terbaik bukan lahir dari rumusan rapat para manajer dan direktur dari sebuah perusahaan. Namun layanan terbaik adalah sejauh mana memahami keinginan pelanggan kemarin, saat ini, dan masa yang akan datang.

Penelitian yang meneliti tentang pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Zulkarnain, Gemina dan Yuningsih (2019) yang berjudul “Pengaruh *Total Quality*

Management Terhadap Kinerja Karyawan PT BCD Bogor”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Fokus Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Perbaikan Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan

Perbaikan yang berkesinambungan mempunyai arti umum dan arti khusus dalam Total Quality Management (TQM). Arti umumnya adalah usaha yang terus menerus untuk secara sederhana melakukan perbaikan dalam setiap organisasi. Arti yang lebih spesifik berfokus pada perbaikan yang berkesinambungan dalam mutu proses dalam pekerjaan yang diselesaikan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam satu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor manusia merupakan faktor paling penting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Alhudri & Heriyanto (2015) dengan judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”, menyatakan bahwa Perbaikan Sistem Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Perbaikan Secara Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya sekedar memberikan masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Sedangkan menurut Gaspersz (2002) Pemberdayaan karyawan adalah sebuah konsep pemberdayaan yang menggunakan energi kreatif, pengalaman, kapabilitas psikologis seluruh karyawan dengan cara memperlakukan karyawan hormat, memberi karyawan informasi yang mereka butuhkan dan selalu melibatkan karyawan mengambil keputusan yang sesuai bidang keahlian karyawan. Dapat diketahui indikator keberhasilan pemberdayaan karyawan tergantung pada tiga aspek penting yaitu sikap manajemen kepada karyawan, persembahan

informasi ke karyawan, dan pelibatan karyawan dalam menentukan keputusan yang sama dengan keahlian karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahfiza (2019) dengan judul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo)”, menyatakan bahwa Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki tiga komponen. Pertama, dibutuhkan dua individu atau lebih. Kedua, individu-individu dalam sebuah tim memiliki interaksi. Ketiga, individu-individu dalam sebuah tim memiliki tujuan kinerja yang sama. Di dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Manajemen* (TQM), kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. dalam hal ini yang dimaksudkan kerjasam tim bukan hanya kerjasam antara individu di dalam perusahaan yang memiliki interkasi langsung dalam perusahaan

namun juga pihak-pihak yang membantu karyawan dan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartirini dan Ryan (2012) dengan judul “Analisa Penerapan Dimensi *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG Soedhono Ngawi”, menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

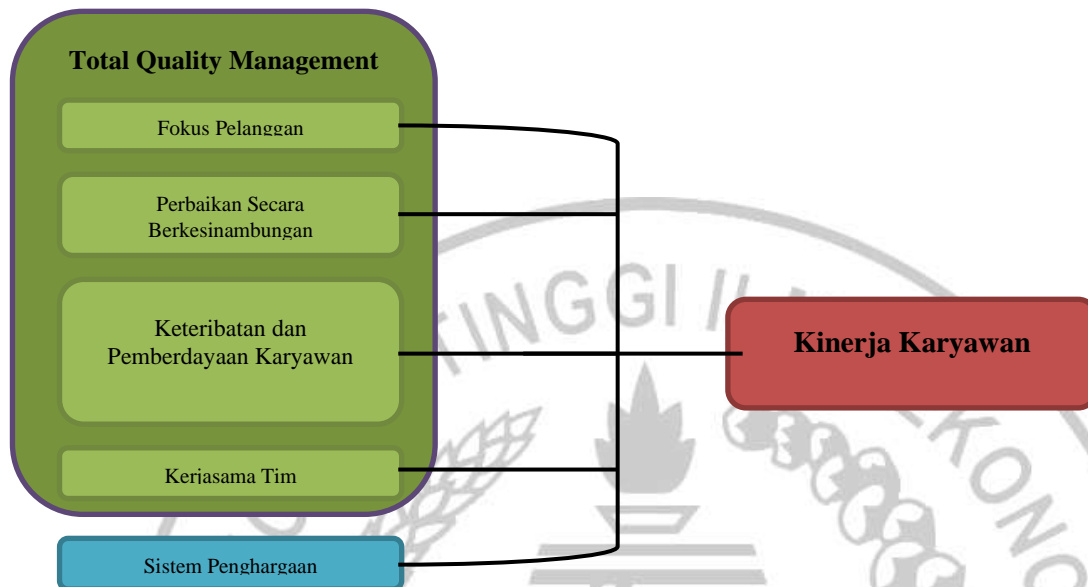
Setiap hasil pekerjaan memiliki nilai bagi seseorang. Hasil-hasil seperti gaji, promosi dan lain-lain, memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing orang karena setiap orang memiliki kebutuhan dan persepsi yang berbeda. Oleh karena itu dalam mempertimbangkan penghargaan mana yang akan digunakan, manajer harus peka dalam mempertimbangkan perbedaan individual. Jika penghargaan (*reward*) yang dianggap berharga

digunakan untuk memotivasi, penghargaan tersebut dapat menghasilkan peningkatan usaha untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pada dasarnya hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja bukan hanya diinginkan pada setiap level organisasi saja, tetapi juga diinginkan pada setiap level individu para karyawan. Oleh karena itu, teori yang mendasari hubungan sistem penghargaan dengan kinerja adalah setiap karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan penghargaan yang tinggi sesuai yang diinginkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviansyah (2018) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Persero Baturaja”, menyatakan bahwa Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5 : Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini menggunakan proses datanya berupa angka yang digunakan sebagai menyelidiki, menjelaskan serta menginterpretasikan gambaran dari pengaruh sosial yang tidak dapat di ukur atau di gambarkan melalui pendekatan kualitatif (Saryono, 2010).

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT SATRIA WICAKSANA. Data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data primer, berupa kuisioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *convenience sampling* atau sebagian peneliti menyebutnya *accidental sampling*. Menurut Sugiyono (2016:83) “*Accidental Sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dan dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang

kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data. Berdasarkan Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *convenience sampling* yang sesuai yaitu sebanyak 51 sampel.

Variabel yang akan digunakan pada penelitian ini merupakan variabel terikat atau Variable Dependen dan variabel bebas atau variable independent.. Dalam penelitian ini variable dependen merupakan kinerja karyawan, serta variable independent nya merupakan fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim dan sistem penghargaan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah adalah output yang telah dihasilkan karyawan selama melakukan pekerjaannya pada satuan waktu tertentu meliputi kemampuan sebelum

memproduksi, saat memproduksi dan setelah memproduksi. Atau juga dapat dikatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan ini dapat diukur dengan tingkat kualitas yang dimiliki oleh karyawan yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan pekerjaan, keandalan, kerjasama, kemampuan beradaptasi, pelayanan, keluwesan, pemeliharaan kemampuan.

Indikator-indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Semakin besar nilai untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Variabel Fokus Pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan merupakan suatu upaya pembentukan produk dan operasi perusahaan berdasarkan keinginan anggota dengan tujuan memenuhi kepuasan pelanggan. Variabel ini dapat diukur dengan pendapatan responden terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Variabel Fokus Pada Pelanggan ini diukur dengan indikator, yaitu prioritas utama perusahaan, penandaan atau kepuasan, interaksi antara karyawan dan pelanggan, pelibatan pelanggan, komitmen perusahaan. Indikator-indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Semakin besar nilai untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan Fokus Pada Pelanggan dalam perusahaan.

Variabel Perbaikan Secara Berkesinambungan

Perbaikan secara berkesinambungan merupakan salah satu elemen paling mendasar dari Total Quality Management (TQM). Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Variabel Perbaikan secara berkesinambungan dapat diukur dengan indikator yaitu evaluasi ulang, adanya standarisasi, perlunya dewan kualitas, identifikasi kebutuhan pelanggan, pentingnya komunikasi, perbaikan sistem maupun proses di dalam operasional perusahaan.

Indikator-indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Semakin besar nilai untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan perbaikan dalam perusahaan.

Variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah pemberian kesempatan kepada pegawai oleh organisasi untuk terus melakukan pengembangan terhadap kemampuan yang dimiliki. Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat diukur dengan indikator, yaitu pengaturan *meeting regular*, dorongan karyawan, penghargaan dan pengakuan kerja, dan pelatihan kerja. Indikator-indikator ini dapat diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Semakin besar nilai untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan keterlibatan karyawan dalam perusahaan.

Variabel Kerjasama Tim

Teamwork atau kerjasama tim adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu. Dalam hal ini kerjasama tim yang dimaksudkan bukan hanya kerjasama

antara karyawan atau individu dalam perusahaan saja, namun konsumen dan pemasok yang memiliki peran langsung terhadap perusahaan.

Kerjasama Tim dapat diukur dengan indikator, yaitu berkomunikasi, dan pembagian kerja. Indikator-indikator ini dapat diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Semakin besar nilai untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan kerjasama tim dalam perusahaan.

Variabel Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan adalah suatu sistem tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan. Sistem penghargaan ini diukur dengan 6 (enam) indikator yaitu arti penting, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, jam kerja, bobot pekerjaan, dan frekuensi.

Indikator-indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 (satu) sampai 5 (lima). Semakin besar nilai untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem penghargaan dalam perusahaan.

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel pada penelitian ini yaitu sesuai dengan penjelasan pada setiap definisi operasional variabel penelitian yang dimana menggunakan skala likert. Skala likert memiliki gradasi dari segi positif sampai sangat negatif terhadap objek penelitian. Kuesioner disusun dengan sedemikian rupa dengan menggunakan skala pengukuran dengan rentang skor 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi, *Product Moment Pearson Correlation* penggunaan korelasi ini untuk menguji validitas yaitu secara statistik dengan angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi. Suatu pertanyaan dianggap valid apabila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis, sebaliknya pertanyaan dianggap tidak valid atau dinyatakan gugur apabila koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai kritis.

Berdasarkan hasil pengujian r product moment menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang merupakan indikator dari variabel bebas dan kinerja karyawan dapat dinyatakan valid. Hasil ini berdasarkan koefisien korelasi yang lebih tinggi dari nilai tabel r product moment yang sebesar 0,266 dengan jumlah = 51 dan signifikansi 5%. Dengan demikian bias dikatakan bahwa semua indikator pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian memiliki validitas yang baik, sehingga analisis lebih lanjut dapat dilakukan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk uji reliabilitas reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya α mendekati 1, sehingga item-item pertanyaan dalam penelitian ini dapat diandalkan.

Hasil penilaian terhadap reliabilitas dari semua variabel bebas menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,266, sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel bebas dalam penelitian ini reliabel. Sementara faktor terikat (Y) yaitu kinerja karyawan juga menunjukkan nilai lebih besar dari 0,266.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dapat digunakan untuk menganalisis kualitatif yang diolah menurut perhitungan yang telah ditetapkan dalam variabel perhitungan, sehingga memberikan penjelasan yang tepat terhadap hasil yang di peroleh. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan dengan melihat jawaban responden, maka diperoleh gambaran objek dari variable yang digunakan dalam penelitian ini.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden setuju untuk pernyataan pelanggan sebagai fokus perusahaan dan pembelian berulang kali digunakan untuk perbaikan. Serta dapat disimpulkan bahwa responden kurang setuju untuk pernyataan pelanggan dilibatkan langsung dalam kegiatan perusahaan dan pemberian tantangan kerja bagi karyawan untuk peningkatan wawasan berfikir dan semangat kerja.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden setuju untuk pernyataan jam kerja normal dan jam kerja lembur yang diterapkan perusahaan telah wajar dilakukan dan disimpulkan bahwa responden kurang setuju untuk pernyataan ditempat bekerja sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan tidak sesuai dengan bobot pekerjaan yang harus dicapai.

Disimpulkan juga bahwa rata-rata responden setuju untuk pernyataan kualitas kerja karyawan sangat baik karena lebih banyak menghasilkan produk yang baik dibandingkan produk yang rusak dapat diketahui bahwa responden kurang setuju untuk pernyataan ditempat bekerja anda karyawan bekerja dengan fleksibel dengan cara mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data yang digunakan berdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi dikatakan baik jika semua variable terdistribusi normal. Dalam penelitian ini melakukan pengujian kenormalan data dapat dilakukan dengan uji Kolmogrof – Smirnov (*2-tailed*) dengan kriteria nilai Sig. > 0,05 maka dapat dikatakan berdistribusi normal.

Tabel 1
Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Unstandardized Residual
N	51
Kolmogrof - Smirnov	0,119
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,073

Berdasarkan hasil Tabel 1 yaitu hasil uji normalitas *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan. Untuk sampel 51 data menunjukkan bahwa hasil nilai Asymp sig (2-tailed) adalah sebesar 0,073. Atau lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa nilai residual yang dihasilkan mengikuti distribusi normal.

Pengujian Hipotesis

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah model penelitian tersebut baik (fit) atau tidak. Selain itu, uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen (Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Secara Berkesinambungan, Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan, Kerjasama Tim, dan Sistem Penghargaan) yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen (Kinerja karyawan).

Tabel 2
Hasil Uji Model Regresi (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,428	5	23,286	701,544	,000 ^b
	Residual	1,494	45	,033		
	Total	117,922	50			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Secara Berkesinambungan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Kerjasama Tim, Sistem Penghargaan

Berdasarkan tujuan penelitian, maka model persamaan regresi yang akan digunakan adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Berdasarkan hasil Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil output SPSS uji ANOVA F test yaitu nilai F hitung sebesar 701,554 dengan tingkat signifikansi 0,000. Probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 yang berarti H₀ ditolak. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa model regresi baik (fit) dan dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Secara Berkesinambungan, Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan, Kerjasama Tim, dan Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Koefisien determinasi (R²)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan perbedaan variabel

dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dari satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas.

Tabel 3
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,994 ^a	,987	,986	,18219

a. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Secara Berkesinambungan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Kerjasama Tim, Sistem Penghargaan

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan Hasil Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil uji R yaitu 99,4 persen artinya hubungan variabel independen memiliki korelasi yang kuat karena melebihi 50 persen. Nilai adjusted R Square pada model penelitian ini yaitu 0,986, artinya bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Secara Berkesinambungan, Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan, Kerjasama Tim, dan Sistem Penghargaan sebesar 98,6 persen. Sedangkan sisanya 1,4 persen dijelaskan oleh variabel lain ataupun model lain di luar variabel bebas yang diteliti.

Uji T

Selanjutnya ialah Uji T. pengujian ini untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen (Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Secara Berkesinambungan, Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan, Kerjasama Tim, dan Sistem Penghargaan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Tabel 4
Hasil Uji Model Regresi (Uji T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,942	,760		5,187	,000
	Fokus Pada Pelanggan	,961	,025	,672	38,226	,000
	Perbaikan Secara Berkesinambungan	,061	,028	,040	2,175	,035
	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	-,279	,042	-,177	-6,616	,000
	Kerjasama Tim	,040	,041	,019	,972	,336
	Sistem Penghargaan	,615	,020	,740	30,010	,000

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS pada tabel 4 diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 3,942 + 0,961X_1 + 0,61X_2 - 0,279X_3 + 0,40X_4 + 0,615X_5$$

Interpretasi dari model regresi di atas adalah sebagai berikut :

Nilai konstanta (β_0) menunjukkan besarnya nilai dari variabel Fokus Pada Pelanggan (X1), Perbaikan Secara Berkesinambungan (X2), Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X3), Kerjasama Tim (X4), dan Sistem Penghargaan(X5) adalah konstan atau nol, maka besarnya nilai Kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 3,942.

Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diketahui adanya nilai beta positif dan negatif. Nilai beta positif berarti variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel terikat. Pada saat Fokus Pada Pelanggan (X1), Perbaikan Secara Berkesinambungan (X2), dan, Kerjasama Tim (X4), dan Sistem Penghargaan(X5) mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi pada variabel Fokus Pada Pelanggan (X1), Perbaikan Secara Berkesinambungan (X2), dan Kerjasama Tim

(X4) naik sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat Sistem Penghargaan(X5) 0,961 ; 0,61; 0,40 dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan. Nilai koefisien regresi pada variabel Sistem Penghargaan (X5) adalah positif yaitu sebesar 0,615 artinya jika sistem penghargaan (X5) naik sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,615 dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan. Nilai koefisien regresi pada variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X3) adalah negative yaitu sebesar (-0,279) artinya jika Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X3) naik sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan menurun sebesar (0,279) dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan.

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa hasil output SPSS Uji ANOVA t-test yaitu nilai t hitung variabel Fokus Pada Pelanggan (X1) 38,226 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00 yaitu lebih kecil dari 0,05 ; Perbaikan Secara Berkesinambungan (X2) 2,175 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,035 yaitu lebih kecil dari 0,05; Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan (X3) -6,616 dengan tingkat signifikansi 0,00 yaitu lebih kecil dari 0,05, maka untuk H01 ditolak yang artinya ada pengaruh positif antara fokus pelanggan dengan kinerja

karyawan, dan untuk H02 ditolak yang artinya ada pengaruh positif antara perbaikan secara berkesinambungan dengan kinerja karyawan, dan untuk H03 ditolak yang artinya ada pengaruh negatif antara keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan sedangkan untuk Kerjasama Tim (X4) t hitung sebesar 0,972 dengan tingkat signifikansi 0,336 yaitu lebih besar dari 0,05, maka H04 diterima yang artinya tidak ada pengaruh antara Kerjasama tim dengan kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel sistem penghargaan (X5) sebesar 30,010 dengan tingkat signifikansi 0,00 yaitu lebih kecil dari 0,05, maka H05 ditolak yang artinya ada pengaruh positif antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Fokus Pada Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ dimana hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 4 pada lampiran 11 yang berarti bahwa H0₁ ditolak dan H1₁ diterima. Nilai koefisien regresi variabel Fokus Pada Pelanggan, terhadap Kinerja karyawan adalah positif yaitu sebesar 0,961, hal ini menunjukkan variabel Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila semakin kuat komitmen yang di tunjukkan oleh manajemen dalam implementasi Fokus Pada Pelanggan maka semakin meningkat pula hasil kinerja yang di capai karyawan.

Berdasarkan dari beberapa bukti penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut yaitu antara lain penelitian yang dilakukan oleh Mahfiza (2019). Layaman

dan Putri Fauziyah (2018), Noviansyah (2018), Vera Sylvia Saragi Sitio(2018), Nur Anisa, Gunawan, dan Makmur Kambolong (2017), Sad Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015). Hasil ini juga membuktikan teori yang digunakan dalam penelitian ini sangat relevan dengan hasil yang didapat, yaitu perusahaan telah mengimplementasikan tujuan perusahaan dengan baik dengan focus pada kepuasan pelanggan mereka dan memperhatikan bagaimana kinerja karyawan mereka. Begitu pula teori kualitas yang dibahas pada jurnal Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) yang menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) gagasan utama dalam *Total Quality Management* yaitu Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan proses berkesinambungan, dan Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan. Hal ini membuktikan pula bahwa PT Satria Wicaksana telah menjalankan tujuan perusahaan mereka dengan baik dengan mengkolaborasikan fokus pada pelanggan mereka dengan kinerja karyawan mereka.

Pengaruh Perbaikan Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian saat ini menunjukkan bahwa signifikan sebesar $0,035 < 0,05$ yang dapat dilihat dalam tabel 4 pada lampiran 11 yang berarti H0₂ ditolak dan H1₂ diterima atau Perbaikan Secara Berkesinambungan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi variabel Perbaikan Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja karyawan adalah positif yaitu sebesar 0,061, Hal ini memiliki arti bahwa semakin kuat komitmen yang di tunjukkan oleh manajemen dalam implementasi Perbaikan Secara Berkesinambungan maka semakin meningkat pula hasil kinerja yang di capai karyawan.

Berdasarkan dari beberapa bukti penelitian sebelumnya juga menunjukkan

bahwa Perbaikan Secara Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut yaitu antara lain penelitian yang dilakukan oleh Mahfiza (2019), Layaman dan Putri Fauziyah (2018), Noviansyah (2018), Vera Sylvia Saragi Sitio(2018), Nur Anisa, Gunawan, dan Makmur Kambolong (2017), Sad Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015). Hal ini membuktikan bahwa teori kualitas yang digunakan dalam penelitian ini sebagai gagasan sangat relevan dengan perbaikan secara kontinu yang dilakukan PT Satria Wicaksana, perbaikan tersebut dapat meliputi dalam hal sistem kerja karyawan atau sistem distribusi produk kepada pelanggan mereka. Begitu pula teori TQM yang dibahas pada jurnal Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) yang menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) gagasan utama dalam *Total Quality Management* yaitu Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan proses berkesinambungan, dan Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan. Hal ini membuktikan pula bahwa PT Satria Wicaksana telah menjalankan tujuan perusahaan mereka dengan baik dengan mengkolaborasikan Perbaikan secara berkesinambungan pada sistem kerja manajemen dan sistem kerja karyawan mereka. Atau dalam arti lain PT Satria Wicaksana mampu melakukan perbaikan secara kontinu untuk mencapai tujuan perusahaan mereka.

Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian saat ini menunjukkan bahwa signifikan sebesar $0,00 < 0,05$ yang dapat dilihat dalam tabel 4 pada lampiran 11 yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima atau Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Nilai koefisiensi regresi variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

terhadap Kinerja karyawan adalah negatif yaitu sebesar $-0,279$. Hal ini menunjukkan jika perusahaan menerapkan sistem keterlibatan dan pemberdayaan karyawan namun kenyataannya tidak dijalankan dengan optimal maka hal tersebut akan semakin mendorong kinerja karyawan. Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan negatif dapat terjadi karena ada beberapa factor yang terjadi di dalam perusahaan yang membuat sehingga sistem tersebut tidak berjalan optimal. Begitu pula teori kualitas yang dibahas pada jurnal Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) yang menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) gagasan utama dalam *Total Quality Management* yaitu Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan proses berkesinambungan, dan Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan. Hal ini membuktikan pula bahwa PT Satria Wicaksana telah menjalankan tujuan perusahaan mereka dengan baik dengan mengkolaborasikan fokus pada pelanggan mereka dengan kinerja karyawan mereka.

Jika dilihat dari tabel 4 mengenai hasil kuesioner dari responden mengenai variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan terdapat jawaban Ragu-ragu dan Setuju, namun terdapat satu pertanyaan dari variabel di kuesioner ini yaitu pada tabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang menanyakan terkait adanya pertemuan atau meeting bersama karyawan secara rutin. Sebanyak 43 responden menjawab ragu-ragu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum menerapkan pertemuan antara manajemen dengan karyawan secara rutin, oleh karena itu karyawan tidak mengetahui seberapa besar target yang diberikan manajer dan berapa persen hasil kinerja mereka yang telah mereka selesaikan. Meskipun demikian responden menjawab setuju kepada tiga pertanyaan yang lain yaitu terkait pelatihan kerja, Memberikan kesempatan kepada karyawan, dan Penghargaan dan pengakuan. Artinya

ketiga factor tersebut berjalan secara cukup maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun terdapat satu factor yaitu pertemuan secara teratur yang mengakibatkan angka menjadi negatif. Berdasarkan dari beberapa bukti penelitian sebelumnya variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut seperti penelitian yang dilakukan oleh Mahfiza (2019). Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian ini yang menyatakan negatif.

Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini sesuai tabel hasil uji regresi 4 bahwa variabel kerjasama tim menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,336 yang dimana lebih besar dari 0,05 yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak atau Kerjasama Tim tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Rosnaini Daga (2019) yang menyatakan bahwa *Teamwork* atau Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh ini dapat diartikan bahwa PT Satria Wicaksana tidak terlalu berfokus bagaimana sistem kerja karyawan atau dalam artikel kata lain PT Satri Wicaksana lebih memfokuskan pada sistem kualitas produk dan pengaruh kinerja atau kontribusi kerja yang karyawan mereka berikan kepada karyawan, namun untuk bagaimana karyawan tersebut berkolaborasi bersama dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, perusahaan tidak terlalu memfokuskan tujuan perusahaan pada hal tersebut.

Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel sistem penghargaan adalah 0,000 atau lebih kecil

dari 0,05 yang dapat dilihat dalam tabel 4.15 pada lampiran 9 yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima atau Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan untuk nilai koefisien regresi dari variabel ini adalah sebesar 0,615. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya secara umum pemberian penghargaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya sistem penghargaan kepada karyawan, karyawan merasa kontribusi yang diberikan oleh mereka kepada perusahaan merasa dihargai sehingga memicu kinerja karyawan untuk semakin meningkat. Salah satu tujuan penerapan sistem penghargaan adalah untuk memotivasi anggota organisasi atau karyawan sehingga semangat kerja para karyawan meningkat dan mereka menghasilkan prestasi kerja yang luar biasa. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya penghargaan berupa kenaikan gaji, pemberian tunjangan, bonus atau penghargaan interpersonal yang berupa pujian, promosi, atau pencapaian lainnya. Penelitian ini menunjukkan hasil yang sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Noviansyah (2018), Layaman dan Putri Fauziyah (2018), dan Ayesha Ajmal dan kawan-kawan (2015).

KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Convenience Sampling atau Accidental Sampling. Data yang digunakan merupakan data primer yang dimana peneliti memperoleh data penelitian

dari penyebaran kuesioner kepada responden atau objek penelitian yaitu karyawan bidang operasional PT Satria Wicaksana. Kriteria sampel sudah ditentukan oleh penelitian dari awal perencanaan penelitian yaitu karyawan bagian operasional. Jumlah kuesioner yang dibagikan sekitar 60 kuesioner namun karena keadaan perusahaan dan keadaan saat ini, kuesioner yang dapat diolah sebanyak 51 kuesioner. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat uji spss versi 23.0.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Hasil dari variabel Fokus Pada Pelanggan secara simultan menunjukkan adanya pengaruh terhadap Kinerja karyawan hal ini menunjukkan pula variabel Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila semakin kuat komitmen yang ditunjukkan oleh manajemen dalam implementasi Fokus Pada Pelanggan maka semakin meningkat pula hasil kinerja yang dicapai karyawan.

Hasil dari variabel Perbaikan Secara Berkesinambungan secara simultan menunjukkan adanya pengaruh terhadap Kinerja karyawan hal ini menunjukkan pula variabel Perbaikan Secara Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin kuat komitmen yang ditunjukkan oleh manajemen dalam implementasi Perbaikan Secara Berkesinambungan maka semakin meningkat pula hasil kinerja yang dicapai karyawan.

Hasil dari variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan

menunjukkan adanya pengaruh terhadap Kinerja karyawan hal ini menunjukkan pula variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika perusahaan menerapkan sistem keterlibatan dan pemberdayaan karyawan namun kenyataannya tidak dijalankan dengan optimal maka hal tersebut akan semakin mendorong kinerja karyawan. Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan negatif dapat terjadi karena ada beberapa faktor yang terjadi di dalam perusahaan yang membuat sehingga sistem tersebut tidak berjalan optimal.

Hasil dari variabel Kerjasama Tim secara simultan tidak menunjukkan adanya pengaruh terhadap Kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan menurut karyawan tidak dipengaruhi oleh kerjasama tim. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu Rosnaini Daga (2019) yang menyatakan bahwa Teamwork atau Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari variabel sistem penghargaan secara simultan menunjukkan adanya pengaruh terhadap Kinerja karyawan, hal ini menunjukkan pula bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya secara umum pemberian penghargaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya sistem penghargaan kepada karyawan, karyawan merasa kontribusi yang diberikan oleh mereka kepada perusahaan merasa dihargai sehingga memicu kinerja karyawan untuk semakin meningkat.

KETERBATASAN

Adapun keterbatasan penelitian yang peneliti temukan selama proses penelitian, yaitu antara lain :

Situasi saat ini yang tidak memungkinkan peneliti untuk menjangkau responden secara langsung, dan adanya prosedur-prosedur tambahan untuk memperoleh data dari responden. Dengan situasi saat ini, ternyata cukup banyak karyawan yang tidak dapat peneliti temui untuk proses pengambilan data kuesioner, sehingga peneliti hanya dapat memperoleh jumlah yang cukup terbatas.

Jawaban yang disampaikan oleh responden secara tertulis melalui kuesioner belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya yang akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung.

Kurangnya pemahaman karyawan dalam beberapa bidang pekerjaan yang tidak mereka tangani, sehingga berpengaruh pada jawaban yang diberikan pada pertanyaan di kuesioner dan cenderung menjawab setuju atau sangat setuju atau jika responden tidak terlalu memahami maka cenderung menjawab ragu-ragu.

Jumlah responden yang tidak cukup banyak jika dibandingkan dengan jumlah variabel yang diuji.

SARAN

Saran peneliti untuk penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut :

Untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya terkait TQM, dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan dapat disesuaikan jumlah variabel yang digunakan dengan total responden yang akan digunakan dalam penelitian.

Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan subjek penelitian yang lebih luas ruang lingkupnya, sehingga responden atau objek penelitian dapat memberikan hasil untuk data penelitian yang sangat memuaskan dan cukup.

DAFTAR RUJUKAN

Afianto, Eko dan Rovila El Maghviroh. (2011). "Consequences Implementasi Total Quality Manajemen", *The Indonesia Akunting Review*, 1, Januari, hal. 59-72.

Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Mahroof Khan, M., & Saqib, S. (2015). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management*, 08(04), 461-470.
<https://doi.org/10.4236/jssm.2015.84047>

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.

Alhudri, Said, dan Meyzi Heriyanto. (2015). "Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang ." *Jom FISIP Volume 2 No. 2*.

Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam.*, Kutubkhanah: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, 19, 133-151.

<https://doi.org/10.1002/eji.20137010>
6

Angga Erlangga, Dwi Prasetyanto, Barkah Wahyu Widiyanto. (2016). Tingkat Pelayanan Check In Counter Lion Air Di Bandara Internasional Husein Sastranegara Kota Bandung Menggunakan Metode Antrian. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 1-10.

Anisa, N., Ilmu, J., Bisnis, A., Studi, P., Bisnis, A., Ilmu, F., Belakang, L. (2017). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Imperial Hotel, 471–480.

Bangun, Wilson. (2012). “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Erlangga.

Choi, T. Y. and Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17 (1).

Cruz, A. P. S. (2013). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Daga, R. (2019). Pengaruh Penerapan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Bank, (October).

Dedy, A. N., Zakuan, N., Omain, S. Z., Rahim, K. A., Ariff, M. S. M., Sulaiman, Z., & Saman, M. Z. M. (2016). An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 131(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/131/1/012017>

Ghozali, Imam. (2011). “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program

SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, James L. et al. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.

Goetsch, D.L & Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Jayaram, J., Ahire, S.L., Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation – a focus on total effects. *J. Oper. Manag.* 28 (4), 345–356.

Jayaraman, P., Sakharkar, M. K., Lim, C. S., Tang, T. H., & Sakharkar, K.R. (2010). Activity and Interaction of Antibiotic and Phytochemical Combination Against *Pseudomonas aeruginosa*, *International Journal of Biological Sciences*, 6 (6), 556-568.

Juhari. (2015).: Analisis Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Sepatu Bola Merek Adidas, *Jurnal Bisnis Darmajaya*, Vol. 1 No. 2

Khairunnisa, Rifka. (2008). “Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan manufaktur Di Kabupaten Tangerang). S.

Layaman, L., & Fauziyah, P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Amwal :*

Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah, 10(2), 283.
<https://doi.org/10.24235/amwal.v10i2.3595>

Maulidiyah, M., Sunaryo, H., & Slamet, A. R. (2017). Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen-Malang. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 70–86.

Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Mulyadi Drs. M.Sc. (1998). *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer untuk mengurangi lingkungan bisnis global*. Aditya Media, Yogyakarta.

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>

Prayitno, Ryanto Hadi. (2010), “Peranan Analisa Laporan Keuangan dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus pada PT. X)”, *Jurnal Manajemen*, Volume 2 No.1, 7-8.

Purnama, Rendra. (2015). “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Aston Graphindo

Indonesia. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

REDAKSI, D. (2018). *Dewan Redaksi. Buana Ilmu (Vol. 3)*.
<https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.398>

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto, B. (2016). *Total Quality Management, Performance Measurement System, Rewards And Organizational Commitment To Performance Of Employees*. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*, 14(1), 76–83.

Tjiptono, F. dan Diana, A. (2001). *Total Quality Management Edisi Revisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management (TQM) - Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Wibowo . (2014) . *Manajemen Kinerja . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.*