

Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang

Wiwit Sulistyowatie, Sulistiyani¹, Gita Sugiyarti²

Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Email : wiwit.sulistyowatie@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management dan sistem reward terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga menganalisis pengaruh jika terdapat variabel mediasi kepuasan kerja di dalamnya. Untuk menguji variabel tersebut, menggunakan teknik kuesioner. Itu didistribusikan ke karyawan di semua bagian dengan jumlah populasi 373 orang, dan metode pengambilan sampel 80 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kuantitatif berupa analisis regresi berganda, dengan taraf probabilitas 0,05 dengan mengajukan 7 hipotesis yang terdiri dari 2 variabel independen yaitu Total Quality Management dan sistem reward, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Total Quality Management dan sistem reward terhadap kinerja karyawan. Dan adanya variabel mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, artinya variabel mediasi kepuasan kerja menjadi variabel yang meningkatkan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai

Kata Kunci: Total Quality Management, sistem penghargaan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik. Faktor yang penting dalam suatu pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya.

Kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Kepuasan kerja seseorang merupakan ungkapan dari fenomena psikologis seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya berdasarkan persepsi yang bersangkutan terhadap berbagai dimensi lingkungan pekerjaan, antara lain : tugas-tugas yang dilakukan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan kompensasi pekerjaan (Gibson dkk, 2018) Setiap perusahaan maupun organisai akan berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Salah satu faktor yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan yaitu adanya penerapan Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan. TQM merupakan sistem manajemen yang melibatkan semua unsur dan aspek dalam perusahaan. TQM memiliki tujuan utama untuk mampu bersaing dengan melakukan pengoptimalan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan serta memperbaiki kualitas barang atau jasa yang dihasilkan sehingga dapat bersaing di dunia global (Susanty, 2011). Kesuksesan penerapan TQM akan meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan dan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Penerapan TQM perlu diikuti pula dengan kinerja karyawan untuk mendorong individu untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga menjadikan organisasi lebih baik (Mardiyati, 2014). Semakin baik penerapan TQM, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam TQM, kualitas di sebuah organisasi atau perusahaan, tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk. Namun didefinisikan lebih luas yang mencakup semua aspek organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yaitu sistem penghargaan. Sistem penghargaan (reward) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Penghargaan berbasis kinerja memberi dua manfaat yaitu memberi informasi dan memberikan motivasi. Penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibandingkan dengan yang lain, penghargaan juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka (Layaman dan Fauziyah, 2018). Secara teori, pemberian sistem penghargaan (reward) pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya reward, karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

Penelitian ini mengambil obyek pada PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang untuk mengetahui kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Alasan pemilihan obyek didasarkan atas fenomena atau masalah yang terjadi pada saat ini, diantaranya kinerja karyawan yang dilihat dari realisasi rata-rata kinerja karyawan kurang maksimal karena kurang mampu mencapai target yang diberikan pimpinan, ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 1
Rekapitulasi Target dan Realisasi Kinerja
Pada PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang
Tahun 2016 - 2018

Keterangan	Target	Hasil Th 2016	Hasil Th 2017	Hasil Th 2018
1. Bagian Staf	95%	95%	96%	90%
2. Bagian Personalia	95%	95%	95%	85%
3. Bagian Produksi	95%	96%	98%	80%
4. Bagian Pemasaran	95%	96%	97%	70%
Rata-rata	95%	95,5%	96,5%	81,25%
Keterangan	-	Naik	Naik	Turun

Sumber: Data PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang, 2018

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata hasil kerja karyawan di tiap departemen terjadi penurunan pada tahun 2018 sebesar 0,86%. Hal ini terjadi karena banyaknya karyawan yang kinerjanya masih belum optimal, sehingga terlihat pada rata-rata kinerja secara kualitas menurun.

Fenomena lainnya dapat dilihat dari gejala yang terjadi pada PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang antara lain pertama masih adanya karyawan yang belum mengoptimalkan pemanfaatan potensi yang dimilikinya dalam upaya mewujudkan diri dalam bentuk kinerja karyawan dan kedua masih adanya karyawan yang hanya bekerja dengan sungguh-sungguh bila ada perintah dari atasan atau pimpinan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Total Quality Management

Total Quality Management berawal dari definisi kualitas itu sendiri. Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2013): Kualitas terdiri dari kualitas dari segi design dan kesesuaian dimana diantara keduanya terdapat beberapa kesamaan elemen-elemen yang terdiri dari: kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk dan jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang.

Rivai (2015) mengatakan definisi Total Quality Management adalah konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Total Quality Management adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan, dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan konsumen (Nasution, 2015). Seperti apapun Total Quality Management didefinisikan, yang lebih penting adalah bagaimana mengimplementasikan Total Quality Management dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam Total Quality Management agar berhasil dalam melaksanakannya dan berdampak positif bagi perusahaan, karyawan dan pelanggan.

Total Quality Management harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya Total Quality Management dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan

antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja (Tjiptono dan Anastasia, 2013).

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan ciri organisasi yang selalu ada dan selalu kontroversial. Sistem penghargaan adalah suatu sistem tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan (Narsa, 2013). Beberapa karyawan menganggap pekerjaan mereka hanya sebagai sumber penghasilan dan sedikit hal lainnya. Karyawan lain menyukai pekerjaan mereka dan hubungan dengan rekan kerja. Bahkan para sukarelawan yang bekerja pada organisasi seperti palang merah, menghindari penghargaan dalam bentuk pengakuan sosial dan kebanggaan karena telah memberikan waktu mereka secara tidak egois. Oleh karena itu, subyek penghargaan organisasi meliputi berbagai hal yang melampaui kompensasi berupa uang. Pada dasarnya sistem penghargaan dapat memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan.

Pemberian penghargaan dapat menjalin ikatan kerja sama yang baik antara karyawan dengan pimpinan. Selain itu karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya (Hasibuan, 2013). Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal memasyarakatkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama yang dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja (Rivai, 2015). Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan mereka. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal, dan keadilan individu melalui perencanaan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan level gaji yang tepat (Sunyoto, 2018).

Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) harus memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi untuk menahan (retain) karyawan (Sunyoto, 2018). Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2017), memberikan penghargaan yang wajar kepada karyawan lebih baik dibandingkan dengan mencari karyawan baru dengan konsekuensi harus melatih kembali karyawan baru tersebut, sehingga akan menambah biaya pelatihan.

Kepuasan Kerja

Menurut Keither dan Kinicki (2017) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Siagian (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

Kinerja Karyawan

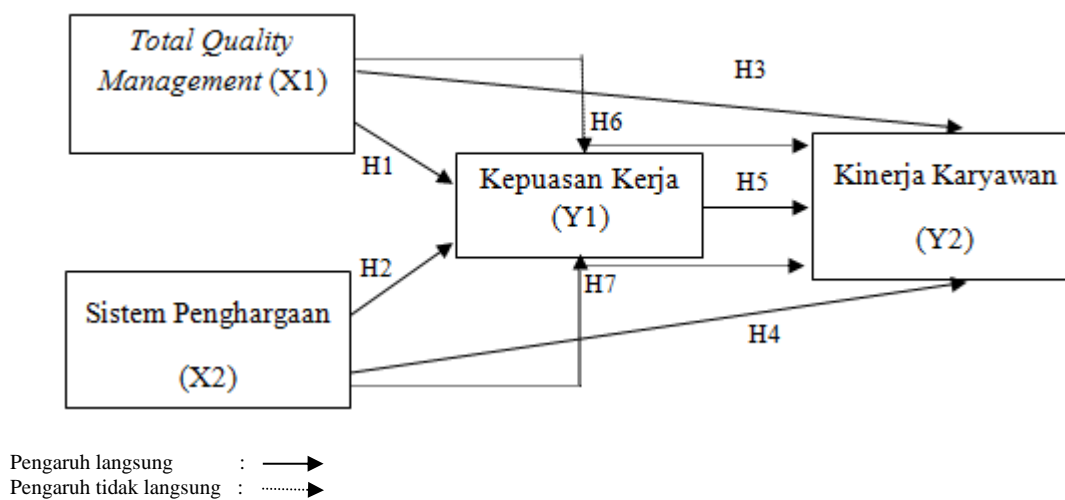
Mathis dan Jackson (2011), mendefinisikan bahwa kinerja (performance) karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari waktu hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

Hasibuan (2013), prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja atau kinerja karyawan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Mangkuprawira, dkk (2017), kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Rivai (2015), "Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah Total Quality Management dan sistem penghargaan. Untuk lebih jelasnya uraian di atas dapat digambarkan alur kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pikir Teoritik



METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sempel

Populasi adalah keseluruhan dari kelompok orang-orang , peristiwa dan hal-hal yang menjadi obyek penelitian (Sekaran, 2012). Sehubungan dengan hal itu dalam penelitian ini yang akan dijadikan populasi adalah karyawan PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang sebanyak 373 orang. Sampel adalah bagian dalam jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling yaitu pengambilan sampel dengan pada semua karyawan di PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang di Kota Semarang.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam rencana penelitian ini digolongkan menjadi 2 yaitu : Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan pada responden. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya. Data ini diperoleh melalui instrumen penelitian yang berupa dokumen-dokumen yang diperoleh dan olah data yang diperoleh dari PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang di Kota Semarang.

Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Tabel 2
Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

NO	VARIABEL	Definisi Konsep	Indikator
1.	<i>Total Quality Management</i>	<i>Total Quality Management</i> merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nasution, 2015)	1. Obsesi pada kualitas 2. Pendekatan ilmiah 3. Komitmen jangka panjang 4. Kerjasama tim 5. Perbaikan sistem berkesinambungan 6. Pendidikan dan pelatihan 7. Kebebasan yang terkendali (Layaman dan Fauziyah, 2018)
2.	Sistem penghargaan	Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan	1. Pengakuan 2. Tanggung jawab 3. Kesempatan berkarir 4. Gaji 5. Bonus 6. Tunjangan 7. Promosi

NO	VARIABEL	Definisi Konsep	Indikator
		mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2011)	(Kentjana dan Nainggolan, 2018)
3.	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan (Robbins, 2016)	1.Karyawan menyenangi pekerjaan yang menantang 2.Penghargaan yang sepadan 3.Kondisi kerja mendukung 4.Rekan kerja yang mendukung 5.Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian individu (Robbins, 2016)
4.	Kinerja karyawan	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009).	1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan 2. Mengakui hasil kerja seorang karyawan 3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan pekerjaan. 4. Karyawan terdorong untuk berprestasi 5. Pengembangan keahlian kerja karyawan dengan pemberian pelatihan, khusus rencana diklat (Mangkunegara, 2009).

Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah Observasi, Wawancara, Kuisisioner dan Studi kepustakaan. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Indofood Fritolay Makmur Semarang di Kota Semarang. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung pada pihak-pihak organisasi untuk memperoleh data. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahuinya. Untuk menganalisis data yang dikumpulkan melalui angket atau kuisisioner dipergunakan skor penilaian. Studi kepustakaan merupakan suatu metode penelitian yang dilakukan berdasarkan studi literatur baik dengan mempelajari catatan-catatan kuliah maupun buku-buku yang ada di perpustakaan.

Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan analisis data Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) merupakan mengintergrasikan analisis data empirik dengan konstruksi teori. Tujuan Akhir dari SPSS adalah untuk mendapatkan model struktural yang memiliki kesesuaian antara teori dengan data empiris.

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) digunakan untuk menguji variabel dari hipotesis yang telah ditentukan yaitu variabel total quality management, sistem penghargaan,kepuasan kerja, terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan program SPSS versi 19 untuk menguji total quality management → kepuasan kerja (H1), sistem penghargaan → kepuasaan kerja (H2), total quality management → kinerja karyawan (H3), sistem penghargaan → kinerja karyawan (H4), kepuasan kerja → kinerja karyawan (H5), total quality management kepuasan kerja (H6), sistem penghargaan Kepuasan kerja (H7)

Analisis Regresi Berganda Model Pertama

Tabel 3
Analisis Regresi Berganda Model Pertama
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.624	1.747		.357	.722		
Total Quality Management	.296	.078	.355	3.777	.000	.592	1.690
Sistem Penghargaan	.382	.072	.496	5.276	.000	.592	1.690

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Dari persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas yang paling dominan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja adalah *Total Quality Management* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,355; faktor kedua yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja adalah Sistem penghargaan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,496.

Analisis Regresi Berganda Model Kedua

Tabel 4
Analisis Regresi Berganda Model Kedua
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.208	1.210		-.998	.321		
Total Quality Management	.211	.059	.255	3.569	.001	.499	2.003
Sistem Penghargaan	.133	.058	.174	2.270	.026	.435	2.300
Kepuasan Kerja	.561	.079	.565	7.115	.000	.403	2.483

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Dari persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah *Total Quality Management* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,255; faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja Karyawan adalah Sistem Penghargaan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,174; faktor ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,565.

Hasil Uji Hipotesis

penelitian ini digunakan untuk menunjukkan pengaruh *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan secara parsial terhadap Kepuasan kerja, dan juga untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management*, Sistem penghargaan, dan Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Uji ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai t hitung > t tabel dan signifikansi < 0,05, maka hasilnya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a), dan sebaliknya. Ukuran jumlah sampel penelitian sebesar 80 responden, maka nilai t tabel dapat diperoleh dengan rumus, $df = n - 1 - k$, $df = 80 - 1 - 2 = 77$, dengan $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai t tabel = 1,665.

Hasil pengujian hipotesis dari model penelitian yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

1. H1: Hasil penelitian diperoleh bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,777 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,665 dan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima.
2. H2: Hasil penelitian diperoleh bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 5,276 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,665 dan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima.
3. H3: Hasil penelitian diperoleh bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,569 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,665 dan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,01 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.
4. H4: Hasil penelitian diperoleh bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,270 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,665 dan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,026 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.
5. H5: Hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 7,115 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,665 dan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,00 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.
6. H6: Hasil penelitian diperoleh bahwa pengaruh langsung variabel *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung *Total Quality Management* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

yaitu $0,255 > 0,200$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja **memperlemah atau tidak memediasi** pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan.

7. H7: Hasil penelitian diperoleh bahwa pengaruh langsung variabel Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pengaruh tidak langsung Sistem Penghargaan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yaitu $0,174 < 0,280$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja **memperkuat atau memediasi** pengaruh Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Total Quality Management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil regresi diketahui bahwa koefisien pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Program *Total Quality Management* menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management*, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh penghapusan berbagai macam pemborosan secara signifikan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Semakin baik penerapan *Total Quality Management*, maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam *Total Quality Management* kualitas di Perusahaan tidak hanya mencakup kualitas produk, tetapi mencakup semua aspek didalamnya.

Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil regresi diketahui bahwa koefisien pengaruh Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Pemberian sistem penghargaan (*reward*) pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward*, karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil regresi diketahui bahwa koefisien pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Dalam pekerjaannya seseorang dapat memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Dapat dilihat bahwa faktor penting untuk menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi salah satunya kepuasan karyawan, bila kepuasan karyawan telah tercapai maka berdampak positif terhadap kinerja.

Pada efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan bahwa pengaruh langsung *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa penerapan *Total Quality Management* tidak langsung memberikan efek kepuasan kerja pada karyawan. Masih diperlukan usaha dari Perusahaan dalam memberikan pengetahuan informasi mengenai program *Total Quality Management*, sehingga karyawan lebih mengetahui tujuan adanya penerapan program tersebut.

Pada efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan bahwa pengaruh langsung Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja. Penghargaan diberikan kepada karyawan bertujuan meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan Perusahaan bisa tercapai. Sehingga karyawan merasa ter-motivasi, merasa berkontribusi, merasa dihargai, sehingga memacu meningkatkan kinerjanya.

Implikasi Manajerial

Bagi Perusahaan, sebagai bahan masukan dan informasi guna pengambilan kebijakan Pimpinan untuk memperbaiki *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan dan Kepuasan Kerja dalam rangka peningkatan kinerja karyawan. Untuk kalangan akademis, penelian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai *Total Quality Management*, sistem penghargaan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Hasibuan Malayu S.P., 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta :Bumi Aksara.
- Heizer, Jay dan Render, Barry. 2013. Prinsip-prinsipManajemenOperasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Hensler dan Brunell, 2013. Total Quality Management. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Kaynak, H. 2013. *The Relationship between Total Quality Management Practices and their Effect on Firm Performance*.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2017. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: ErlySuandy, EdisiPertama. SalembaEmpat. Jakarta.
- Kristine, Erlina. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (*outsourcing*) di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif Volume 14 No. 2 Desember 2017*
- Laili, Mar'ah Dwi Noor. 2016. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Harlis Tata Tahta Di Bontang.
- Layaman dan Fauziyah, 2018. Pengaruh Penerapan Total Quality Manajemen dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Al-Amwal, Volume 10, No. 2 Tahun 2018*.
- Luthans, Fred, 2017, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta :Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafri dan Hubeis, Aida Vitayala, 2017. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Mathis L. Robert dan Jackson, H. John. 2011. *Human Resources Management*. EdisiKese puluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Michael, A. (2009). *Handbook of Human Resource Management and Practice* . London: Kogan Page.
- Mulyadi dan Setyawan, 2011. *SistemPerencanaan danPengendalianManajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Muqoyarroh, Lailatul. 2018. Pengaruh*Reward* TerhadapKepuasanKerjaKaryawan PDAM Magetan. *Equilibrium, Volume 6, Nomor 1, Januari 2018*.
- Nasution, MN. 2015. *ManajemenMutuTerpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Natasya Michelle Putri Kentjana dan PiterNainggolan. 2018. Pengaruh*reward* dan*Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (StudiKasusPada PT. Bank Central Asia Tbk.). *National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018 e-ISSN No: 2622 - 7436*
- Oemar, Yohanas. 2017. Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 5, Nomor I. April 2017*.

- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari teori kepraktek*. Edisi 1, cetakan 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. 2017. *Organization Behavior, 9th Ed.* New Jersey, USA. Prentice-Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Saragih, Roy Sahputradan Siagian. Nancy Florida. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Study Kasus di PT. Pendidikan Ganesha Operation Pematangsiantar). *Jurnal EK&BI, Volume 1, Nomor 2 Desember 2018*.
- Sari, Desy Eka Kartika, Surachman dan Ratnawati, Kusuma. 2018. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 5 No.1, Januari 2018, p 11-25*
- Siagian, Sondang., P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Binapura Aksara.
- Sugiyono, 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS.
- Susanto, Barkah. 2016. Total Quality Management, Performance Measurement System, Rewards And Organizational Commitment To Performance Of Employees. *Jurnal Bisnis&Ekonomi, Volume 14, Nomor 1, April 2016*
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2013, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Uma Sekaran, 2012, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.