PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (*TQM*) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*) SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* PADA PT. TELKOM INDONESIA WITEL RIAU DARATAN DI KOTA PEKANBARU

Fadhilah Muslih[1)], Restu[2)], Prima Andreas Siregar[2)]
1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau
2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau
Email : fadhil.muslih23@gmail.com

The Effect Of Total Quality Management (TQM) On Employee Performance With The Reward System (Reward) As A Moderating Variable On PT. Telkom Indonesia Witel Riau Mainland In Pekanbaru City

ABSTRACT

The current rapid growth of the world economy has reached a situation where competition has become a problem that must be faced by business people in every economic sector. PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan is a company engaged in the field of information and communication as well as the provision of complete telecommunications services and networks in Indonesia. Employees at PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan must give its best performance. Total Quality Management and reward systems are things that must be considered by company leaders in order to improve employee performance at PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan. This study aims to determine the effect of Total Quality Management (TQM) on employee performance with a reward system as a moderating variable for employees at PT. Telkom Indonesia Witel Riau Mainland. Primary data were collected with a questionnaire as an instrument. To test the hypothesis of the use of SEM with the SmartPLS application assistance program. The population in this study includes employees at the manager level and assistant managers. The sampling technique used the census method, the sample of this study found 33 employees. The results of the study indicate that: 1) there is a significant effect of Total Quality Management (TQM) on employee performance at PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan in Pekanbaru City, 2) there is a significant interaction effect between Total Quality Management (TQM) and the reward system (Reward) on employee performance and the reward system is a moderating variable at PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan in Pekanbaru City.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Reward System, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Perusahaan di industri jasa saat ini berlomba-lomba untuk memberikan kualitas pelayanan yang terbaik dan bermutu, karena dewasa ini konsep tentang kualitas tidak hanya didasarkan pada kesesuaian dengan standar yang ditentukan oleh manajer operasi, namun telah berubah

dengan ditentukannya kualitas oleh konsumen atau pelanggan. Kesadaran konsumen akan kualitas menjadikan kualitas sebagai salah satu hal yang dapat digunakan sebagai alat untuk bersaing yang efektif bagi setiap perusahaan jasa dengan para kompetitornya, karena merupakan sarana untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, dengan keadaan tersebut maka perusahaan jasa akan berusaha memberikan kualitas yang terbaik dan bermutu kepada para pelanggan. Sumber daya manusia harus dapat diubah menjadi aset yang bermanfaat bagi perusahaan. Untuk itu berbagai keterampilan dan kesempatan harus dibekalkan kepada sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya, tindakan yang cermat dan bijaksana harus dapat diambil dalam membekali dan mempersiapkan sumber daya manusia, sehingga benar-benar menjadi aset perusahaan.

Indonesia yang baru memasuki satu dekade era reformasi, perdebatan mengenai perlunya melakukan peningkatan manajemen kualitas pada umumnya dan *TQM* (*Total Quality Management*) pada khususnya dalam rangka pelayanan optimal pada *public* (masyarakat) memiliki relevansi yang sangat kuat. Ada beberapa alasan yang bisa mendasarinya. Pertama, tingkat kritis masyarakat yang semakin tinggi telah menuntun perlunya perbaikan pelayanan yang harus diberikan oleh sektor publik. Kedua, pengaruh globalisasi pada berbagai sektor telah mendorong perlunya peningkatan kemampuan organisasi sektor publik untuk bisa kompetitif. Peran manajer sangat menentukan dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati, seberapa baik suatu manajer dapat dilihat dari kinerjanya dalam melakukan aktivitas manajerial. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan kinerja karyawan dari setiap tingkatan.

Penerapan *TQM* (*Total Quality Management*) tidak lepas dari penilaian kinerja karyawan, penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kerja serta mengidentifkasikan tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai (Gaspersz, 2015).

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang nantinya akan berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan para manajer dalam mengambil suatu keputusan yang tepat demi kemajuan perusahaan umumnya, dimana pengukuran kinerja suatu perusahaan hanya dilihat dari segi keuangan saja, tetapi sebenarnya segi non – finansial atau non – keuangan juga tidak kalah pentingnya sebagai alat pelengkap informasi yang dibutuhkan para manajer tersebut. Perusahaan umumnya mendasarkan pada perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan

dengan perilaku yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian. Salah satu sistem pengendalian yang dapat digunakan perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan adalah dengan sistem pengukuran kinerja (Zul Azmi, 2015).

Selain itu, sistem penghargaan (*Reward)* juga menunjang dalam penelitian ini. Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi porsonel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya tenaga kerja dan alat produksi terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja (Muksyfatul et al, 2017).

PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang informasi dan komunikasi serta penyediaan jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia dengan kinerja perusahaan yang semakin baik dan berhasil meraih penghargaan demi penghargaan. PT.Telkom Indonesia Witel Riau Daratan terus membangun bisnis digital dan membangun infrastruktur secara berkelanjutan berhasil mendapatkan banyak penghargaan. Persaingan pada bisnis khususnya perusahaan dalam industri berbasis telekomunikasi, teknologi dan informasi sangat pesat dan ketat. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk atau jasa yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM). TQM* memberikan manfaat yaitu meningkatkan daya saing perusahaan. Konsep *TQM* merupakan konsep perbaikan terus-menerus yang diterapkan perusahaan di tiap - tiap level operasi PT. Telkom Indonesia. Unsur-unsur *TQM* yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. *TelkomGroup* berupaya untuk memperbaiki pengalaman pelanggan melalui umpan balik dan masukan dari pelanggan. Dalam melakukan perbaikan, *TelkomGroup* menetapkan dua cara penyelesaian. Pertama melalui perbaikan hal-hal sederhana secara cepat seperti perbaikan proses dan *training*. Cara kedua yaitu melalui perbaikan bersifat radikal dan menyeluruh meliputi berbagai aspek yaitu *people, process, system,* dan *tools. TelkomGroup* juga menerapkan *CX Actions* dengan mengidentifikasi permasalahan utama yang dialami oleh pelanggan sehingga dapat mengetahui akar permasalahan dengan baik dan dapat menentukan tindakan penyelesaian secara yang tepat. Kebijakan ini dilakukan dengan menetapkan strategi *"Fixed the Basic"* dan *"Create the Wow"*. Setiap proses perbaikan secara kontinu dilakukan dengan (*continous improvement*). *TelkomGroup* juga telah mendapatkan sertifikasi dan ISO seperti SNI ISO/IEC 27001:2013, ISO 9001:2015 QMS, ISO 27001:2013 ISMS, ISO 22301:2012 BCMS, ISO 20000-1:2011 ITSMS

dan ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan. Perusahaan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan melalui penerapan sertifikasi sesuai standar internasional. Berkaitan dengan hal ini penulis beranggapan bahwa *TQM* yang diterapkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan.

Tabel 1 Data Skor *NPS* *TelkomGroup* Tahun 2015-2020

Kriteria	Tahun					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Promoters	42,84%	46,69%	42,88%	42,23%	38,53%	53,98%
Passive	38,54%	43,78%	35,32%	42,14%	48,18%	39,93%
Detractor	18,62%	9,73%	21,80%	15,63%	13,30%	6,63%
NPS	**24,22%**	**36,96%**	**21,08%**	**26,60%**	**25,23%**	**47,35%**

Sumber : *telkom.co.id*

Sistem Pengukuran Kinerja diterapkan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan adalah berdasarkan *Balance Scorecard* dengan sistem *online* perusahaan, proses perancangannya dimulai dari penjabaran visi, misi, dan strategi PT. Telkom Indonesia, yang diharapkan dapat dibentuk indikator-indikator ukuran keberhasilan (*Key Performance Indicators*) yang mencerminkan visi, misi, dan strategi PT. Telkom Indonesia. Berkaitan dengan hal itu penulis beranggapan bahwa metode *Balance Scorecard* yaitu perspektif operasional maka akan otomatis meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Sistem pengkuruan kinerja dapat mengetahui kinerja karyawan, dengan model ini pula manajemen PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan dapat memprediksi peningkatan kinerja karyawan dan mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Sistem Penghargaan yang diterapkan PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan berupa imbalan kerja jangka pendek dan imbalan kerja jangka panjang kepada karyawan. Seluruh imbalan kerja jangka pendek terdiri dari gaji dan imbalan terkait, tunjangan cuti, insentif, dan imbalan kerja jangka pendek lainnya saat karayawan telah memberikan jasa kepada perusahaan. Imbalan kerja jangka panjang terdiri dari program pensiun imbalan pasti yang *funded* dan *unfunded*, program pensiun iuran pasti, program imbalan kesehatan pasca kerja imbalan pasti, program imbalan kesehatan kerja iuran pasti, dan kewajiban berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan. Imbalan kerja jangka panjang lainnnya terdiri dari penghargaan masa kerja, cuti masa kerja, dan masa persiapan pensiun. Pentingnya menerapkan sistem *reward* dalam perusahaan untuk memotivasi karyawan karena *reward* yang diberikan oleh perusahaan dapat sangat mempengaruhi produktivitas karyawan dan kecenderungan karyawan untuk bertahan di organisasi atau mencari pekerjaan lain. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya, maka perusahaan akan menerima timbal balik yang sesuai, yaitu efisiensi kerja akan maksimal. Jika perusahaan mampu memenuhi harapan karyawan atas kompensasi semacam ini, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Rasa keadilan dapat membuat karyawan merasa nyaman dengan apa yang mereka terima. Pada gilirannya, perusahaan berharap kepuasan yang dirasakan karyawannya akan memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya dan dengan demikian mencapai tujuan

perusahaan. Jika hal ini dapat tercapai, maka tidak hanya tujuan perusahaan yang akan tercapai, tetapi kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi. Berkaitan dengan hal ini penulis beranggapan bahwa sistem penghargaan *(reward)* dapat memperkuat (memoderasi) pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan belum optimal walaupun mendapatkan banyak penghargaan. PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan berhasil mendapatkan banyak penghargaan, diantaranya adalah *Best Reduce Churn* kelas B Q1-2021 Nasional, *Best Revenue Add On* Q4-2020 Nasional, *Best Customer Touch Point* Q4-2020 Nasional, *The Most Improved CCAN* kelas B Q4-2020 Nasional, *Reward FUSION* kelas B Q3-2020 Nasional. Informasi kinerja karyawan sangat penting sebeagai bahan evaluasi untuk menjadikan kinerja lebih baik lagi, berikut adalah jumlah penjualan Indihome Telkom Indonesia Witel Riau Daratan Kota Pekanbaru sepanjang tahun 2020 - 2021.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang membahas mengenai penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh variabel sistem penghargaan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan sebagai objek penelitian. Oleh karena itu penelitian ini mengambil judul, **"Pengaruh *Total Quality Management* (*TQM*) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Penghargaan (*Reward*) Sebagai Variabel *Moderating* Pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan Di Kota Pekanbaru".**

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan di Kota Pekanbaru?
2. Apakah Sistem Penghargaan *(Reward)* mampu memoderasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan di Kota Pekanbaru?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan di Kota Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Sistem Penghargaan *(Reward)* dapat memoderasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan di Kota Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Total Quality Management

Total Quality Management secara harafiah berasal dari kata "*total* "yang berarti keseluruhan atau

terpadu, "*quality*" yang berarti kualitas, dan "*management*" telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya *Total Quality Management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu. *Total Quality Management (TQM)* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tjiptono dan Diana (2003) mendefinisikan *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Hernawan, Aditya et al, 2014). Indikator - indikatornya adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai dengan tepat kinerja, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan *reward*, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota dalam organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksnakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

Sistem Penghargaan (*Reward*)

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris, jika diartikan dalam bahasa Indonesia berarti hadiah, penghargaan, dan ganjaran. Penghargaan (*Reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Penghargaan (*reward*) adalah imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari penghargaan dapat berupa gaji pokok / upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karir / promosi, liburan, pensiun (Sudarmanto, 2014).

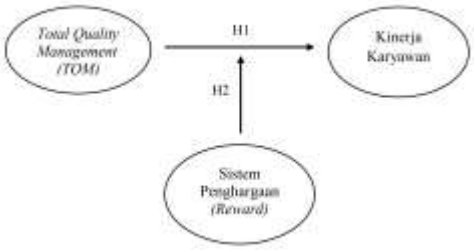
Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan dillihat dari kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana *strategic* yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada karyawannya. Apabila karyawan mampu melakukan tugas - tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan

yang dikehendaki. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yag diperoleh lebih tinggi dari standar kerja.

Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
H0: = 0, tidak ada pengaruh
Ha: ≠ 0, ada pengaruh

H2: Sistem Penghargaan (*Reward*) mampu memoderasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan
H0: = 0, tidak ada pengaruh
Ha: ≠ 0, ada pengaruh

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, diketahui ada satu variabel independen, satu variabel dependen dan satu variabel moderasi. Variabel independen yaitu *Total Quality Management (TQM)* dan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel moderasi adalah Sistem Penghargaan (*Reward*).

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan yang berlokasi di Jalan Jend. Sudirman No.199, Kecamatan Pekanbaru Kota, Kota Pekanbaru, Riau.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam level manajerial yang ada di PT. Telkom Witel Riau Daratan, Kota Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 33 orang karyawan di level manajerial yang terdiri dari 12 orang manajer dan 21 orang asisten manajer.

Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik sensus yakni dengan meneliti seluruh anggota populasi yang ada. Penelitian sensus merupakan pendekatan yang menggunakan keseluruhan anggota populasi sebagai sampel (Suliyanto, 2018). Pendekatan sensus akan mengurangi *sampling error* dan menyediakan data untuk semua individu dalam populasi.

Jenis dan Sumber Data

1. Sumber Data

Sumber data yang dikumpulkan pada penelitian ini menggunakan dua sumber yaitu data primer dan data sekunder:

2. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan secara langsung

dilapangan dengan beberapa metode, diantaranya:

1. Observasi
2. Kuesioner
3. Studi Pustaka

Skala Pengukuran Data

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pandapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban yang digunakan yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradiasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata kemudian diberi skor (Sugiyono, 2015).

Variabel Independen, yakni *Total Quality Management* diukur dengan menggunakan 10 unsur utama *Total Quality Management* yaitu : fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim *(teamwork)*, perbaikan secara berkesinam bungan, pendidikan dan penelitian, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan *TQM* dalam perusahaan.

Variabel Sistem Penghargaan (*Reward*). Tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga manajer akan menunjukkan kerja terbaik bagi perusahaan. Indikator sistem *reward* berupa gaji tetap dan insentif variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja baik secara individu maupun kelompok (Zulaeha, 2015). Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,785	0,344	Valid
	Y2	0,864	0,344	Valid
	Y3	0,832	0,344	Valid
	Y4	0,802	0,344	Valid
	Y5	0,746	0,344	Valid
Sistem Penghargaan (Z)	Z1	0,744	0,344	Valid
	Z2	0,725	0,344	Valid
	Z3	0,770	0,344	Valid
	Z4	0,834	0,344	Valid
	Z5	0,534	0,344	Valid
	Z6	0,725	0,344	Valid
	Z7	0,676	0,344	Valid
Total Quality Management (X)	X1	0,851	0,344	Valid
	X2	0,750	0,344	Valid
	X3	0,839	0,344	Valid
	X4	0,891	0,344	Valid
	X5	0,717	0,344	Valid
	X6	0,876	0,344	Valid
	X7	0,871	0,344	Valid

Sumber: *Data Olahan SPSS 25.0, 2022*

Berdasrkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} seluruh pernyataan $>$ r_{tabel}, maka alat ukur yang digunakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

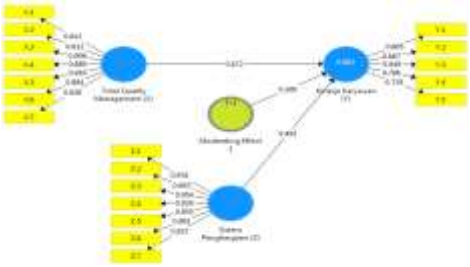
Variabel	Cronchbach's Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
Kinerja Karyawan (Y)	0,864	0,6	Reliabel
Sistem Penghargaan (Z)	0,844	0,6	Reliabel
Total Quality Management (X)	0,924	0,6	Reliabel

Sumber: *Data Olahan SPSS 25.0, 2022*

Pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa nilai *Cronchbach's Alpha* seluruh variabel > 0,6. Artinya alat ukur yang digunakan reliabel atau dapat dipercaya.

Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model dan Inner Model*)

Gambar 3 *Outer Model*

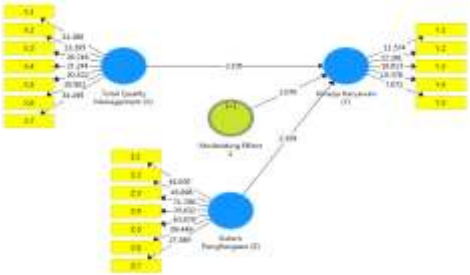


Sumber : *Data Olahan, 2022*

Berdasarkan gambar *Outer Model* di atas menunjukkan bahwa nilai outer loading masing-masing item pernyataan untuk semua variabel nilai *loading* lebih besar dari 0.6 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

Selanjutnya berikut hasil dari *inner model*.

Gambar 3 *Inner Model*



Sumber : *Data Olahan, 2022*

Berdasarkan Gambar 3 *Inner Model* di atas merupakan hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari analisis *SEM PLS*. Dalam *PLS*, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Pengujian ini juga dimaksudkan untuk mendapatkan hasil uji masing-masing hipotesis.

Uji Validitas Konvergen

Tabel 4 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Item	Outer Loading	Nilai Kritis	Keterangan
Moderating Effect 1	*Total Quality Management* (X) * Sistem Penghargaan (Z)	0,880	0,6	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,805	0,6	Valid
	Y2	0,867	0,6	Valid
	Y3	0,849	0,6	Valid
	Y4	0,786	0,6	Valid
	Y5	0,719	0,6	Valid
Sistem Penghargaan (Z)	Z1	0,934	0,6	Valid
	Z2	0,893	0,6	Valid
	Z3	0,954	0,6	Valid
	Z4	0,926	0,6	Valid
	Z5	0,955	0,6	Valid
	Z6	0,961	0,6	Valid
	Z7	0,927	0,6	Valid
Total Quality Management (X)	X1	0,912	0,6	Valid
	X2	0,812	0,6	Valid
	X3	0,908	0,6	Valid
	X4	0,889	0,6	Valid
	X5	0,916	0,6	Valid
	X6	0,884	0,6	Valid
	X7	0,926	0,6	Valid

Sumber: *Data Olahan, 2022*

Dari hasil pengolahan data dengan *PLS* yang terlihat pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0.6. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0.6 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0.6 memiliki tingkat validitas yang rendah, sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.

Tabel 5 Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	Keterangan
Moderating Effect 1	1,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,651	Valid
Sistem Penghargaan (Z)	0,876	Valid
Total Quality Management (X)	0,798	Valid

Sumber: *Data Olahan, 2022*

Dari Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y), Sistem Penghargaan (Z), dan *Total Quality Management* (X) memiliki nilai AVE di atas nilai 0.5, berarti variabel tersebut valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 6 Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*rho_A*	*Composite Reliability*
Moderating Effect 1	1,000	1,000	1,000
Kinerja Karyawan (Y)	0,865	0,872	0,903
Sistem Penghargaan (Z)	0,976	0,977	0,980
Total Quality Management (X)	0,957	0,958	0,965

Sumber : *Data Olahan, 2022*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk semua variabel adalah reliabel dengan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,60, dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 7 Nilai *Cross Loading*

Item	*Moderating Effect* 1	*Total Quality Management* (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Sistem Penghargaan (Z)
Total Quality Management (X) * Sistem Penghargaan (Z)	1.000	-0.257	-0.070	-0.183
X.1	-0.250	0.912	0.822	0.848
X.2	-0.292	0.812	0.781	0.787
X.3	-0.326	0.908	0.761	0.852
X.4	-0.097	0.889	0.868	0.849
X.5	-0.327	0.916	0.784	0.897
X.6	-0.051	0.884	0.800	0.797
X.7	-0.284	0.926	0.791	0.861
Y.1	-0.205	0.806	0.805	0.783
Y.2	-0.109	0.802	0.867	0.786
Y.3	-0.100	0.726	0.849	0.756
Y.4	0.045	0.692	0.786	0.707
Y.5	0.142	0.571	0.719	0.624
Z.1	-0.187	0.915	0.881	0.934
Z.2	-0.078	0.815	0.839	0.893
Z.3	-0.218	0.877	0.864	0.954
Z.4	-0.152	0.868	0.825	0.926
Z.5	-0.172	0.911	0.879	0.955
Z.6	-0.166	0.923	0.872	0.961
Z.7	-0.222	0.865	0.799	0.927

Sumber: *Data Olahan, 2022*

Berdasarkan Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa bahwa nilai *loading* dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya (X, Z, dan Y) lebih besar dari pada nilai *cross loading*-nya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Uji *R Square*

Tabel 8 Nilai *R Square*

	R Square	*R Square Adjusted*
Kinerja Karyawan (Y)	0,862	0,847

Sumber : *Data Olahan, 2022*

Berdasarkan sajian data pada Tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,862. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh *Total Quality Management* (X) sebesar 86,2%, dan sisanya (13,8%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 9 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*
Moderating Effect 1 -> Kinerja Karyawan (Y)	0.160	0.151	0.077	2.076	0.038
Sistem Penghargaan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.491	0.494	0.225	2.184	0.029
Total Quality Management (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.472	0.473	0.224	2.106	0.036

Sumber: *Data Olahan, 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 9 di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semuanya dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai *P-Values* < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan variabel independen ke dependennya memiliki pengaruh yang signifikan serta variabel moderasi mampu memoderasi variabel independen ke dependennya.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang bekerja di PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan termasuk dalam kategori baik. *TQM* mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain bila penerapan *TQM* meningkat maka kinerja karyawan meningkat, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan hasil dari uji pada table 9 diatas menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan.

Pengaruh Interaksi antara *Total Quality Management (TQM)* dan Sistem Penghargaan *(Reward)* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil uji pada tabel 9 menunjukkan sistem penghargaan (*reward)* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan. Interaksi antara *TQM* dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja karyawan, dan sistem penghargaan merupakan variabel *moderating*, dengan demikian hipotesis bahwa sistem penghargaan mampu memoderasi pengaruh *TQM* terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pembahasan di atas tentang pengaruh *total quality management* (*TQM*) terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel *moderating* maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* (*TQM*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan di Kota Pekanbaru.
2. Interaksi antara *Total Quality Management* (*TQM*) dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sistem penghargaan merupakan variabel *moderating* pada PT.Telkom Indonesia Witel Riau Daratan di Kota Pekanbaru.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan analisis di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

Bagi Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Riau Daratan

1. Perusahaan harus dapat selalu fokus pada pelanggan dan selalu memiliki obsesi terhadap kualitas dapat dilakukan seperti dengan pengumpulan dan penggunaan informasi yang tepat dari pelanggan eksternal dan internal memungkinkan perusahaan untuk menentukan sejauh mana kinerjanya berkembang. Selain itu, perusahaan untuk dapat menerapkan pendekatan ilmiah untuk setiap masalah yang dihadapi dengan demikian memungkinkan perusahaan untuk memilih alat yang tepat untuk terus meningkatkan kinerja karyawan.
2. Setiap produk atau layanan dihasilkan oleh proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan terus-menerus baik dalam proses penciptaan produk atau jasa maupun pada orang-orang yang menerapkannya. Perbaikan berkelanjutan ini perlu difokuskan agar perusahaan dapat mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi yang tepat untuk menghadapinya.
3. Kebutuhan pelatihan karyawan juga harus dioptimalkan dan ditentukan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang akan dilakukan. Hal ini dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja, sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Diharapkan perusahaan hendaknya menciptakan program-program pengembangan segala aspek perusahaan berdasarkan dengan konstruksi atau indikator *Total Quality Management (TQM)*, serta pelaksanaan variabel-variabel *Total Quality Management (TQM)* yang masih kurang pelaksanaannya diharapkan menjadi perhatian penuh bagi manajemen atau perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja dan kapasitas karyawan.
5. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting, oleh karena itu perlu dilakukan berbagai hal untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan melakukan *Total Quality Management* dan pemberian sistem penghargaan (*reward*) pada karyawan. Hal yang sangat penting demi menunjang persaingan dengan perusahaan lain dan pemberian sistem penghargaan kepada karyawan merupakan hal yang sangat adil bagi karyawan yang telah mampu membuat perubahan pada perusahaan.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Pada peneliti selanjutnya supaya dapat melakukan penambahan jumlah variabel penelitian dan penambahan menggunakan objek yang berbeda untuk mengetahui perbandingan hasil survei penelitian dari objek yang berbeda dan bisa lebih mengembangkan penelitian selanjutnya. Selain itu diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel selain sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel *moderating* karena masih

banyak variabel-variabel lain yang bisa dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

Azmi, Zul, 2015. *Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.* Jurnal Fekon Vol.2, No.2, Hal. 1-15, Universitas Riau.

Gaspersz, Vincent, 2015. *Balance Scorecard Dengan Six Sigma*. Jakarta: Salemba Empat.

Hernawan, Aditya, dkk, 2014. *Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Accounting Analysis Journal Vol.1, No.3,* Universitas Negeri Semarang.

Muksyfatul, M, Hadi, S dan Afi, R.S, 2015. *Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) terhadap Kinerja Manajerial.* Jurnal Ilmiah Riset Manajemen, Vol. 6 No.6 Hal. 70-85, Universitas Islam Malang.

Sudarmanto, 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.

Sugiyono. 2015. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suliyanto, 2018. *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi.* Andi Offset: Yogyakarta.

Tjiptono, Fandi, & Diana, A., 2003. *Total Quality Management.* Yogyakarta: Andi.

http://www.telkom.co.id/. Diakses pada 11 Februari 2022.