

PENGARUH TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGHARGAAN (*REWARD*) SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. ASURANSI BRI *LIFE* CABANG JEMBER

**Moh. Lutvi Ghamazin
Trias S., SE., SH., MM.
Pawestri W., S.psi., MM.**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jember
Jl. Karimata No.63 Jember 68121 Telepon: 082231024349

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan dengan *reward* (penghargaan) sebagai variabel moderasi, studi empiris pada karyawan PT. Asuransi BRI *Life* cabang Jember. Data di sebar dan dikumpulkan dengan teknik sampling jenuh atau sensus kepada para responden. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah para karyawan PT. Asuransi BRI *Life* cabang Jember dengan total 89 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan regresi moderasi. Berdasarkan hasil regresi berganda, menghasilkan satu hipotesis yang menunjukkan pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan, sementara itu, dari hasil analisis regresi moderasi menghasilkan satu hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara *total quality management* (TQM) dengan *reward* (penghargaan) terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Total quality management* (TQM), kinerja karyawan, *reward* (penghargaan).

ABSTRACT

The purpose of this research is to empirically testing the effect of total quality management (TQM) on employee performance with the rewards as a moderating variable, empirical study on employees of the PT. Asuransi BRI Life branch of Jember. The data in this research is distributed and collected by using saturated sampling technique or census technique for the respondent. The sample in this research were employees of the PT. Asuransi BRI Life branch in Jember with 89 respondents. The analytical method which is used in this research is multiple regression analysis and moderation regression. Based on the result of multiple regression, it produces a hypothesis that shows the effect of total quality management (TQM) on employee performance. Meanwhile, from the result of the moderation regression analysis produces a hypothesis that shows the influence of interaction between total quality management (TQM) and reward on employee performance.

Keyword: Total quality management (TQM), employee performance, reward.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran vital dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena manusia merupakan aset hidup yang memerlukan perhatian dan perlakuan secara khusus oleh perusahaan. Hal tersebut diungkapkan oleh (Simamora, 2006) bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi atau perusahaan yang mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan organisasi. Kenyataan bahwa manusia sebagai aset utama perusahaan, harus mendapatkan perhatian serius dan dikelola dengan sebaik mungkin. Hal ini dimaksudkan agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mampu bersaing di kancah global dan memberikan kontribusi yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2007).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dewasa ini membawa pengaruh yang cukup besar bagi perekonomian di dunia maupun di Indonesia. Para pelaku bisnis nasional perlu menyadari bahwa dalam situasi persaingan yang sangat ketat ini, mutlak diperlukan strategi yang handal agar produknya memiliki keunggulan. Pelayanan menjadi salah satu syarat utama bagi kesuksesan bisnis. Kompetisi global memberikan pilihan kepada konsumen dan mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai, dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. (Lempoy, 2013).

Dasar bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan adalah bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya tersebut tidak lepas dari faktor sumber daya manusia yaitu tenaga kerja atau karyawan, karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat yang bervariasi, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang dicari oleh perusahaan adalah seseorang yang tergantung dari kemampuan, disiplin kerja dan dukungan individu yang diterima (Mathis dan Jackson, 2010).

Pada era globalisasi tidak hanya perusahaan manufaktur, akan tetapi perusahaan jasa juga perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya jasa asuransi (*assurance*) merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya ekonomi suatu negara, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai “pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel pemoderasi di perusahaan jasa asuransi (*assurance*)”.

Penelitian yang dilakukan Putro (2010) pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderasi, menyimpulkan bahwa penerapan *total quality management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan interaksi *total quality management* (TQM) dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Putro (2010) selaras dengan hasil penelitian ini yang mengatakan bahwa ada interaksi antara *total quality management* (TQM) dan *reward* terhadap kinerja.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisa pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi BRI *life* cabang Jember.
2. Mengetahui dan menganalisa interaksi *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi BRI *life* cabang Jember.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management (TQM)

Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses manufaktur secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan keterampilan dan mengurangi biaya produksi. Young et al (1998) menunjuk aspek tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja di pabrik. Tresna (1995) yang menjelaskan bahwa TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian *shopfloor* untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan pada konsumen untuk usaha jasa.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003), pengertian TQM (*Total Quality Management*) dapat dibedakan menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud TQM (*Total Quality Management*): suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungan perusahaan. Kemudian aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. TQM (*Total Quality Management*) juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua aspek bagian dari suatu perusahaan dan semua elemen orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, tim kerja, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005).

Deming dalam (Wibowo, 2016) menyatakan kepuasan pelanggan merupakan roda inti dari TQM (*Total Quality Management*). Kepuasan pelanggan merupakan fokus dari TQM (*Total Quality Management*). Untuk mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan pekerja dalam setiap proses kegiatan organisasi. Tanpa kedua kegiatan tersebut, keinginan memberikan kepuasan kepada pelanggan akan sulit dicapai. Sementara itu, di lingkaran luarnya dijamin oleh adanya *problem solving tools* (alat pengambilan keputusan), desain produk dan jasa (*product/service design*), desain proses (*process design*), pembelian (*purchasing*) dan benchmarking.

Menurut Wibowo (2016), TQM (*Total Quality Management*) menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah :

1. *Accounting*, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data yang benar.
2. *Finance*, perlu mengukur implikasi aliran dana program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah.
3. *Human resources*, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih.
4. *Management information system*, diperlukan dalam mendesain sistem untuk melacak kuantitas dan kualitas kinerja.
5. *Marketing*, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi.

Operations, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM (*Total Quality Management*).

Reward (Penghargaan)

Semua perusahaan pasti memiliki sistem penghargaan pegawai. Penghargaan (*reward*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013).

Penghargaan (*reward*) dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi reward dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* berbasis kinerja memberi dua manfaat : memberi informasi dan memberikan motivasi (Mulyadi & Johny, 1998).

Tujuan dari sistem penghargaan pada sebagian besar organisasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Struktur kompensasi organisasi haruslah adil dan konsisten untuk memastikan kesetaraan perlakuan dan kepatuhan terhadap hukum. Kompensasi juga harus merupakan penghargaan yang adil untuk kontribusi individu pada organisasi, meskipun dalam sebagian besar kasus kontribusi –kontribusi tersebut sulit, atau justru tidak mungkin, untuk diukur secara objektif. Dengan adanya batasan ini, manajer haruslah adil dan sepiantas mungkin. Akhirnya, sistem tersebut haruslah kompetitif terhadap pasar tenaga kerja eksternal agar organisasi mampu menarik dan mempertahankan pekerja kompeten dalam bidang yang sesuai. (Moorhead dan Griffin, 2013).

Kinerja Karyawan

Menurut Suyadi (1999) mengemukakan bahwa kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Simamora (2004) mengemukakan kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Definisi kinerja karyawan menurut Bernandin & Russell (1993) yang dikutip oleh Gomez (2003) dalam bukunya yang berjudul (*Human Resource Management*), “Performasi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”. Irianto (2010) mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Oleh karena itu, kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung dari seberapa baik kinerja karyawan yang dimiliki. Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2008) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2008) “Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah performance”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Hasibuan (2008) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Total Quality Management (TQM) Pada Industri Jasa

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM (*Total Quality Management*) harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika perusahaan memutuskan mengembangkan budaya TQM (*Total Quality Management*), pergantian budaya ke TQM (*Total Quality Management*) meminta kepada perusahaan untuk membagi semua informasi yang relevan pada seluruh karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, perusahaan yang menerapkan TQM (*Total Quality Management*) percaya bahwa komunikasi yang sering, jujur dan terbuka dengan seluruh karyawan yang ada di perusahaan dibutuhkan untuk memperkuat budaya kualitas (Charles.G.P, 1996).

Pengukuran mutu pada industri jasa sulit dilakukan karena karakteristik jasa pada umumnya tidak nampak, karakteristik unik dari suatu industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakan dengan industri manufaktur menurut Dorothea (1999) antara lain : pelayanan merupakan output variabel (tidak standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam proses memberikan pelayanan; keterampilan personil diserahkan atau diberikan secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara masal; membutuhkan

pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran efektifitas pelayanan bersifat subyektif. Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada seluruh elemen organisasi perusahaan.

Total Quality Management (TQM) dan Kinerja Karyawan

Krawjeski dan Ritzman (2006) dalam (Munizu, 2010) sejak tahun 1980-an TQM (*Total Quality Management*) telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. TQM (*Total Quality Management*) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

ISO 8402 mendefinisikan mutu sebagai: totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bersandar pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau diimplikasikan. Mengikuti penjelasan ISO tersebut, manajemen mutu dapat dijelaskan sebagai aspek keseluruhan dari fungsi manajemen yang menentukan dan mengimplementasikan kebijakan mutu.

Interaksi Total Quality Management (TQM), Penghargaan dan Kinerja Karyawan

Menurut Snell dan Dean (1994) dalam Putro (2010), sistem reward yang lama (pemanufakturan tradisional) memberi gambaran tradisional karyawannya sebagai orang yang pasif, operator mesin yang tidak berpendidikan dan betul-betul terisolir. Sementara pada pemanufakturan TQM (*Total Quality Management*) lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan, sehingga pendesainan sistem reward mungkin salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM (*Total Quality Management*). Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima penghargaan dari manajemen. Sementara teori perbandingan yang ada dalam dalam hal bentuk penghargaan, bukti empiris menyatakan bahwa perusahaan telah mulai menerapkan *outcome-based contingent pay* bagi karyawan dengan menekankan karyawan untuk mencapai kinerjanya dihubungkan dengan sasaran-sasaran (Coopers dan Lybrand, 1992; Wruck dan Jensen, 1994; Mac Duffie 1995; Milgrom dan Roberts, 1995; Ichniowski et al, 1997) dalam Putro (2010).

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *performance reward incentive plans*. Ichniowski et al (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young et.al (1998) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM (*Total Quality Management*). Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaksi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan menggunakan *reward* terhadap kinerja, dengan

demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Penelitian Terdahulu

Putro (2010) pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderasi, menyimpulkan bahwa penerapan *total quality management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan interaksi *total quality management* (TQM) dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Putro (2010) selaras dengan hasil penelitian ini yang mengatakan bahwa ada interaksi antara *total quality management* (TQM) dan *reward* terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Rahardjo (2017) pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan, menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil ini dapat disimpulkan *total quality management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rahardjo (2017) selaras dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Lempoy (2013) penerapan *total quality management* (TQM) terhadap efisiensi biaya dan efektivitas pelayanan, menyimpulkan bahwa penerapan *total quality management* (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi biaya, dan *total quality management* (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Penelitian Lempoy (2013) selaras dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh.

Penelitian yang dilakukan Alhudri dan Heriyanto (2015) pengaruh penerapan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa *total quality management* (TQM) yang diterapkan oleh perusahaan dapat diterima dengan positif oleh para karyawan, kinerja karyawan di perusahaan telah mencapai kinerja yang baik setelah diterapkannya *total quality management* (TQM), dan *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Alhudri dan Heriyanto (2015) selaras dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Minuzu (2010) praktik *total quality management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa variabel-variabel *total quality management* (TQM) yang terdiri atas, kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Minuzu (2010) selaras dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

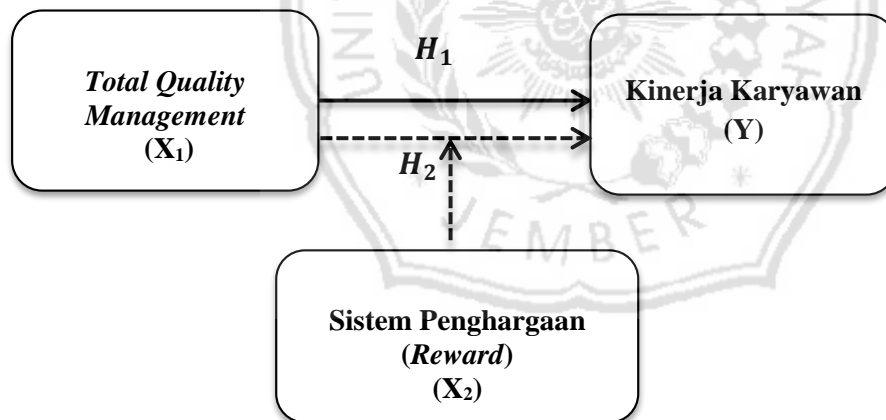
Penelitian yang dilakukan oleh Amarullah dan Sudaryanto (2017) analisis pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa *total quality management* (TQM) ber

pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Amarullah dan Sudaryanto (2017) selaras dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Desy, Surachman, dan Ratnawati (2018) pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja, menyimpulkan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan semakin baik penerapan praktik *total quality management* (TQM) yang dijalankan oleh perusahaan akan meningkatkan hasil kinerja karyawan. Penelitian Desy, Surachman, dan Ratnawati (2018) selaras dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Fathoni (2017) pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan, menyimpulkan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan dengan variabel-variabel TQM tersebut. Penelitian Fathoni (2017) selaras dengan penelitian ini yang menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual



Keterangan :

- : Menunjukkan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y).
- - - -> : Menunjukkan interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) (X₁) dan penghargaan (*reward*) (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y).

METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel

Menurut Kuncoro (20013), variabel independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun yang negatif bagi variabel dependen nantinya. Variasi dalam variabel dependen merupakan hasil dari variabel independen, $X_1 = Total\ Quality\ Management$ (TQM). Variabel dependen adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Pengamat akan dapat memprediksikan ataupun menerangkan variabel dalam variabel dependen beserta perubahannya yang terjadi kemudian, $Y = Kinerja\ karyawan$, dan *Moderating variable* adalah variabel yang mempunyai dampak kontinjensi (*contingent effect*) yang kuat pada hubungan variabel independen dan variabel dependen, $X_2 = Sistem\ penghargaan$ (*reward*).

Populasi dan Sampel

1. Populasi

Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 90 orang yang termasuk seluruh karyawan di BRI *life* cabang Jember, kecuali *cleaning service/ob* karena *cleaning service/ob* tidak ada ukuran untuk penilainnya dan tidak ada capaian target atau prestasi yang di dapatkan.

2. Sampel

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2008), Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu sampel yang digunakan pada penelitian ini merupakan seluruh populasi yang berjumlah 90 orang karyawan BRI *life* cabang Jember, kecuali *cleaning service/ob* karena *cleaning service/ob* tidak ada ukuran untuk penilainnya dan tidak ada capaian target atau prestasi yang di dapatkan, jadi sampel pada penelitian ini adalah 89 orang.

Tehnik Pengumpulan Data

Metode dan alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang merupakan alat pengumpul data dengan cara memberikan daftar pernyataan yang kemudian disebar kepada seluruh responden, yaitu 89 karyawan di BRI *life* cabang Jember. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi secara tertulis dari subyek penelitian. Instrument yang digunakan menggunakan bantuan program SPSS 22.

Tehnik Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

Data ini merupakan data primer maka uji kualitas data penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

2. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Multikolinieritas
- b. Uji Heteroskedastisitas
- c. Uji Normalitas
- d. Uji Autokorelasi

3. Uji Hipotesis

- a. Uji Regresi Berganda
- b. Uji Regresi Moderasi

PEMBAHASAN

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

Hubungan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan karena di dapat nilai 0,037 dan nilai signifikansinya 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BRI *Life* cabang Jember. Hasil ini selaras dengan penelitian dari Alhudri & Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Rahardjo (2017) juga menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis diterima sehingga dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Interaksi *Total Quality Management* (TQM) dengan *Reward* (Penghargaan)

Interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dengan *Reward* (Penghargaan) terhadap kinerja karyawan, terjadi interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dengan *Reward* (Penghargaan) dengan nilai regresi pertama di dapat nilai RSquare 0,012 dan setelah dilakukan regresi yang kedua di dapat nilai RSquare 0,719. Hal ini juga dapat dikatakan bahwa *Reward* (Penghargaan) bisa disebut sebagai variabel moderasi, karena adanya peningkatan RSquare sebelum dan sesudah ada variabel *Reward* (Penghargaan). Hasil ini selaras dengan penelitian dari putro (2010) yang menyatakan bahwa ada interaksi *reward* (penghargaan) dengan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial, dan *reward* (Penghargaan) adalah variabel moderasi. Dengan demikian hipotesis diterima sehingga dapat dikatakan bahwa terjadi interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dengan *Reward* (Penghargaan) terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen yaitu *Total Quality Management* (TQM) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan interaksi variabel moderasi yaitu *Reward* (penghargaan) dengan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang kinerja karyawan PT. Asuransi BRI *Life* cabang Jember dapat disimpulkan bahwa:

1. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi BRI *Life* cabang Jember, dengan nilai sig sebesar.
2. Terjadi interaksi *Total Quality Management* (TQM) dengan *Reward* (Penghargaan) terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi BRI *Life* cabang Jember.

Saran

Saran yang dapat diberikan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas wilayah sampel penelitian, bukan hanya di salah satu perusahaan saja akan tetapi di perusahaan-perusahaan di seluruh wilayah Kabupaten Jember, sehingga dapat diketahui hasil yang lebih luas dan dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi, dan peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian tidak hanya di perusahaan jasa saja akan tetapi juga industri lain seperti industri manufaktur, maupun di instansi pemerintahan sehingga permasalahan dapat di generalisasi.
2. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan lagi aspek-aspek *Total Quality Management* (TQM) yang dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan, dan perusahaan diharapkan juga dapat memaksimalkan lagi *Reward* (Penghargaan) karena *Reward* (Penghargaan) terbukti dapat meningkatkan hubungan *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri & Heriyanto, 2015. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. Vol 2 no 2 Oktober 2015.
- Ariani, Dorothea Wahyu, 1999. *Manajemen Kuaitas*, Universitas Atmajaya Yogyakarta, Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Charles.G.P. 1996. "Human-Resources Practices Of Hotels". *Cornel Hotel & Restourant Administration Quarterly* (CHR). Vol.37. Iss 5 Oktober 1996. P.67 – 77.
- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Dwiyono dan Abduh, Agung Muhammad. 2010. *Sumber Daya Manusia : Pengantar Konsep Dua Aplikasi. Pendidikan dan Komputer IMKI PRIMA Group Primagama Semarang*.
- Juditshira Lempoy, 2013. Penerapan TQM terhadap Efisiensi Biaya dan Efektivitas Pelayanan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. Vol 1 No 3 September 2013.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Penterjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat.
- Khim Ling Sim and Larry N. Killough. 1998. "The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing practice and management Accounting system". *Journal of Management Accounting Research* 10:325-346.

- Kuncoro, Mudrajad, 2013. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, Edisi 4, Jakarta: penerbit Erlangga.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Moorhead, Gregory. Griffin, Ricky W. (2013). *Perilaku Organisasi-Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Munizu, Musran. “Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar”): Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, 2010.
- Mulyadi & Johny Setyawan, 1998 “Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen” Universitas Gadjah Mada. h. 213-214.
- Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YPKN, Yogyakarta.
- Suryati Eko Putro, 2010. Pengaruh *Total Quality management* terhadap Kinerja Manajemen dengan Sistem Penghargaan (*Reward*) Sebagai Variabel Moderasi. Vol 8 no 3 Mei 2010.
- Suyadi Prawirosentono. 1999. “*Kebijakan Kinerja Karyawan*” BPFE Yogyakarta. h.2.
- Suyadi,Prawirosentono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Tresna P.Soemardi. 1995. “*Total Quality Management* Sebagai Kunci Keunggulan Bersaing”. *Manajemen Usahawan Indonesia* 11, Th XXIV, Nopember.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Young, S.M., M. Shields, and G. Wolf. 1998. “*Manufacturing Control and Performance: An Experiment*”. *Accounting, Organization and Society* 13.