

## ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Sherlyyana Hadiyya Mahesti<sup>1</sup>, Ahmad Mardalis<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta

email: [B100190573@student.ums.ac.id](mailto:B100190573@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [am180@ums.ac.id](mailto:am180@ums.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Perusahaan berusaha untuk meningkatkan layanan pelanggan, memenuhi permintaan pasar, meningkatkan kualitas produk atau jasa, meningkatkan daya saing, dan meningkatkan kinerja organisasi. Untuk dapat memperoleh produk dan jasa yang berkualitas tinggi, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Serta dibutuhkannya prinsip dan cara-cara mengelola mutu perusahaan. Tujuan menganalisis Total Quality Management, Sistem pengukuran kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Karyawan. Metode penelitian ini yaitu kuantitatif. Populasi penelitian ini ialah 110 karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling. Sampel penelitian ini ialah 74 responden. Hasil penelitian ini ialah Total Quality Management mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian.

Kata Kunci: Manajemen Kualitas Total, Kinerja Karyawan

### Abstract

*Companies strive to improve customer service, meet market demand, improve product or service quality, increase competitiveness, and improve organisational performance. To be able to obtain high-quality products and services, the company is highly dependent on management performance in carrying out management functions. As well as the need for principles and ways to manage the quality of the company. The purpose of analysing Total Quality Management, Performance measurement system, and Reward on Employee Performance. This research method is quantitative. The population of this study were 110 employees of Universitas Muhammadiyah Surakarta. The sampling technique used is non-probability sampling. The sample of this study was 74 respondents. The results of this study are Total Quality Management has a positive and significant effect on Employee Performance. The Performance Measurement System has a negative and insignificant effect on employee performance. Reward has a positive and significant influence on purchasing decisions.*

**Keywords:** Total Quality Management, Employee Performance

### PENDAHULUAN

Sebuah organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa meningkatkan layanan pelanggan, memenuhi permintaan pasar, meningkatkan kualitas produk atau jasa, meningkatkan daya saing, atau meningkatkan kinerja organisasi (Efliani et al., 2015). Untuk dapat memperoleh produk dan jasa yang berkualitas tinggi, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam menjalankan aktivitas manajemen seperti perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pemecahan masalah (E. Setiawan et al., 2015). Kinerja ialah suatu kondisi yang harus diketahui oleh pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi sehubungan dengan visi yang diemban oleh suatu organisasi dan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang dilaksanakan (Efliani et al., 2015). Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari suatu prosedur yang dilakukan oleh semua anggota kelompok untuk suatu sumber

yang digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi (Pratama & Maghfiroh, 2016).

Hakikat manajemen kinerja ialah strategi dalam mengelola seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Semua perusahaan selalu melaksanakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja (Sari & Kusdiyanto, 2023). Pada dasarnya semua didasari oleh tujuan perusahaan agar mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk baru atau jasa. Banyak perusahaan yang berkembang dari waktu ke waktu di era globalisasi. Untuk memenangkan persaingan, operasi, produk, dan fitur lain perusahaan haruslah unggul. Perusahaan harus meningkatkan kualitas dan keunggulan kompetitif dalam ekonomi global yang semakin kompetitif, yang didorong oleh dua faktor penting ialah kualitas tinggi dan biaya rendah (Markomah & Siladjaja, 2018).

Infrastruktur juga sengaja dirancang untuk menstimulasi perilaku individu dalam rangka meningkatkan kinerja. termasuk infrastruktur yang sering dikaitkan dengan aspek psikologis manusia, termasuk sebagai sistem penghargaan, sistem penilaian kinerja, dan TQM (Meesala & Paul, 2018).

Karakteristik individu ialah motivasi, kemampuan, loyalitas, jenis kelamin, pendidikan, usia, dan sebagainya. Unsur-unsur lingkungan, seperti lingkungan kerja fisik dan hubungan kerja, juga bisa sangat kompleks. TQM didefinisikan sebagai integrasi semua fungsi perusahaan ke dalam filosofi holistik yang didasarkan pada kualitas, kerja sama, produktivitas, serta pengetahuan dan kepuasan pelanggan (Putri & Suzan, 2019). Total Quality Management (TQM) sebagai ukuran kinerja manajerial semakin populer.

Penulis menyimpulkan dari pembahasan sebelumnya mengenai definisi TQM bahwa yang dimaksud dengan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam penelitian ini ialah "seperangkat prinsip dan

cara-cara terpadu dalam mengelola kualitas organisasi yang mencakup kepuasan pelanggan, penghargaan terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan kepada para pengguna jasa organisasi."

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi penggunaannya jika hasilnya memberikan umpan balik yang dapat membantu anggota organisasi dalam upaya mereka untuk meningkatkan kinerja lebih lanjut. Manajer dan karyawan dapat menggunakan sistem penilaian kinerja untuk menjelaskan tujuan, kriteria kinerja, dan memotivasi kinerja individu di masa depan (I. R. Dewi, 2013). Sistem pengukuran kinerja digunakan di perusahaan untuk menentukan karakteristik dan kualitas kinerja dan untuk menunjukkan tindakan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pekerjaan.

Semakin sering pengukuran kinerja dilakukan terhadap karyawan, semakin baik kinerja perusahaan terhadap karyawan, dan dengan kinerja yang lebih tinggi, tujuan utama kualitas akan tercapai. Karyawan dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk memperjelas tujuan dan kriteria kinerja serta memotivasi pencapaian individu. Sistem penilaian ini memungkinkan manajemen puncak untuk mengumpulkan umpan balik atas wewenang yang diberikan, yang kemudian didistribusikan ke manajemen tingkat bawah (Susanto, 2016).

Semakin sering pengukuran kinerja dilakukan terhadap karyawan, semakin baik kinerja perusahaan terhadap karyawan, dan dengan kinerja yang lebih tinggi, tujuan utama kualitas akan tercapai. Karyawan dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk memperjelas tujuan dan kriteria kinerja serta memotivasi pencapaian individu. Sistem penilaian ini memungkinkan manajemen puncak untuk mengumpulkan umpan balik atas wewenang yang diberikan, yang kemudian didistribusikan ke manajemen tingkat

bawah (Hakim & Aryanti, 2020). Penerapan sistem penghargaan dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas kinerja individu dalam organisasi karena dengan adanya penghargaan, mereka akan mendapatkan imbalan yang layak atas hasil kerja mereka (Susanto, 2016).

Reward ialah upaya untuk menghasilkan perasaan diterima (pengakuan) di tempat kerja, yang menyentuh masalah kompensasi serta karakteristik hubungan pekerja satu sama lain. (Indah et al., 2019). Indikator reward menurut (Astuti et al., 2018) yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Menurut (Sri Astuti et al., 2018), terdapat dua jenis penghargaan yaitu penghargaan intrinsik (nilai positif atau kepuasan karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan tugas yang cukup menantang bagi dirinya) dan penghargaan ekstrinsik (kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan tunjangan lainnya).

Menurut Kim & Kim (2017), Reward ialah upaya atau metode non-finansial dan finansial untuk mendorong pengakuan atau sentimen penerimaan dalam perusahaan. Karyawan memiliki kebutuhan dan persepsi yang berbeda-beda terhadap imbalan; beberapa percaya bahwa imbalan uang sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka, sementara yang lain mencari imbalan yang lebih intrinsik, seperti peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan fleksibilitas yang lebih besar, dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri dan lain-lain (Hukubun et al., 2020).

Penelitian terdahulu tentang penelitian ini yang dilakukan oleh (Hakim & Aryanti, 2020) dengan hasil penelitian bahwa manajemen kualitas total memiliki efek dan signifikan pada kinerja manajerial. Manajemen kualitas total memiliki pengaruh signifikan pada sistem

pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja memiliki efek dan signifikan pada kinerja manajerial di perusahaan Kota Jambi. Total manajemen kualitas memiliki efek dan signifikan pada sistem penghargaan. Sistem Penghargaan memiliki efek dan signifikan pada kinerja manajerial di perusahaan Kota Jambi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Sri Astuti et al., 2018) dengan hasil penelitian Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Kebaruan pada penelitian ini terletak pada variabel penelitian yang digunakan yaitu *Total Quality Management*, Sistem pengukuran kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Karyawan, dan juga pada objek penelitian. Penelitian ini mengkaji Sistem pengukuran kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Karyawan untuk skala lebih besar dari jenis perusahaannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian “Analisis *Total Quality Management*, Sistem pengukuran kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Karyawan

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan ialah segala sesuatu yang telah dipertanggungjawabkan kepada seseorang sebagai konsekuensi dan pencapaian suatu kegiatan yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas (Indah et al., 2019). Hasil pencapaian didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan di awal dan target yang telah disebutkan di dalam kontrak manajemen (Arisanti et al., 2019). (Mangkunegara, 2013) kinerja ialah hasil kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya (Komara & Eva, 2018). Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari suatu

prosedur yang dilakukan oleh semua anggota kelompok untuk suatu sumber yang digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi (Pratama & Maghfiroh, 2016).

Menurut (N. Setiawan, 2021), beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengaruh internal dan eksternal. Aspek internal meliputi gaya kepemimpinan, kapasitas pengetahuan dan keterampilan, kebahagiaan kerja, dan motivasi kerja.

Lingkungan kerja dan situasi kerja merupakan contoh pengaruh eksternal (N. Setiawan, 2021). Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan berbagai macam indikator, antara lain kualitas hasil kerja karyawan, kuantitas atau pencapaian target yang telah ditetapkan, penyelesaian tugas yang telah ditetapkan, pertanggungjawaban karyawan terhadap pekerjaan yang dialokasikan, dan bagaimana karyawan peduli terhadap dirinya sendiri (Tangkuman et al., 2015).

### ***Total Quality Management***

Fokus TQM ialah pada kualitas yang bisa menjangkau seluruh perusahaan, mulai dari penyuplai sampai pelanggan. TQM ialah strategi bagi setiap individu dalam meningkatkan perusahaan yang dimilikinya (Suwarno et al., 2017). Komitmen manajemen pada arah perusahaan, untuk selalu mengupayakan keunggulan dalam semua produk dan jasa yang penting bagi pelanggan merupakan teknik TQM (Suwarno et al., 2017).

Indikator manajemen kualitas total mencakup visi, dedikasi perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, dan kemauan organisasi untuk mengatasi pelanggan. Ketika sebuah perusahaan mencoba untuk menjadi pemimpin dunia, untuk memenuhi harapan ini diperlukan fokus pada TQM (Lamato et al., 2017). TQM ialah suatu sistem yang dirancang dan kemudian

dikembangkan untuk menjadi suatu proses pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya untuk memaksimalkan daya saing dalam berbagai hal seperti perbaikan dan peningkatan dari segi produk atau jasa yang dihasilkan maupun sumber daya manusia, proses produksi, dan kondisi lingkungan (Mulyani & Wijayani, 2017).

Di era globalisasi saat ini, kinerja perusahaan dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas ditunjukkan dengan pengembangan yang konstan dalam kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Pendekatan TQM digunakan untuk melakukan perbaikan berkesinambungan yang komprehensif (Hakim & Aryanti, 2020). Perusahaan yang memiliki keahlian dalam membaca setiap peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan bisnis dalam organisasi dapat unggul dalam daya saing global. Penerapan TQM di tempat kerja dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat (Ridwan & Sandi, 2019). TQM berfokus pada perbaikan berkelanjutan. Hasil dari sistem penilaian kinerja diperlukan sebagai masukan dan umpan balik ketika menilai kompensasi upah atau promosi, tindakan disipliner, motivasi dan arah kemajuan, dan perencanaan untuk masa depan (Rehmani et al., 2023).

Implementasi TQM memberikan dampak yang baik terhadap pencapaian kinerja pada hal ini, seperti yang terlihat dari peningkatan kepercayaan konsumen dan investor, serta peningkatan kinerja dan produktivitas manajemen dari tahun ke tahun (Güngör, 2011). Dampak yang baik ini dapat dilihat dari berbagai faktor seperti produk, jasa, proses, dan lingkungan yang telah dijalankan dan diimplementasikan. Jika penerapan TQM menghasilkan perubahan dan berdampak pada kemajuan kinerja karyawan, maka penerapan TQM dianggap berhasil karena menghasilkan peningkatan yang baik dan positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri, serta

berdampak pada kinerja perusahaan (Efendi, 2021).

### **Pengembangan Hipotesis Hubungan total quality management dengan kinerja karyawan.**

TQM ialah strategi yang digunakan perusahaan dalam memberikan komitmen untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Suwarno et al., 2017). Pemberdayaan karyawan, menurut (Laiya et al., 2018), juga dapat dicirikan sebagai metode untuk mendorong karyawan agar lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara total, menurut (Putri & Suzan, 2019), ialah salah satu landasan keberhasilan Total Quality Management dalam organisasi, yang dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal orang, penerapan TQM yang tepat dan terarah kemungkinan besar akan membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan (Suwarno et al., 2017). TQM diterapkan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk memberikan kinerja layanan yang baik, sehingga pelaksanaannya diarahkan untuk kesenangan pelanggan dan melibatkan semua anggota perusahaan, termasuk karyawan. Menurut temuan (Laiya et al., 2018) manajemen kualitas total meningkatkan kinerja. Penerapan manajemen kualitas secara keseluruhan harus lebih diperhatikan karena konsumen menginginkan layanan yang prima.

**H1 : Diduga total quality management berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.**

### **Hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja karyawan.**

Sebuah sistem pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur kinerja para karyawan dengan kinerja baik dan karyawan yang kinerjanya kurang baik (Güngör, 2011). Tujuan utama dari pengukuran kinerja ialah guna memotivasi

karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menciptakan tindakan dan hasil yang diinginkan (Setyani, 2015). Sistem pengukuran kinerja perusahaan berusaha menetapkan kualitas kinerja dan mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan koreksi dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja. Penelitian terdahulu oleh Wulandari (2016) bahwa pemahaman yang menyeluruh tentang tujuan pekerjaan bisa memberikan informasi yang relevan dengan pekerjaan serta insentif untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasi dan informasi kinerja kepada setiap individu, yang dapat membantu para manajer untuk lebih memahami peran pekerjaan mereka (Wulandari, 2016). Sianipar (2019) menyatakan bahwa informasi tentang tujuan perusahaan dan kinerja dibutuhkan untuk individu yang mengetahui bagaimana harus bertindak.

**H2 : Diduga sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.**

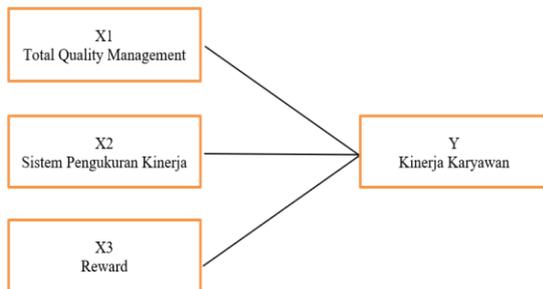
### **Hubungan sistem penghargaan (reward) dengan kinerja karyawan.**

Menerapkan sistem penghargaan dalam perusahaan berdampak pada kualitas kinerja individu yang meningkat dalam organisasi karena dengan adanya penghargaan berarti mereka akan mendapatkan apresiasi yang layak atas hasil kinerjanya (P. K. Dewi & Nasution, 2022). Sistem penghargaan atau reward akan memberikan rasa bangga kepada manajer dan staf ketika mereka mencapainya, membuat mereka merasa lebih dihargai atas kinerja mereka. Lebih lanjut, penelitian oleh (P. K. Dewi & Nasution, 2022) dan (Hukubun et al., 2020) menemukan bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja manajemen. Apresiasi atas

suatu prestasi karyawan bisa berbentuk reward yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan (Tangkuman et al., 2015). Reward yang diberikan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja. Akibatnya, pengenalan sistem penghargaan akan berdampak pada kinerja manajemen. Kinerja manajerial akan meningkat jika organisasi menerapkan sistem penghargaan.

**H3 : Diduga pemberian reward berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.**

### Kerangka Penelitian



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini ialah penelitian kuantitatif yang menggunakan penelitian korelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam penelitian. Populasi penelitian ini terdiri dari 110 karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Akibatnya, sampel harus dikumpulkan untuk penyelidikan ini.

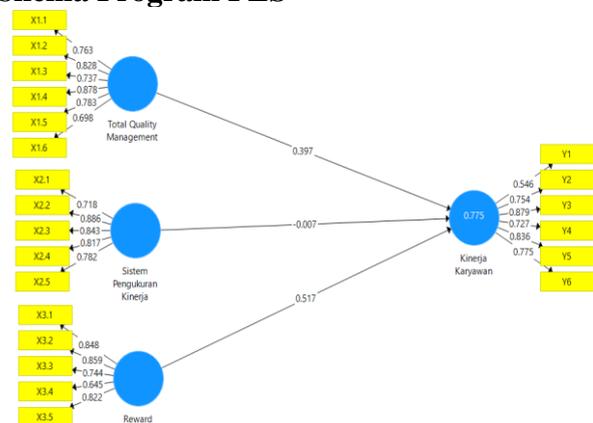
Sampel mewakili sebagian dari populasi dalam hal ukuran dan karakteristik, dengan demikian 74 responden yang diambil dari personil Universitas Muhammadiyah Surakarta diasumsikan dapat mewakili populasi untuk tujuan penelitian. Teknik pengambilan sampel adalah proses untuk menentukan sampel yang digunakan (Sugiyono, 2018). Pengambilan sampel non-probabilitas, yang sering dikenal sebagai pengambilan

sampel non-random, digunakan. Menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik dimana peneliti memilih sampel berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Semua karyawan, baik laki-laki maupun perempuan, di Universitas Muhammadiyah Surakarta memenuhi syarat untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Sumber data dalam penelitian ini ialah data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang telah dibuat dimuat dalam google form yang kemudian disebarakan kepada responden yang memenuhi kriteria. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM PLS. PLS ialah pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling/SEM) berbasis varian, dimana SEM merupakan salah satu kajian statistika yang dapat digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian, dengan variabel bebas dan variabel respon yang merupakan variabel tak terukur (Nisa et al., 2021).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Skema Program PLS



**Gambar 2. Outer Model**

Berdasarkan Gambar 2, Pengujian outer model digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, pengujian ini meliputi validitas dan reliabilitas. Garis dari

lingkaran kuning terhadap lingkaran biru pada outer model merupakan pengaruh dari variabel utama terhadap variabel indikatornya. Jadi setiap indikator mempengaruhi variabel utamanya sebesar angka yang terdapat dalam garis tersebut. Hal itu juga mempengaruhi variabel lainnya. Untuk garis panjang yang terdapat di tengah merupakan garis pengaruh, tetapi antar variabel. Jadi masing-masing variabel X mempengaruhi variabel Y sesuai dengan angka yang terdapat di tengah garis. Lingkaran biru adalah variabel Y dan angka yang terdapat pada lingkaran biru adalah angka R square nya.

### Analisis Outer Model Convergen Validity

Kriteria yang digunakan, jika outer loading > 0,7, maka indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen dalam kategori baik. Berikut Tabel 1 hasil nilai outer loading:

**Tabel 1. Nilai Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading
Total Quality Management (X1)	X1.1	0,763
	X1.2	0,828
	X1.3	0,737
	X1.4	0,878
	X1.5	0,783
	X1.6	0,698
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	X2.1	0,718
	X2.2	0,886
	X2.3	0,843
	X2.4	0,817
	X2.5	0,782
Reward (X3)	X3.1	0,848
	X3.2	0,859
	X3.3	0,744
	X3.4	0,645
	X3.5	0,822
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,546
	Y.2	0,754
	Y.3	0,879
	Y.4	0,727
	Y.5	0,836
	Y.6	0,775

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 1, setiap indikator dari variabel penelitian memiliki nilai outer loading yang lebih besar dari 0,7. Hasilnya, semua indikator telah dinyatakan praktis atau layak untuk digunakan dalam penelitian dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Selain dari nilai outer loading, validitas konvergen juga dapat dinilai dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang harus lebih dari 0,5 untuk dapat dikatakan valid dalam validitas konvergen. Nilai AVE untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted**

Variabel	AVE	Keterangan
Total Quality Management (X1)	0,614	Valid
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0,658	Valid
Reward (X3)	0,620	
Kinerja Karyawan (Y)	0,578	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 2, setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti bahwa setiap variabel dalam penelitian ini valid dalam hal discriminant validity.

### Uji Reliabilitas

Tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu pengertian atau konstruk ditunjukkan dengan uji reliabilitas. *Cronbach Alpha* digunakan untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini.

Kriteria yang digunakan jika nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,60 maka konstruk dianggap reliabel (Ghozali, 2019). Nilai Cronbachs Alpha dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 3. Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbachs Alpha
Total Quality Management (X1)	0,873
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0,869
Reward (X3)	0,844
Kinerja Karyawan (Y)	0,850

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Pada Tabel 3, didapat seluruh variabel studi ini memiliki nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6, berarti seluruh konstruk dinyatakan reliabel.

Komponen *composite reliability* untuk menganalisis ketergantungan suatu indikator terhadap suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi reliabilitas komposit jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2019). Tabel 4 hasil *composite reliability*:

**Tabel 4. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Total Quality Management (X1)	0,905
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0,905
Reward (X3)	0,890
Kinerja Karyawan (Y)	0,890

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4 didapat bahwa nilai semua variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Berarti setiap variabel telah memenuhi reliabilitas komposit, sehingga semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dideteksi dengan nilai cut off yang menunjukkan nilai tolerance > 0,1 atau sama dengan nilai VIF < 5 (Ghozali, 2019). Dibawah ini adalah nilai VIF yang ada dalam penelitian ini.

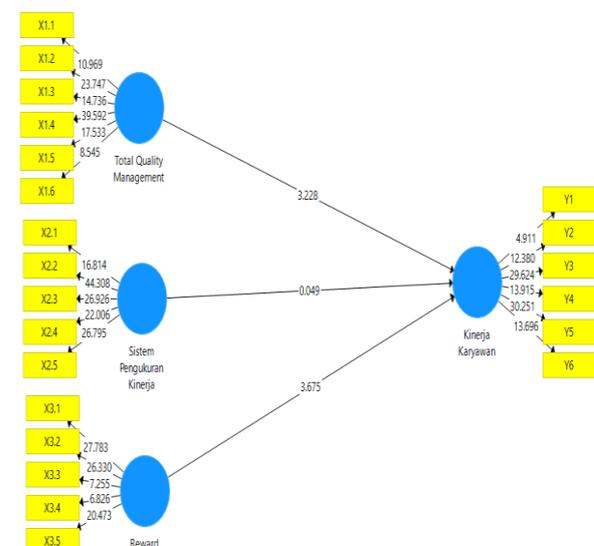
**Tabel 5. Colinearity Statistic (VIF)**

Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan
Total Quality Management (X1)	1,915
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	3,814
Reward (X3)	1,915
Kinerja Karyawan (Y)	

Sumber : Data Analisis Primer, 2023

Dari Tabel 5, hasil dari *Collinierity Statistics* (VIF) untuk melihat uji multikolinearitas dengan hasil dari variabel *total quality management* terhadap kinerja karyawan ialah 1,915. Kemudian nilai dari variabel Kualitas sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan ialah 3,814. Lalu nilai dari variabel *reward* terhadap kinerja karyawan ialah 1,915 Dari setiap variabel mempunyai nilai cut off > 0,1 atau sama dengan nilai VIF < 5 maka hal itu tidak melanggar uji multikolinieritas.

### Analisis Inner Model



**Gambar 2. Inner Model**

Berdasarkan gambar 1, Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian inner model dapat

dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai  $R^2$  (R-square), Uji Keباikan (*Q Square*), Uji Effect size ( $f^2$ ) dan Uji Hipotesis.

**Uji Coefficient Determination ( $R^2$ )**

Nilai  $R^2$  atau R-Square menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin besar angka  $R^2$ , maka semakin besar pula tingkat determinasinya. Nilai  $R^2$  sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model tersebut kuat, moderat, dan lemah secara berurutan (Ghozali, 2015). Dalam penelitian ini, koefisien determinasi dihitung sebagai berikut.

**Tabel 6. Nilai R-Square**

	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,775

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 6, R-Square digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel total quality management, sistem pengukuran kinerja dan reward terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai 0,775 atau 77,5%. Maka dapat dikatakan hubungan ini ialah hubungan yang kuat.

**Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)**

Nilai  $Q^2$  ditentukan dalam pengujian model struktural dengan memeriksa nilai  $Q^2$  (Relevansi prediktif).

Nilai  $Q$ -Square sebesar 0,775 berdasarkan hasil perhitungan. Nilai ini menjelaskan 77,5% dari keragaman data penelitian, sedangkan sisanya sebesar 22,5% dijelaskan oleh elemen-elemen tambahan yang tidak dibahas oleh model penelitian ini. Hasil dari perhitungan tersebut, model penelitian ini dikatakan memiliki goodness of fit yang baik.

**Uji f square**

Kriteria yang digunakan jika nilai f square 0.02 sebagai kecil, 0.15 sedang, dan

nilai 0.35 sebagai besar. Nilai yang kurang dari 0.02 bisa dianggap tidak memiliki efek.

**Tabel 7. Nilai f Square**

	Kinerja Karyawan
<i>Total Quality Management (X1)</i>	0,131
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0,319
<i>Reward (X3)</i>	0,238

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 7 dapat disimpulkan :

- Variabel total quality management pada kinerja karyawan menghasilkan nilai f-Square ialah 0,131 yang berarti  $> 0,02$ , tetapi  $< 0,15$ , dan  $< 0,35$  sehingga variabel *total quality management* memiliki proporsi yang kecil terhadap kinerja karyawan.
- Variabel sistem pengukuran kinerja pada kinerja karyawan menghasilkan nilai f-Square ialah 0,319 yang berarti  $> 0,02$ , dan  $> 0,15$ , tetapi  $< 0,35$  sehingga variabel sistem pengukuran kinerja memiliki proporsi yang sedang pada kinerja karyawan.
- Variabel reward terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai f-Square ialah 0,238 yang berarti  $> 0,02$ , dan  $> 0,15$ , tetapi  $< 0,35$  sehingga variabel reward memiliki proporsi yang sedang pada kinerja karyawan.

**Uji Hipotesis**

Uji Path Coefficient

Kriteria yang digunakan jika nilai p value  $< 0.05$  berarti terdapat pengaruh langsung antar variabel sedangkan nilai p value  $> 0.05$  merupakan kebalikannya. Pada penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan ialah t-statistic 1.96. Jika nilai t-statistic  $> 1.96$  maka terdapat pengaruh signifikan (Ghozali, 2019). Berikut ini hasil nilai path coefficient:

**Tabel 8. Path Coefficient (Direct Effect)**

	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Total Quality Management (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,397	3,228	0,001	Positif Signifikan
Sistem Pengukuran Kinerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0,007	0,049	0,961	Negatif Tidak Signifikan
Reward (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,517	3,675	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 8, interpretasinya sebagai berikut :

Hipotesis pertama menguji apakah total quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 8, didapat nilai t-statistic 3,228 dengan besar pengaruh ialah 0,397 dan nilai p-value 0,001. Dengan nilai t-statistic  $3,228 > 1.96$  dan nilai p value  $0,001 < 0.05$ . Berarti hipotesis satu diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara *total quality management* pada kinerja karyawan.

Hipotesis kedua menguji apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 8, didapat nilai t-statistic sebesar 0,049 dengan besar pengaruh ialah -0,007 dan nilai p-value 0,961. Dengan nilai t-statistic  $0,049 < 1.96$  dan nilai p value  $0,308 > 0.05$ . Berarti, hipotesis dua ditolak dimana adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara sistem pengukuran kinerja pada kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga menguji apakah reward berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Pada Tabel 8, diperoleh nilai t-statistic 3,675 dengan besar pengaruh 0,517 dan nilai p-value ialah 0,000. Dengan nilai t-statistic  $3,675 > 1.96$  dan nilai p value  $0,000 < 0.05$ , maka diperoleh kesimpulan hipotesis ketiga diterima. Adanya pengaruh positif dan

signifikan antara reward pada kinerja karyawan.

### Pembahasan Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan

Total Quality Management mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Laiya et al., 2018) menunjukkan bahwa total quality management berpengaruh positif pada kinerja. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara total, menurut (Putri & Suzan, 2019), merupakan salah satu landasan keberhasilan Total Quality Management dalam organisasi di mana hal ini dapat membawa konsekuensi pada peningkatan kinerja karyawan. TQM digunakan sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai kinerja pelayanan yang baik, sehingga diarahkan pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota perusahaan, termasuk karyawan. Cara meningkatkan kinerja melalui Total Quality Management yaitu dengan mengadakan peretemuan kelompok, memberikan kebebasan untuk berpendapat, menentukan pemecahan masalah yang efektif dan efisien, dan selalu melakukan komunikasi terhadap karyawan untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu karyawan.

TQM sangat penting karena keputusan kualitas berdampak pada kesepuluh keputusan operasi. Masing-masing dari sepuluh pilihan tersebut membahas area yang berbeda dalam mengenali dan memenuhi harapan klien. Memenuhi harapan tersebut membutuhkan fokus pada TQM karena perusahaan berusaha untuk menjadi pemimpin dunia. TQM memiliki dampak yang baik terhadap pencapaian kinerja dalam skenario ini,

seperti yang terlihat dari peningkatan kepercayaan konsumen dan investor, serta kinerja dan produktivitas manajemen yang meningkat dari tahun ke tahun.

### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis ke dua (H2) yang menyatakan bahwa diduga sistem pengukuran kinerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) ditolak.

Sejalan dengan temuan penelitian (Susanto, 2016), bahwa sistem pengukuran kinerja karyawan tidak sepenuhnya diimplementasikan, dan dengan demikian tidak meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu alasannya ialah karena setiap organisasi memiliki pengukuran kinerja yang berbeda-beda, dan karyawan mungkin tidak sepenuhnya mengapresiasi manfaat dari penerapan sistem penilaian kinerja yang telah diuraikan sebelumnya. Cara meningkatkan sistem pengukuran kinerja agar sesuai dengan yang diharapkan perusahaan yaitu dengan melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan keinginan baik dan kerjasama diantar pekerja, dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain.

Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, menurut (Sianipar, 2019), dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat kepada manajer tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan alternatif keputusan yang lebih baik dengan serangkaian tindakan yang efektif dan efisien. Kemampuan kepemimpinan dan manajer dalam mengelola aktivitas perusahaan, produktivitas kerja karyawan, dan keterlibatan aktif setiap individu organisasi semuanya berkontribusi pada pertumbuhan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan**

Reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada keputusan pembelian. Berdasarkan hasil penelitian oleh hipotesis ke tiga (H3) yang menyatakan reward (X3) berpengaruh berpengaruh positif dengan kinerja karyawan (Y) diterima.

Hal ini konsisten dengan temuan penelitian (Sianipar, 2019), yang menemukan bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja manajemen. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh penerapan sistem penghargaan. Kinerja karyawan akan meningkat jika organisasi memperkenalkan skema insentif.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ialah Total Quality Management mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan. Sistem Pengukuran Kinerja mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan. Reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada keputusan pembelian.

Beberapa saran yang dibutuhkan untuk kedepannya dapat menjadi bahan evaluasi adalah untuk penelitian selanjutnya supaya menambah variabel lain ketika akan melakukan penelitian yang menunjang kinerja karyawan. Peneliti mungkin bisa melakukan pendekatan yang lebih baik kepada calon responden supaya sikap acuh responden tidak terjadi. Penelitian selanjutnya bisa menjelaskan bagaimana maksud dari pernyataan dan pertanyaan yang ada dalam kuesioner tersebut.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK* :

- Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101–118.  
<https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.427>
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 1(1), 31–46.
- Dewi, I. R. (2013). *Pengaruh Peerapan Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial*. Universitas Negeri Padang.
- Dewi, P. K., & Nasution, A. I. (2022). Pengaruh Total Quality Management dan Reward terhadap Kinerja Karyawan di Bank BJB kantor Cabang Sumedang. *Jurnal Dimamu*, 1(3), 275–283.
- Efendi, A. M. (2021). Pengaruh Total Quality Managemet, Pegendalian Personal, Dan Sistem Peghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. In *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*.  
<https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Efliani, D., Mustofa, A., & Mardalis, A. (2015). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Di Rsud Dr. Moewardi Surakarta. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 14(1), 8–14.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Universitas Diponegoro.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hakim, F., & Aryanti, M. (2020). Pengaruh Total Quality Management dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Victory Chingluh. *SinaMu*, 2(1), 183–189.
- Hukubun, D. M., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2020). Pengaruh Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Karyawan Best Western Lagoon Manado. *Productivity*, 1(1), 84–88.
- Indah, P. P. A. P., Rahmawati, P. I., & Andiani, N. D. (2019). Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 2(1), 41–54.  
<https://doi.org/10.23887/jmpp.v2i1.22087>
- Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377–393.  
<https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Komara, A. H., & Eva, S. (2018). Effect Of TQM, Performance Measurement, And Reward System Or A (REward) To Managerial Performance At PT Astra Daihatsu Sudirman Branches Pekanbaru. *KURS*, 16(5), 217–226.
- Laiya, R. A. R., Jan, A. H., & Pondaag, J. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2658–2667.
- Lamato, B., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis Total Quality Management ( Tqm ) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt . Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung Kab. Minahasa Utara. *Jurnal Emba*, 5(2), 423–432.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya.

- Markomah, & Siladjaja, M. (2018). Pengaruh supply chain management terhadap kinerja operasional perusahaan : kajian singkat industri manufacturing. *Seminar Nasional & Call For Paper, Forum Manajemen Indonesia (FMI)*, 7(2), 1–16.
- Meesala, A., & Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(14), 261–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>
- Mulyani, S., & Wijayani, D. R. (2017). Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(2), 101–115. <https://doi.org/10.33603/jka.v1i2.697>
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management ( TQM ) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran , Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7(1), 93–117.
- Putri, R. A., & Suzan, L. (2019). Pengaruh Total Quality Management (TQM) TERHADAP Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Bandung). *JURNAL Akuntansi & Keuangan*, 20(9), 1–7.
- Rehmani, D. K., Ahmed, D. S., Rafique, D. M., & Ishaque, D. A. (2023). From validation to execution: Exploring the practical implementation of the conjoint framework of Quality Management and High-Performance Work Systems. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16718>
- Ridwan, M., & Sandi, H. E. (2019). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Otomotif Dan Komponen Di Kota Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 8(1), 13–28. <https://doi.org/10.22437/jmk.v8i1.6931>
- Sari, E. M., & Kusdiyanto. (2023). Pengaruh Pemberian Reward, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia di Surakarta cabang Purwosari). *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 4(1), 73–88.
- Setiawan, E., Mardalis, D., Yani, J. A., Pos, T., & Pabelankartasura, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 17(1), 67–77.
- Setiawan, N. (2021). Determinasi Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai: Total Quality Management Dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(3), 372–389. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i3.690>
- Setyani, M. (2015). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial*.
- Sianipar, R. D. (2019). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1–27.
- Sri Astuti, W., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. (2018). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 1(1), 31–46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/na7pz>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. CV Alfabeta.

- Susanto, B. (2016). Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Ekonomi*, 14(1), 76–83.
- Suwarno, Aprianto, R., & Suberthi, M. (2017). Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya*, 9(2), 1–17.
- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.
- Wulandari, D. A. (2016). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Perusahaan Batik Danar Hadi). *E-Prints UMS*, 1–13.