

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

**Studi Kasus pada PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta di Stasiun  
Lempuyangan**

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Margareta Susana R

NIM. 002114191

PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA

2007

SKRIPSI  
**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**  
**Studi Kasus pada PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta di Stasiun  
Lempuyangan**

Oleh:

Margareta Susana R  
NIM. 002114191

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt.

Tanggal: 22 Mei 2006

Pembimbing II



Drs. Edi Kustanto., M.M.

Tanggal: 22 Juli 2006



SKRIPSI

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**  
**Studi Kasus pada PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta di Stasiun  
Lempuyangan**

Dipersiapkan dan ditulis oleh

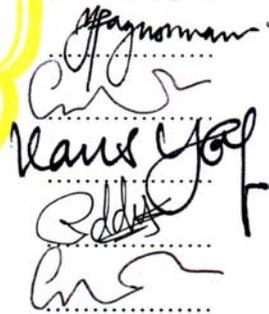
Margareta Susana R  
NIM. 002114191

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 27 Juni 2007  
dan dinyatakan memenuhi syarat

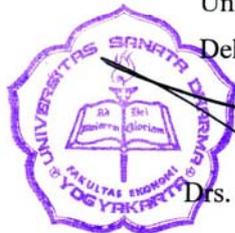
Susunan Panitia Penguji

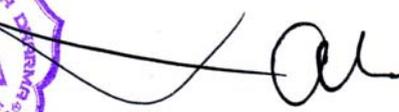
	Nama Lengkap
Ketua	Dra. YFM Gien Agustinawansari., M.M., Akt.
Sekretaris	Lisia Apriani., S.E., M.Si., Akt.
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt.
Anggota	Drs. Edi Kustanto., M.M.
Anggota	Lisia Apriani., S.E., M.Si., Akt.

Tanda Tangan



Yogyakarta, 30 Juni 2007  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Dekan,



  
Drs. Alex Kahu Lantum., M.S.

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

"Bersyukurlah bahwa kamu belum siap memiliki segala sesuatu yang kamu inginkan. Seandainya sudah, apalagi yang harus diinginkan?"

Bersyukurlah apabila kamu tidak tau sesuatu karena itulah yang memberimu kesempatan untuk belajar.

Bersyukurlah untuk masa-masa sulit. Pada masa itulah kamu tumbuh.

Bersyukurlah untuk keterbatasanmu karena itulah yang memberimu kesempatan untuk berkembang.

Bersyukurlah untuk setiap tantangan baru karena itulah yang akan membangun kekuatan dan karaktermu.

Bersyukurlah untuk kesalahan yang kamu buat. Itu akan mengajarkan pelajaran yang berharga.

Bersyukurlah bila kamu lelah dan letih karena itu kamu telah membuat suatu perbedaan.

Mungkin mudah untuk kita bersyukur akan hal-hal yang baik. Hidup yang berkelimpahan datang pada mereka yang juga bersyukur akan masa surut.

Rasa syukur dapat mengubah hal yang negatif menjadi positif.  
Temukan cara bersyukur akan masalah-masalahmu dan semua itu akan menjadi berkah bagimu". (Yustinus Sumantri Hp., SJ)

**Skripsi ini dipersembahkan untuk:  
Jesus dan Bunda Maria  
Bapak dan Ibu yang tercinta  
Kakak-kakakku (M'Yeni, M'Lilik, M'Joko, M'Eni & M'Agus)  
Keponakanku  
Seseorang yang telah memberikan suatu kenangan indah**

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian dari orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Juli 2006



Margareta Susana R

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Studi Kasus pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta di Stasiun Lempuyangan

Margareta Susana R

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2007

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta. Jenis penelitian ini studi kasus menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, dokumentasi dan kuesioner.

Teknik pengumpulan data dengan wawancara untuk mendapatkan data tentang siapa pelanggan perusahaan dan mutu pelayanan. Dokumentasi untuk mendapatkan data tentang gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi. Sedangkan kuesioner untuk mengumpulkan data melalui survei kepada karyawan tentang *Total Quality Management* dan kinerja manajerial.

Teknik analisis data menggunakan model regresi linier sederhana. Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 13.0 menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.

## ABSTRACT

### **THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TOWARD MANAGERIAL PERFORMANCE**

A Case Study on PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta  
at Lempuyangan Train Station

Margareta Susana R  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2007

This research aimed to know whether the Total Quality Management had significant influence toward managerial performance in PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta. There are three methods used in collecting the data those were interview, documentation, and questionnaire.

Interview was used to get the data related to the customers and the service quality. Documentation was utilized to find out the general description of the company and its organisation structure. Meanwhile, the questionnaire given to the staffs was also important to collect the data about Total Quality Management and managerial performance.

The simple regression method was applied in supporting the analysis. The last result drawn from the data processing using SPSS 13.0 showed that Total Quality Management had significant influence toward the managerial performance of PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkat-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial”.

Penyusunan ini dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan menempuh ujian sarjana pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Banyak pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini baik langsung maupun tidak langsung, oleh karena itu disampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Romo Dr. Ir. P. Wiryono P., S.J. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Ir. Drs. Hansiadi YH.,S.E.,M.Si.,Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan dosen pembimbing I.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku pembimbing II yang telah membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Untoro selaku Kepala Sub Seksi Sumber Daya Manusia PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Segenap karyawan PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta yang telah membantu kelancaran penelitian.

7. Segenap dosen dan karyawan Universitas Sanata Dharma khususnya Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bantuan selama ini.
8. Bapak dan ibu yang tercinta, terima kasih atas segala doa, bimbingan dan dukungan yang diberikan selama ini.
9. Kakak-kakakku (Mbak Yeni, Mas Lilik, Mas Joko, Mbak Eni dan Mas Agus) terima kasih atas bantuan doa dan dukungannya selama ini.
10. Muda terima kasih atas doa dan dukungannya.
11. Dimas terima kasih atas pinjaman bukunya dan dukungannya.
12. Siti dan Seto, Ria Ndut, Yuli, Krisna, Igo dan teman-teman Akt'00 terima kasih atas dukungannya.
13. Anak-anak STEMBAYO 13 (Andar, Ani, Rieh, Pete, Mbak Fiet, Herlin, Dian dan Desy) terima kasih atas dukungannya.

Disadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu sangat diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi lebih sempurnanya skripsi ini.

Yogyakarta, Juli 2006

Margareta Susana R

NIM.002114191

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I     PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	2
C. Tujuan .....	2
D. Manfaat .....	3
E. Sistematika .....	3
BAB II    LANDASAN TEORI.....	5
A. <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	5
1. Pengertian Mutu .....	5
2. Pengertian TQM.....	6

	3. Unsur Utama TQM .....	6
	4. Prinsip TQM .....	9
	B. Kinerja Manajerial .....	10
	1. Arti Kinerja .....	10
	2. Kinerja Manajerial .....	12
	C. Pengembangan Hipotesis .....	15
BAB III	METODE PENELITIAN .....	18
	A. Jenis Penelitian .....	18
	B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	18
	C. Subyek dan Obyek Penelitian .....	18
	D. Sumber Data .....	18
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	19
	F. Teknik Analisis Data .....	19
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	26
	A. Sejarah Perusahaan .....	26
	B. Tujuan dan Sasaran Perusahaan .....	30
	C. Ruang Lingkup Perusahaan .....	31
	D. Struktur Perusahaan .....	32
BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	43
	A. <i>Total Quality Management</i> .....	43
	B. Kinerja Manajerial .....	43
	C. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	43
	D. Analisis Data .....	46

E. Pembahasan.....	49
BAB VI PENUTUP.....	50
A. Kesimpulan .....	50
B. Keterbatasan Penelitian.....	50
C. Saran.....	51
Daftar Pustaka .....	52
Lampiran	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Data Validitas TQM.....	44
Tabel 5.2 Data Validitas Kinerja Manajerial.....	45
Tabel 5.3 Data Reliabilitas Semua Variabel .....	46
Tabel 5.4 Hasil Analisis Data.....	47

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lamp. A	Daftar Pertanyaan dan Kuesioner
	Daftar Pertanyaan..... 54
	Kuesioner TQM ..... 55
	Kuesioner Kinerja Manajerial..... 58
Lamp. B	Struktur Organisasi..... 62
Lamp. C	Input dan Output SPSS 13.0
	Input TQM ..... 63
	Input Kinerja Manajerial..... 65
	Reliability TQM..... 67
	Reliability Kinerja Manajerial..... 68
	Regresi Sederhana..... 69
	Tabel r ..... 70
	Tabel t..... 71
Lamp. D	Berkas Administrasi
	Surat Ijin Penelitian..... 72
	Surat Keterangan..... 73

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan pada masa lalu tidak mengalami kesulitan dan mampu menjual semua hasil produksi mereka ke konsumen. Namun sekarang keadaan lingkungan telah berubah dan tantangan yang harus dihadapi para pelaku bisnis semakin berat sehingga menuntut perusahaan untuk melakukan adaptasi dengan tantangan dan perubahan lingkungan (Yamit, 2002:178).

Timbulnya persaingan dalam dunia bisnis memberikan banyak pilihan ke konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas sehingga perusahaan juga memperoleh *value*.

Perusahaan jasa menghadapi persaingan khusus karena adanya perbedaan kualitas antar pekerja satu dengan pekerja yang lainnya. Oleh karena itu perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya.

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas

produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2001:4). TQM juga merupakan falsafah holistie yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kulaitas sebagai usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Dengan demikian filosofi TQM membuat masing-masing karyawan bertanggungjawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksi ketika terjadi masalah, karyawan juga didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses. Maka penting bagi manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan proses produksi.

Oleh karena itu sangat menarik dilakukan pembahasan mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial.

## **B. Rumusan Masalah**

Apakah ada pengaruh yang signifikan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial?

## **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan berguna dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan khususnya perbaikan kualitas secara keseluruhan sehingga mempengaruhi kinerja manajerial.

2. Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pengetahuan dan informasi untuk penelitian selanjutnya.

3. Penulis

Penelitian ini bagi peneliti adalah suatu kesempatan yang sangat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman yang berharga dalam menerapkan teori-teori yang pernah didapat dari bangku kuliah khususnya akuntansi manajemen ke dalam dunia praktek.

#### **E. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada dan diharapkan data dijadikan sebagai dasar dalam pengelolaan data selanjutnya.

## BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang jenis penelitian, tempat penelitian, dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## BAB IV GAMBARAN PERUSAHAAN

Pada bab ini menjelaskan deskripsi tentang sejarah berdirinya perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan dan ruang lingkup perusahaan, struktur perusahaan.

## BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang analisis data yang terdapat diperusahaan mengenai pengaruh *Total Quality Managment* terhadap kinerja manajerial.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SAARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari pembaahasan yang dilakukan, keterbatasan penelitian, saran-saran yang diberikan perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### ***A. Total Quality Management (TQM)***

##### **1. Pengertian Mutu**

Menurut Poerwadarminta (1976:677) mutu didefinisikan sebagai “tingkat baik buruknya sesuatu”. Menurut Hansen dan Mowen (1997:793) definisi mutu adalah derajat atau kualitas yang unggul dalam pengertian mutu merupakan ukuran yang relatif. Pengertian lain, kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Pengertian secara garis besar mutu atau kualitas merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan produk yang bermutu yang memenuhi harapan pelanggan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan konsumen dan kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan. Jika kinerja dibawah harapan maka pelanggan tidak puas dan apabila kinerja memenuhi harapan maka pelanggan puas. Sedangkan apabila kinerja melebihi harapan maka pelanggan sangat puas sekali.

##### **2. Pengertian TQM**

Kualitas total merupakan kunci penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan. Pengertian TQM menurut Kotler (1997:48) adalah pendekatan

organisasi secara menyeluruh untuk meningkatkan kualitas semua proses produk dan pelayanan organisasi yang berkesinambungan. Definisi TQM menurut Santoso seperti yang dikutip Yamit (2002:181) adalah sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Pengertian lain menurut Tjiptono seperti yang dikutip Yamit (2002:181) suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Menurut Nasution seperti yang dikutip Narsa dan Yuniawati (2003:23) TQM adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

### 3. Unsur Utama TQM

Menurut Nasution yang membedakan *Total Quality Management* dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama yaitu:

#### a. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan yang dimaksud disini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan juga pelanggan yang menikmati output dari proses perusahaan.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Yaitu dengan menjadikan mutu sebagai pegangan / pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan.

c. Pendekatan Ilmiah

Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

d. Komitmen Jangka Panjang

Usaha peningkatan dan perbaikan mutu merupakan suatu proses jangka panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *Total Quality* perhatian kita harus berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan jauh kedepan.

e. Kerjasama Tim (*teamwork*)

Ada prinsip yang mengatakan bahwa pemikiran sekumpulan orang akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama. Pemberian upah dan penghargaan pun tidak dilaksanakan secara individu melainkan juga merupakan penilaian kelompok.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Mutu hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Karena untuk menciptakan sesuatu yang bermutu, maka orang harus mau belajar dan berlatih samapai kapanpun. Hal ini akan membentuk

dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.

h. Kebebasan Terkendali

Perusahaan yang berorientasi pada *total quality* tidak lagi menggunakan *statistical process control* yang hanya merupakan penilai produk akhir, melainkan setiap karyawan harus mengendalikan sendiri dirinya untuk membuat atau memberikan atau menerima produk yang benar-benar bebas cacat.

i. Kesatuan Tujuan

Dengan adanya kesatuan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pendekatan *Total Quality* hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka merekapun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini bisa tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

4. Prinsip TQM

Menurut Tjiptono seperti yang dikutip Yamit (2002:182) menyatakan terdapat empat prinsip utama dalam TQM yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan pelanggan internal dan eksternal

- b. Respek terhadap setiap orang
- c. Manajemen berdasarkan fakta
- d. Perbaikan berkesinambungan

Sadgrove seperti yang dikutip Yamit (2002:182) menyatakan lima prinsip program TQM agar dapat berhasil dalam menerapkannya yaitu sebagai berikut:

- a. Fokus pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan berarti menempatkan pelanggan pada pusat kegiatan dan bukan lagi sebagai perusahaan yang berorientasi pada produksi.

- b. Mengerjakan Secara Benar

Mengerjakan secara benar berarti mengerjakan sekali benar atau menghindari pengerjaan ulang. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus dan menjadikan kualitas adalah sikap bahwa semua orang harus bertanggungjawab terhadap kualitas.

- c. Komunikasikan dan Latihlah

Komunikasikan berarti memberi tahu kepada karyawan apa yang sedang terjadi. Untuk itu perlu ada perbaikan saluran komunikasi dan memberikan kemudahan kepada karyawan untuk menyampaikan sesuatu. Latihan dan pendidikan terhadap karyawan perlu dilakukan agar diperoleh karyawan yang terampil dan tanpa berbuat salah.

d. Ukur Hasil yang Dicapai dan Catatlah

Pencatatan hasil yang dicapai berarti memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk membuat keputusan berdasarkan fakta, dan bukan berdasarkan opini. Pengukuran dilakukan untuk menjaga standar dan proses agar berada dalam batas toleransi yang telah disepakati.

e. Kerjakan Secara Bersama

Kerjakan secara bersama berarti manajen puncak harus berperan serta dan harus diperdayakan. Pemberdayaan karyawan perlu didukung dengan membuat tempat kerja secara nyaman sehingga karyawan terbebas dari rasa khawatir dipecat, takut pada pimpinan dan takut berbuat salah. Jika sikap ini ditumbuhkan maka program TQM akan berlangsung secara efektif. Bekerja secara kelompok perlu diperkenalkan untuk mendorong moral karyawan, mengurangi konflik dan pertengkaran.

## **B. Kinerja Manajerial**

### 1. Arti Kinerja

*Performance* menurut *The scibner-Bantam English Dictionary*, terbit Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979, terdapat keterangan sebagai berikut: berasal dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut:

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan.
- b. Memenuhi tau menjalnkan kewajiban suatu nazar.

- c. Menggambarkan suatu karakter dalam permainan.
- d. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik.
- e. Melaksanakan tugas menyempurnakan tanggung jawab.
- f. Melakukan kegiatan dalam suatu permainan.
- g. Memainkan (pertunjukan) musik.
- h. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Maka “*entries*” yang paling cocok dan tepat adalah 1), 2), 5) dan 8), yakni: melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan .sedangkan arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) di mana salah satu “*entry*”-nya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagai berikut: “*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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” (Prawirosentono, 1999:2).

## 2. Kinerja Manajerial

### a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja atau prestasikerja seorang manajer pada dasarnya adalah kerja seseorang selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan

beberapa kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama (Soepranto, 1998:7). Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individual dalam kegiatan-kegiatan manajerial (Narsa dan Yuniawati, 2003:24).

b. Dimensi Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja manajerial meliputi delapan kegiatan, yaitu:

1) Kinerja Perencanaan

Kinerja perencanaan yang dimaksudkan yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan-kebijakna dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur serta pemrograman.

2) Kinerja Investigasi

Kinerja investigasi yang dimaksud yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3) Kinerja Pengkoordinasian

Kinerja pengkoordinasian yang dimaksud yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan pada bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

#### 4) Kinerja Evaluasi

Kinerja evaluasi yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

#### 5) Kinerja Pengawasan (Supervisi)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

#### 6) Kinerja Pengaturan staf (*staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkannya pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

#### 7) Kinerja Negosiasi

Kinerja negosiasi yang dimaksud yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

#### 8) Kinerja Perwakilan

Kinerja perwakilan yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.

c. Tingkat manajemen

Manajer merupakan pelaksana kegiatan dalam suatu perusahaan. Tingkat manajemen dalam perusahaan bila dihubungkan dengan aktivitas yang dilakukan oleh manajer terdiri dari tiga tingkatan, yaitu:

1) Manajer Tingkat Atas (*top manager*)

Manajer pada level ini berada pada tingkat perencanaan strategis. Keputusan yang diambil adalah keputusan strategis untuk masa depan perusahaan. Informasi yang dibutuhkan oleh manajer level ini adalah informasi yang ringkas.

2) Manajer Tingkat Menengah (*middle manager*)

Manajer pada level ini berada pada tingkat pengendalian manajemen. Tanggung jawab mereka adalah mengubah rencana menjadi tindakan dan memastikan agar tujuan tercapai.

3) Manajer Tingkat Bawah (*line manager*)

Manajer pada level ini merupakan tingkat pengendalian operasian. Tanggung jawab mereka adalah menyesuaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer di tingkat yang lebih

tinggi. Informasi yang dibutuhkan oleh manajer level ini adalah informasi yang bentuknya rinci, karena menganggap informasi internal sebagai informasi yang lebih penting.

### **C. Pengembangan Hipotesis**

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau mutu produk ini sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dengan mudah mendapatkan kepercayaan diri konsumen. Banyak konsumen menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing kuat serta menghasilkan penjualan dan laba tinggi. Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik TQM. Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat.

TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut Banker dan Schroeder seperti yang dikutip oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2001): karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien lebih menekankan pada produk dan pelanggan bukan produksi massa. Produk

dikelompokkan ke dalam sel-sel dan karyawan ditempatkan ke sel-sel tersebut dengan melakukan beberapa fungsi. Produk dihasilkan berdasarkan sistem permintaan dalam suatu batch-batch yang merupakan mini pabrik, terdapat sedikit persediaan barang dalam proses dan karyawan bekerja dalam suatu kelompok yang bertanggung jawab pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggung jawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen pengendalian kualitas merupakan berwenang personalia lini.

Dengan demikian filosofi TQM membuat masing-masing karyawan bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksi ketika terjadi masalah, karyawan juga didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses. Maka penting bagi manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawannya ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan proses produksi. Karyawan belajar melalui pekerjaan yang membangkitkan kemampuan yang tinggi untuk memahami masalah dan untuk mencari penyelesaiannya sehingga pelaporan informasi produktifitas dan kualitas kepada personalia lini akan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pembelajaran produksi. Selanjutnya sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan pada keduanya yaitu organisasi dan karyawan.

Dari definisi kinerja manajerial (Narsa dan Yuniawati, 2003:24) adalah kinerja para individual dalam kegiatan manajerial. Keterlibatan karyawan dalam peningkatan mutu produk dan pelayanan dengan menerapkan teknik TQM juga melibatkan manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah. Dengan demikian peneliti membuat hipoteses:

Ha: TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Data penelitian ini menggunakan studi kasus yaitu penelitian yang mengambil subyek tertentu dan hasil dari penelitian tersebut hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta di Lempuyangan dan waktu penelitian 27 Februari sampai dengan 27 April 2006.

#### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

1. Subyek Penelitian

Karyawan PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta

2. Obyek Penelitian

a. *Total Quality Management*

b. Kinerja Manajerial

#### **D. Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini:

1. Gambaran umum perusahaan

2. Kinerja manajerial

3. *Total Quality Management*

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### 1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data tentang siapa pelanggan perusahaan dan mutu pelayanan sehingga kinerja manajerial tercapai.

### 2. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan melalui pengumpulan data atau dokumen perusahaan yang berisi tentang gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, produk yang dihasilkan dan mutu produk.

### 3. Kuesioner

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data melalui survei ke karyawan tentang mutu produk dan kinerja karyawan.

## **F. Teknik Analisis Data**

Langkah-langkah analisis data:

### 1. Pengumpulan data

### 2. Pengukuran variabel-variabel

#### a. Pengukuran TQM

*Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Variabel ini untuk mengukur persepsi manajer secara individu mengenai penerapan teknik TQM di lingkungan perusahaan.

Setiap responden diminta menilai penerapan TQM dari tidak penting (poin 1) berarti TQM rendah sampai dengan sangat penting (poin 5) berarti TQM tinggi.

b. Pengukuran Kinerja Manajerial

Yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja para individual dalam kegiatan-kegiatan manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating*. Dalam instrumen ini setiap responden diminta mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala *likert* 5 poin yaitu tidak baik (poin 1) berarti kinerja manajerial rendah sampai dengan sangat baik (poin 5) berarti kinerja manajerial tinggi.

3. Kuesioner

Salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan kuesioner. Adapun pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner berasal dari:

a. Instrumen *Total Quality Management*

Pernyataan-pernyataan tentang TQM yang dicantumkan dalam kuesioner merupakan hasil pengembangan dari sepuluh unsur utama dalam TQM menurut Nasution seperti yang dikutip Narsa dan Yuniawati (2003:23) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan

pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

b. Instrumen Kinerja Manajerial

Instrumen kinerja manajerial yang terdapat dalam kuesioner merupakan instrumen yang diambil dari salah satu artikel yang dikembangkan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) dengan judul “Pengaruh Interaksi antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial”. Dalam artikel tersebut terdapat delapan dimensi kinerja manajerial yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

4. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Pengujian Validitas

Validitas berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukur. Uji validitas ini dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Dalam uji validitas ini digunakan perhitungan *product moment* dengan menggunakan taraf signifikansi 5%.

Kriteria pengujian validitas penelitian ini:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pengujian tersebut valid.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pengujian tersebut tidak valid.

### b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung besarnya Cronbach alpha dengan taraf signifikansi 5% untuk masing-masing kuesioner yang diuji (Sugiono, 1997:271). Hasil penghitungan tersebut kemudian dikonsultasikan pada tabel dibawah ini sebagai patokan untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen.

#### Patokan Tingkat Reliabilitas

Rentang nilai	Intepretasi
0,00 - 0,20	Sangat rendah
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,60	Cukup
0,61 – 0,80	Tinggi
0,81 - 1,00	Sangat tinggi

### 5. Penghitungan

Teknik analisis data menggunakan model regresi sederhana untuk menjawab pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial yaitu sebagai berikut:

Rumus persamaan regresi sederhana

$$P = \beta_0 + \beta_1 \text{TQM}$$

Dimana:

$P$  = *Performance* (Kinerja Manajerial)

$\text{TQM}$  = *Total Quality Management*

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

Arah dan hubungan regresi

- a. Konstanta sebesar  $\beta_0$  menyatakan bahwa jika tidak ada TQM maka kinerja manajerial adalah  $\beta_0$ .
- b. Koefisien regresi TQM sebesar  $\beta_1$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 poin TQM akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar  $\beta_1$ .

Menguji signifikansi:

Hipotesis

$H_0$  = TQM tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

$H_1$  = TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Pengambilan keputusan:

- a. Dengan membandingkan statistik hitung dengan statistik tabel

Jika statistik  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima

Jika statistik  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak

Statistik  $t_{\text{hitung}}$

Dengan rumus:

Dimana:

$r$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah anggota sampel

Statistik  $t_{\text{tabel}}$

Tingkat signifikansi = 5%

$df$  = jumlah data – 2

Keputusan:

Apabila statistik  $t_{\text{hitung}} >$  statistik  $t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak atau koefisien regresi signifikan atau TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Apabila statistik  $t_{\text{hitung}} <$  statistik  $t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima atau koefisien regresi tidak signifikan atau TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

b. Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas

Hipotesis:

$H_0$  = TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_1$  = TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengambilan keputusan:

Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima.

Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak.

Keputusan:

Apabila probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima atau koefisien regresi signifikan atau TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Apabila probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau koefisien regresi tidak signifikan atau TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Perusahaan**

##### 1. Asal Mula Lokomotif

Lokomotif artinya berjalan sendiri di atas rel dengan menarik kendaraan lain. Lokomotif berasal dari bahasa Latin, yakni *locus* yang berarti tempat dan *motive* yang berarti penggerak. Pada abad ke-3 seorang insinyur Yunani yang dijuluki Hero of Alexandria, mengembangkan sejenis mesin uap, tetapi sayangnya hasil penemuannya itu hanya untuk sekedar dikagumi saja.

Pada tahun 1698 Denis Papin seorang dokter dari Perancis juga menemukan sebuah mesin uap yang dapat bergerak secara bolak balik. Orang pertama yang merancang lokomotif uap untuk bergerak di atas rel adalah Richard Trevithick, seorang insinyur tambang dari Inggris. Pada tahun 1802 ia memperoleh hak paten untuk penemuannya tersebut dan dua tahun kemudian lokomotif hasil karyanya dijalankan di New South Wales.

##### 2. Sejarah Perusahaan

Seiring dengan lajunya pembangunan, usaha perkeretaapian di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Pada wal berdirinya perusahaan yang bergerak dibidang perkeretaapiaan ini diberi nama DKA RI (Djawatan Kereta Api Republik Indonesia). Kemudian

dalam masa perang kemerdekaan, yaitu antara tahun 1945-1950 telah ada beberapa perusahaan Kereta Api yang beroperasi di Jawa, yaitu DKA RI dan SS/VS. Dengan adanya keputusan menteri Perhubungan Tenaga Kerja dan Pekerjaan Umum nomor 2 tanggal 6 Januari 1950, digabung menjadi satu jawatan dengan nama Djawatan Kereta Api (DKA), kecuali Deli Spoorweg Maatschnapy. Perusahaan tersebut diatur berdasarkan Indische Bedrijvan Wet tahun 1927 nomor 419.

Sejak tanggal 1 Januari 1950, semua pegawai dan pekerja DKA RI dan SS/VS diangkat menjadi pegawai dan pekerja DKA. Selanjutnya semua kekayaan, hak dan kewajiban DKA RI dan SS/VS dioper oleh DKA. Selaku Jendral Jawatan Kereta Api oleh pemerintah diangkat Ir. Moh Effendi Shaleh yang berkantor pusat di Bandung. Dalam perkembangan selanjutnya, dalam rangka penertiban perusahaan milik negara, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang nomor 19 tahun 1950. berdasarkan undang-undang tersebut dikeluarkan peraturan pemerintah No.22 Tahun 1963 tanggal 25 Mei 1963. Berdasarkan PP tersebut selanjutnya status Djawatan Kereta Api berubah menjadi Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA). Namun dalam pelaksanaannya dirasakan tidak efisien dalam perusahaan negara. Oleh karena itu pemerintah menetapkan UU No.9 Tahun 1969 pada tanggal 1 Agustus 1969 yang mengatur bentuk-bentuk perusahaan negara.

Berdasarkan undang-undang tersebut telah ditetapkan tiga bentuk perusahaan negara yaitu:

- a. Perusahaan Jawatan disingkat PERJAN.
- b. Perusahaan Umum disingkat PERUM.
- c. Perusahaan Persero disingkat PERSERO.

Berdasarkan undang-undang tersebut, maka untuk meningkatkan jasa angkutan kereta api kepada masyarakat dan mendorong pengembangan usaha dalam menunjang pembangunan, maka perusahaan Jawatan Kereta Api yang didirikan berdasarkan PP No.61 Tahun 1971 perlu dialihkan bentuknya menjadi Perusahaan Umum (PERUM).

Selanjutnya dalam rangka pelimpahan sebagian wewenang pemerintah, Perusahaan Jawatan Kereta Api diubah bentuk usahanya menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA), yaitu berdasarkan PP No. 57 Tahun 1990. Dalam perkembangan selanjutnya, pemerintah, DPR dan MPR selalu memantau perkembangan usaha perkeretaapian di Indonesia. Sehingga MPR telah memasukkan usaha perkeretaapian ke dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN), yaitu pada sektor perhubungan.

Pada GBHN Tahun 1983 disebutkan bahwa pembangunan perkeretaapian ditujukan untuk meningkatkan kemampuan angkut dan meningkatkan mutu pelayanan kereta api agar berfungsi sebagai angkutan yang murah, tertib, cepat dan aman. Untuk itu perlu diusahakan efisiensi dalam perusahaannya.

Selanjutnya pada GBHN 1988 juga disebutkan tentang perlunya peningkatan daya angkut, mutu pelayanan dan efisiensi pengelolaan,

sehingga kereta api sebagai angkutan umum penumpang dan barang dapat diandalkan masyarakat. Selanjutnya perlu diusahakan pengembangan sistem pengangkutan kereta api dalam kota dan antar kota.

Berdasarkan PP No. 57 Tahun 1990 telah ditetapkan bahwa maksud dan tujuan PERUMKA adalah mengusahakan pelayanan jasa angkutan kereta api dalam rangka memperlancar arus pemindahan orang atau barang secara masal untuk menjujung pembangunan nasional. Dalam GBHN 1993 yang tertuang dalam TAP MPR No. II/ MPR/ 1993 disebutkan bahwa pembangunan perkeretaapian harus ditingkatkan dan dimodernisasikan dengan memanfaatkan teknologi yang lebih canggih. Penyempurnaan manajemen dan mutu pelayanan perlu terus ditingkatkan agar kereta api dapat diandalkan sebagai alat transportasi masal yang ekonomis dan aman. Dan dengan adanya PP No. 19 Tahun 1998 mulai 1 Juni PERUMKA berubah menjadi PT. Kereta Api (Persero).

Untuk menunjang kelancaran operasional, telah didatangkan jenis lokomotif seri baru CC 203 dari Amerika dan kereta api spesial PT. INKA MADIUN, disamping kereta eksekutif dan bisnis dari hasil rehap Balai Yasa Manggarai. Sejak tahun 1995 telah dioperasikan beberapa produk kereta api andalan yaitu:

- a. KA JS 950 Argobromo Jakarta-Surabaya pp yang dapat ditempuh dalam 9 jam dan KA JB Argogede Jakarta-Bandung pp yang ditempuh dalam 2 jam. Kereta ini mulai dioperasikan tanggal 31 Juli 1995.

- b. KA JO 752 Argolawu Jakarta-Solo pp menempuh perjalanan selama 7 jam.
- c. KA Argomuria Semarang-Jakarta pp dengan waktu tempuh selam 6 jam.
- d. KA Turangga Bandung-Surabaya pp yang dapat ditempuh selam 11 jam. Kereta ini mulai dioperasikan pada tanggal 2 September 1995.
- e. KA-KA barang yang mengangkut batubara di Sumatera Selatan yang dinamakan KA BABARANJANG (KA Batubara Rangkaian Panjang).

Dalam rangka merealisasikan rencana pembangunan, pemerintah merencanakan stasiun Manggarai menjadi terminal transportasi terpadu terbesar di dunia. Pada stasiun tersebut direncanakan dibangun 22 jalur kereta api dengan 9 peron di lantai dasar dan 4 jalur kereta api cepat di bawah tanah. Di lantai dasar dan lantai 2 akan dibuat terminal yang dapat menampung 3600 bus antar kota 5760 bus antar kota perhari.

## **B. Tujuan dan Sasaran Perusahaan**

Tujuan perusahaan adalah mengusahaan pelayanan jasa angkut kereta api dalam rangka memperlancar arus perpindahan orang dan atau barang secara masal untuk menujung pembangunan nasional. Sedangkan sasaran perusahaan adalah pada semua kalangan masyarakat dan tidak memandang status sosial dari masyarakat tersebut.

### C. Ruang Lingkup Perusahaan

Dengan mengindahkan prinsip-prinsip ekonomi dan terjaminnya keselamatan kekayaan negara serta penyelenggaraan pelayanan angkutan umum dengan kereta api, perusahaan mengadakan atau menyelenggarakan usaha-usaha:

1. Penyediaan, pengusahaan dan pengembangan angkutan kereta api.
2. Usaha-usaha lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan yang ditetapkan dengan persetujuan Menteri termasuk pemanfaatan aset dan fasilitas yang tersedia.

Usaha dan kegiatan PT. Kereta Api (Persero) dalam meningkatkan mutu pelayanan, bekerja sama dengan pihak swasta antara lain:

#### 1. Bagian Restorasi

Bagian ini meliputi:

- a. Penyediaan konsumsi dalam kereta api
- b. Pramugari
- c. Penyediaan fasilitas lain seperti tissue, bantal dan selimut

#### 2. Bagian Sarana dan Angkutan

PT. Kereta Api (Persero) bekerjasama dengan perusahaan yang membutuhkan sarana angkutan kereta api, antara lain:

- a. PT. Indocement, untuk mengangkut semen.
- b. PT. Cibinong, untuk mengangkut semen.
- c. PT. Pupuk Sriwijaya, untuk mengangkut pupuk.
- d. PT. Pertamina, untuk mengangkut minyak bumi.

Perusahaan-perusahaan tersebut disamping menggunakan gerbong kereta api, sekaligus memasang iklan (nama perusahaan) pada masing-masing gerbong.

### 3. Bagian Tiket

Bagian ini bekerjasama dengan agen jasa penjualan tiket diluar. Harga tiket pada agen lebih mahal dari pada di loket, tetapi dapat dipesan jauh hari sebelum pemberangkatan.

### 4. Bagian Cleaning Service

Bagian ini meliputi jasa pelayanan kebersihan baik gerbong maupun di stasiun.

## **D. Struktur Perusahaan**

Daerah operasi adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada dibawah Direksi PT. Kereta Api (Persero) dan terdiri dari:

1. Daerah Operasi I berkedudukan di Jakarta.
2. Daerah Operasi II berkedudukan di Bandung.
3. Daerah Operasi III berkedudukan di Cirebon.
4. Daerah Operasi IV berkedudukan di Semarang.
5. Daerah Operasi V berkedudukan di Purwokerto.
6. Daerah Operasi VI berkedudukan di Yogyakarta.
7. Daerah Operasi VII berkedudukan di Madiun.
8. Daerah Operasi VIII berkedudukan di Surabaya.

9. Daerah Operasi IX berkedudukan di Jember.

Daerah Operasi (DAOP) dipimpin oleh seorang Kepala Daerah Operasi (KADAOP) yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT. Kereta Api (Persero). Daerah Operasi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perusahaan angkutan kereta api, serta merumuskan dan menyusun program pembinaan dan pengendalian pelaksanaan angkutan penumpang dan atau barang di wilayah Daerah Operasi.

Daerah Operasi mempunyai fungsi antara lain:

1. Pengelolaan sumber daya (SDM), pendayagunaan keuangan dan pelaksanaan administrasi kerumahtanggaan dan umum.
2. Pelaksanaan pengujian, pengendalian dan pembinaan higiene perusahaan, kesehatan (HIPERKES) dan keselamatan kerja.
3. Pemeriksaan kas daerah.
4. Pelaksanaan hubungan masyarakat.
5. Pelaksanaan pemeliharaan jalan rel dan jembatan.
6. Pelaksanaan dan pengendalian operasi dan pemasaran.
7. Pelaksanaan pemeliharaan dan pengendalian sinyal, telekomunikasi dan listrik.
8. Pemeliharaan, pengendalian dan penetapan status tanah dan bangunan.

Daerah Operasi VI Yogyakarta terdiri dari:

1. Seksi SDM dan Umum

Seksi SDM mempunyai tugas pokok menyusun program pengelolaan dan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM), serta

melaksanakan kegiatan kerumahtanggaan dan umum. Seksi SDM terdiri dari Sub Seksi Sumber Daya Manusia (SDM), Sub Seksi Kerumahtanggaan dan Umum dan Sub Seksi Hukum. Tugas pokok masing-masing Sub Seksi antara lain:

- a. Sub Seksi SDM Mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan kebutuhan, administrasi, dan sistem informasi SDM serta melaksanakan pengendalian, pembinaan, pelatihan, sertifikasi dan evaluasi kinerja SDM.
- b. Sub Seksi Kerumahtanggaan dan Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan protokoler, tata usaha, pengadaan alat perlengkapan dan keperluan kantor dan alat tulis kantor (ATK), pencatatan barang inventaris, pengaturan akomodasi perkantoran, pengurusan wisma/mess, serta pengarsipan surat menyurat dan peraturan perkeretaapian.
- c. Sub Seksi Hukum mempunyai tugas pokok melaksanakan pertimbangan dan bantuan hukum.
- d. Sub Seksi HIPERKES dan Keselamatan Kerja

Sub Seksi ini mempunyai tugas pokok melaksanakan penelitian, pengujian dan pembinaan higiene perusahaan, kesehatan lingkungan kerja dan keselamatan kerja, serta melaksanakan pengendalian, pembinaan dan evaluasi kinerja Unit Pelayanan Kesehatan di Wilayah Daerah Operasi. Sub Seksi HIPERKES dan Keselamatan Kerja mempunyai tugas pokok :

- 1) Melaksanakan penelitian, pengujian dan pembinaan higiene perusahaan dan kesehatan, evaluasi kinerja Unit Pelayanan Kesehatan, serta argonomi dan psikologi kerja.
- 2) Melaksanakan pelatihan dan pembinaan keselamatan kerja, perlindungan kerja dan pencegahan kecelakaan kerja dan berbagai peralatan kerja dan bahan-bahan berbahaya.
- 3) Melaksanakan pemberian pelayanan kesehatan kepada pegawai dan keluarga yang masih menjadi tanggungannya.

## 2. Seksi Keuangan dan Anggaran

Seksi Keuangan dan Anggaran mempunyai tugas pokok menyusun program pengelolaan dan evaluasi pmdayagunaan keuangan, serta penyusunan Rencana Anggaran Tahunan Operasi dan Akuntansi. Seksi Keuangan dan Anggaran terdiri dari: Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan dan Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi. Tugas-tugas pokok Sub Seksi adalah:

- a. Sub Seksi Pendayagunaan Keuangan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan admionistrasi keuangan, pengesahaan pembayaran gaji pegawai dan non pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga, serta pengesahan dokumentasi analisa dan uasaha keuangan.
- b. Sub Seksi Anggaran dan Akuntansi mempunyai tugas pokok menyusun Rencana Kerja Anggaran Tahunan Daerah Operasi, melaksanakan rencana dan mengendalikan pelaksanaan anggaran belanja dan

pendapatan, proses akuntansi biaya, persediaan dan aktiva tetap beserta verikasinya, penyelenggaraan buku besar, serta penyusunan laporan keuangan Daerah Operasi.

### 3. Pemeriksaan Kas Daerah

Pemeriksaan Kas Daerah adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Daerah Operasi. Pemeriksa Kas Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan pengaturan jadwal dan mekanisme kerja para pemeriksa kas, memimpin pemeriksaan kas stasiun/perbendaharaan kas stasiun/perhentian, kas terminal peti kemas, kas restorka dan kas besar, serta membantu petugas pemeriksa kereta api (PMKA) dalam melaksanakan pemeriksaan di atas kereta api. Pemeriksa Kas Daerah terdiri dari:

- a. Urusan Tata Usaha mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan jadwal pemeriksaan kas stasiun/perbendaharaan kas stasiun/perhentian, kas terminal peti kemas, kas restorka dan kas besar, membantu PMKA pelaksanaan pemeriksaan di atas kereta dan melaksanakan penatausahaan.
- b. Pemeriksaan Kas Stasiun mempunyai tugas pokok melaksanakan pemeriksaan dan penyusunan Berita Acara pemeriksaan kas stasiun/perhentian, kas terminal peti kemas, kas restorka dan kas besar, serta membantu PMKA dalam melaksanakan pemeriksaan di atas kereta dan penyusunan laporan hasil pemeriksaan sesuai dengan wilayahnya.

#### 4. Hubungan Masyarakat (HUMAS)

HUMAS adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di Daerah Operasi. HUMAS mempunyai tugas pokok melaksanakan hubungan masyarakat, penyuluhan di lingkungan perusahaan (Internal) dan dengan media massa di luar perusahaan (eksternal).

#### 5. Seksi Jalan Rel dan Jembatan

Seksi Jalan Rel dan Jembatan adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di Daerah Operasi. Seksi Jalan Rel dan Jembatan mempunyai tugas pokok merumuskan, menyusun dan melaksanakan program pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan serta mengevaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan. Seksi Jalan Rel dan Jembatan terdiri dari:

##### a. Pengawas

- 1) Pengawas teknik (WASTEK) Jalan rel dan Jembatan mempunyai tugas pokok melaksanakan koordinasi pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknis pemeliharaan jalan rel dan jembatan seluruh wilayah Daerah Operasi.
- 2) Pengawas Jalan rel mempunyai tugas pokok melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknik pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan administrasi teknis di kantor Resor dan Distrik Jalan Rel.
- 3) Pengawas Jembatan mempunyai tugas pokok melaksanakan

pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknis pemeliharaan jembatan dan administrasi teknis di kantor Resor Jembatan.

- b. Sub Seksi Program mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan.
  - c. Sub Seksi Jalan Rel mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan pemeliharaan jalan rel dan sepur simpang.
  - d. Sub Seksi Jembatan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan pemeliharaan jembatan.
  - e. UPT Resor Jalan Rel mempunyai tugas pokok melaksanakan pemeliharaan jalan rel dan sepur simpang di wilayah kerjanya (yang sudah diatur batas wilayahnya) dengan dibantu beberapa Distrik Jalan Rel.
  - f. UPT Resor Jembatan mempunyai tugas pokok melaksanakan pemeliharaan jembatan sesuai dengan wilayah kerjanya.
6. Seksi Operasi dan Pemasaran

Seksi Operasi dan Pemasaran adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Daerah Operasi. Seksi Operasi dan Pemasaran mempunyai tugas pokok melaksanakan pembinaan, pengendalian, pelaksanaan dan evaluasi kinerja operasi dan pemasaran angkutan penumpang dan barang. Seksi Operasi dan Pemasaran terdiri dari:

- a. Pengawas
  - 1) WASTEK Operasi mempunyai tugas pokok melaksanakan koordinasi pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasional dan pelayanan di stasiun dan dalam kereta api, administrasi teknis operasional dan keuangan di stasiun dan kantor pelayanan telekomunikasi untuk seluruh wilayah DAOP.
  - 2) Pengawas Operasi mempunyai tugas pokok melaksanakan pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasional dan pelayanan di stasiun dan dalam kereta api, administrasi teknis operasional dan keuangan di stasiun sesuai dengan wilayah kerjanya.
  - 3) Pengawas Operasi Pelayanan Telekomunikasi (WASOPTTEL) mempunyai tugas pokok melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis pelayanan operasi sarana telekomunikasi sesuai dengan wilayah kerjanya.
- b. Sub Seksi Operasi Teknik dan Perjalanan Keeta Api mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan dan pemantauan kereta dan gerbong yang siap operasi, merumuskan pemanfaat dan pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja pelaksanaan program perjalanan kereta api, serta melaksanakan tat usaha telekomunikasi/telegram maklumat (TEM).
- c. Sub Seksi Angkutan Penumpang mempunyai tugas pokok

melaksanakan penyusunan program dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan penumpang, menganalisis dan melakukan negosiasi tarif, menganalisis keluhan pengguna jasa, serta melaksanakan pembinaan pelanggan.

- d. Sub Seksi Pemasaran Angkutan Barang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan barang, menganalisis dan melakukan negosiasi tarif, menganalisis keluhan pengguna jasa, serta melaksanakan pembinaan pelanggan.
- e. Sub Seksi Keamanan dan Ketertiban mempunyai tugas pokok melaksanakan pemantauan dan pengendalian keamanan dan ketertiban operasi (di atas kereta api dan di stasiun) dan lingkup DAOP.
- f. UPT Pengendalian Operasi Kereta Api Terpusat mempunyai tugas pokok melaksanakan pengendalian operasi kereta api secara terpusat di daerah operasi dan terpadu.
- g. UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan sarana telekomunikasi, memproses dan melaksanakan pemberian informasi/telegram.
- h. UPT Stasiun mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan angkutan penumpang dan atau barang, serta menjamin keamanan, ketertiban dan kelancaran kegiatan angkutan kereta api.

#### 7. Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik

Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik adalah satuan organisasi

di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Daerah Operasi. Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik mempunyai tugas pokok merumuskan, menyusun dan melaksanakan program pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik, serta mengevaluasi hasil pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik. Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik terdiri dari:

a. Pengawas

- 1) WASTEK Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik mempunyai tugas pokok melaksanakan koordinasi pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknis pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik di seluruh wilayah DAOP.
- 2) Pengawas Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik mempunyai tugas pokok melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknis pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik di wilayah kerjanya.
- 3) Sub Seksi Program mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik.

b. Sub Seksi Sinyal mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program pemeliharaan sinyal.

c. Sub Seksi Telekomunikasi mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program pemeliharaan telekomunikasi dan listrik.

d. UPT Resor Sinyal mempunyai tugas pokok melaksanakan

pemeliharaan dan menjamin kelaikan peralatan sinyal di dalam wilayah kerjanya, dalam pelaksanaannya dibantu oleh beberapa Distrik sinyal.

- e. UPT Resor Telekomunikasi mempunyai tugas pokok melaksanakan pemeliharaan dan menjamin kelaikan peralatan telekomunikasi dai dalam wilayah kerjanya, dalam pelaksanaannya dibantu oleh beberapa Distrik Telekomunikasi.
- f. UPT Resor Listrik Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan pemeliharaan dan menjamin kelaikan instalasi listrik.

#### 8. Seksi Properti

Seksi Properti mempunyai tugas pokok merumuskan, meyyusun dan melaksanakan program pemeliharaan dan inventarisasi aset tanah dan bangunan, serta melaksanakan evaluasi kinerja pemeliharaan dan inventarisasi aset tanah dan bangunan. Seksi Properti terdiri dari:

- a. Kas Properti
- b. Kas Administrasi Asset
- c. Kas Pengusahaan Asset.

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini diuraikan hasil penelitian berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada 30 orang responden. Kuesioner ini terdiri dari:

1. *Total Quality Management*
2. Kinerja Manajerial

#### **A. *Total Quality Management***

Data TQM berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada 26 responden ditunjukkan pada Tabel Input (lampiran). Data tersebut menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan.

#### **B. Kinerja Maanajerial**

Data kinerja karyawan berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada 26 responden ditunjukkan pada Tabel Input (lampiran). Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial baik atau tinggi.

#### **C. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini akan diuji untuk mengetahui layak dan tidaknya kuesioner tersebut dipakai. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keandalan dari masing-

masing item pernyataan. Dalam uji ini penulis menggunakan bantuan komputer program SPSS 13,0 for windows.

#### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui kualitas kuesioner atau tingkat kesahihan setiap butir pernyataan dalam kuesioner dengan perhitungan perhitungan product moment. Pernyataan dalam kuesioner dikatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{table}$ , yang diperoleh dari tabel 5.1 dan tabel 5.2 nilai r product moment dengan jumlah sampel (N) 26 dan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hasil pengujian validitas terhadap pernyataan dalam kuesioner dapat ditunjukkan:

**Table 5.1**

**Data validitas TQM**

Item	$r_{hitung}$	Keterangan
1a	.5294	Valid
1b	.6609	Valid
1c	.5985	Valid
1d	.7693	Valid
1e	.6887	Valid
2a	.4065	Valid
2b	.5649	Valid
3c	.5701	Valid
3a	.6708	Valid
3b	.5576	Valid
3c	.6285	Valid
3d	.6674	Valid
3e	.3992	Valid
4a	.5776	Valid
4b	.4223	Valid
5a	.4182	Valid
5b	.6243	Valid

Dari table 5.1 menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung}$  untuk variabel TQM lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan tentang variabel TQM yang diteliti adalah valid. Dengan demikian kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 5.2**

**Data Validitas Kinerja Manajerial**

Item	$r_{hitung}$	Keterangan
1a	.6407	Valid
1b	.7148	Valid
1c	.6082	Valid
1d	.8437	Valid
2a	.6442	Valid
2b	.6680	Valid
3a	.6570	Valid
3b	.6433	Valid
4	.6872	Valid
5a	.8864	Valid
5b	.8830	Valid
6a	.9001	Valid
6b	.8730	Valid
6c	.8493	Valid
6d	.6415	Valid
7	.8026	Valid
8	.7749	Valid

Dari tabel 5.2 menunjukkan bahwa nilai  $r_{hitung}$  untuk variabel kinerja manajerial lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan tentang variabel kinerja manajerial yang diteliti adalah valid. Dengan demikian kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data dapat digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung besarnya cronbach alpha dengan tingkat signifikansi 5% yang kemudian dikonsultasikan pada tabel patokan tingkat reliabilitas untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini reliable atau tidak. Pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa nilai alpha ( $\alpha$ ) untuk semua variabel penelitian berada pada rentang nilai 0,81 - 1,00 yang berarti bahwa tingkat reliabilitasnya sangat tinggi. Hasil tersebut membuktikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah sangat reliabel.

**Tabel 5.3**

**Data Reliabilitas Semua Variabel**

Variabel	Alpha ( $\alpha$ )	Keterangan
TQM	.9066	Reliabel
Kinerja Manajerial	.9588	Reliabel

## E. Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan model regresi sederhana untuk menjawab pengaruh signifikan atau tidak signifikan antara TQM terhadap Kinerja manajerial. Pengolahan data dengan menggunakan SPSS 13,0. Hasil pengolahan dan analisis datanya dapat dilihat pada tabel 5.4.

**Tabel 5.4**  
**Hasil Analisis Data**

Variabel	Koefisien	t	Probabilitas
Konstanta	-12.633	-.453	.655
TQM	.944	2.634	.015
R= 0.474    R Square= 0.224			

Persamaan Regresi ditunjukkan pada Tabel 5.4

$$P = -12,633 + 0,944 \text{ TQM}$$

Dimana:

P            = *Performance* (kinerja manajerial)

TQM        = *Total Quality Management*

Arah dan hubungan regresi:

1. Konstanta sebesar  $-12,633$  menyatakan bahwa jika tidak ada TQM maka kinerja manajerial adalah  $-12,633$  yang berarti kinerja manajerial sangat buruk.
2. Koefisien regresi TQM sebesar  $0,944$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 poin TQM akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar  $0,944$ .

Menguji signifikansi:

Hipotesis

$H_0$  = Koefisien regresi yang tidak signifikan

$H_1$  = Koefisien regresi yang signifikan

Pengambilan keputusan:

1. Dengan membandingkan statistik hitung dengan statistik tabel

Jika statistik  $t_{hitung} < \text{statistik } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.

Jika statistik  $t_{hitung} > \text{statistik } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

Statistik  $t_{hitung}$  adalah 2,634

Statistik  $t_{tabel}$ :

Tingkat signifikansi = 5%

$df = \text{jumlah data} - 2$  atau  $26 - 2 = 24$

untuk  $t_{tabel}$  dua sisi didapat angka 2,064

Keputusan:

Karena statistik  $t_{hitung} < \text{statistik } t_{tabel}$  ( $2,634 > 2,064$ ), maka  $H_0$  ditolak.

## 2. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Probabilitas

Hipotesis:

$H_0$  = TQM tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.

$H_1$  = TQM berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.

Pengambilan keputusan:

Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_{01}$  diterima.

Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_{01}$  ditolak.

Keputusan:

Terlihat bahwa kolom signifikan adalah 0,015 atau probabilitas jauh dibawah 0,05 sehingga  $H_{01}$  ditolak, atau koefisien regresi signifikan.

Dengan demikian TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

## E. Pembahasan

Berdasarkan analisis data dengan SPSS 13,0 dengan metode regresi diperoleh hasil sebagai berikut:

Hipotesis pertama angka R Square adalah 0,224 berarti 22,4% kinerja manajerial PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta bisa dijelaskan oleh variabel TQM. Sedangkan sisanya ( $100\% - 22,4\% = 77,6\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain. Semakin kecil angka R Square berarti semakin lemah hubungan TQM terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis kedua berdasarkan probabilitas yang terlihat pada kolom signifikansi adalah 0,015 atau probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga  $H_{01}$  ditolak atau koefisien regresi signifikan. Dengan demikian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan TQM terhadap kinerja manajerial PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta.

Perusahaan dengan teknik TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Karena TQM sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Menurut Wollner seperti yang dikutip Kurnianingsih dan Indriantoro teknik TQM telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas. Sehingga apabila TQM semakin penting bagi perusahaan maka hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin baik pula dalam pelayanan jasa dan berpengaruh juga pada peningkatan penjualan dan kenaikan laba. Hal ini juga akan memberi pengaruh pada kinerja manajerial secara keseluruhan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis dan pembahasan di muka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengolahan data TQM dan kinerja manajerial dengan menggunakan SPSS. 13.0 hasil dari pengolahan data tersebut dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan TQM terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil tersebut dapat ditunjukkan dari uji F test atau ANOVA yaitu:
  - a. Pada regresi sederhana diketahui probabilitas 0,015 jauh lebih kecil 0,05 maka  $H_0$  ditolak berarti TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
  - b. R Square adalah 0,224 berarti 22,4% kinerja manajerial PT Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta bisa dijelaskan oleh variabel TQM.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian yang dapat penulis sampaikan yaitu kuesioner yang disebar belum bisa mewakili jumlah konsumen yang menerima pelayanan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta, diharapkan untuk penelitian selanjutnya kuesioner disebar lebih dari 26 orang.

### **C. Saran**

Saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil analisis data yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan TQM terhadap kinerja manajerial adalah:

1. Perusahaan harus meningkatkan kualitas pelayanan yang merupakan visi dan misi perusahaan sehingga kinerja manajerial dapat berjalan dengan lebih baik.
2. Dengan menggunakan TQM diharapkan perusahaan mampu memperbaiki kualitas pelayanan secara berkesinambungan sehingga kinerja karyawan dan kinerja perusahaan akan berjalan semakin lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessie, Hendrica Cristina. Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM). Skripsi. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma. Tidak Diterbitkan.
- Haruno, Sekkito (1996). *The Implementation of The Relationship Marketing Process by Bouroq Airline: The Customer's Perspective*. No.15/IV. Kelola.
- Hansen, Don. R, Mowen, Maryanne M (1995). *Akuntansi Manajemen*. Terjemahan Accella A. Hermawan ed Tulus Sihombing. Edisi 4. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip (1997). *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa Hendra Teguh dan Ronny. Jakarta: Intermedia.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro (2001). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan penerapan Teknik Total quality Management Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Jurnal Riset Indonesia. Vol.4, No.1:28-41. Ikatan Akuntan Indonesia.
- Narsa, I Made dan R. Dwi Yuniawati (2003). *Pengaruh Interaksi antar Total Quality Management dengan Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem pengharapan terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansidan Keuangan. Vol.5, No.1:8-24. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Nasution (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta, WJS (1976). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN. Balai Pustaka.
- Prawirosentono, Suyadi (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Santoso, Singgih (1999). *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Soepranto. J (1998). *Metode Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: PT. Bhineka Cipta.
- Sugiono (2003), *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar Teguh, Rosidah (2003). *Manajemen sumber Daya Manusia Konsep Teori dan Pengembangan dalam Kontek Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yamit, Zulian (2002). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.

# Lampiran A

## Daftar Pertanyaan

### A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

1. Apa nama perusahaan?
2. Apa arti nama dari perusahaan ini?
3. Kapan perusahaan didirikan?
4. Dimana perusahaan didirikan?
5. Tahun berapa perusahaan mulai berfungsi dan bergerak dalam bidang apa?

### B. Bentuk Perusahaan

1. Apa bentuk dari perusahaan ini?
2. Berapa nomor akte pendirian perusahaan?
3. Apakah perusahaan sudah berbadan hukum? Sejak kapan?
4. Apakah perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain?
5. Bagaimana perkembangan perusahaan selanjutnya?
6. Apakah visi dan misi perusahaan?
7. Apakah tujuan dan sasaran perusahaan?

### C. Sarana Pendukung

1. Fasilitas apa yang disediakan perusahaan?
2. Apakah fasilitas yang disediakan perusahaan sudah memadai?

### D. Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
2. Apakah tugas dan tanggungjawab masing-masing bagian?

## Kuesioner TQM

## 1. Dimensi Kualitas

- a. Pelayanan yang tepat waktu, akurat dan memuaskan bagi pelanggan:
  - a). Sangat penting
  - b). Penting
  - c). Cukup penting
  - d). Kurang penting
  - e). Tidak penting
- b. Para staf membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap:
  - a). Sangat penting
  - b). Penting
  - c). Cukup penting
  - d). Kurang penting
  - e). Tidak penting
- c. Karyawan yang sopan, respek terhadap pelanggan dan karyawan yang dapat dipercaya:
  - a). Sangat penting
  - b). Penting
  - c). Cukup penting
  - d). Kurang penting
  - e). Tidak penting
- d. Karyawan yang dapat komunikasi dengan baik, memperhatikan pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan:
  - a). Sangat penting
  - b). Penting
  - c). Cukup penting
  - d). Kurang penting
  - e). Tidak penting
- e. Fasilitas dan perlengkapan yang memadai, sarana komunikasi yang dapat diandalkan:
  - a). Sangat penting
  - b). Penting
  - c). Cukup penting
  - d). Kurang penting
  - e). Tidak penting

## 2. Fokus pada Pelanggan

### a. Pelanggan merasa aman dan nyaman:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting
- d). Kurang penting                      e). Tidak penting

### b. Pelanggan merasa puas terhadap pelayanan karyawan:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting
- d). Kurang penting                      e). Tidak penting

### c. Tidak adanya komplain pelanggan:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting
- d). Kurang penting                      e). Tidak penting

## 3. Kerjasa Tim, Pendekatan Ilmiah, dan Kesatuan Tujuan

### a. Kerjasama pimpinan dan karyawan dalam melaksanakan tugas:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting
- d). Kurang penting                      e). Tidak penting

### b. Pimpinan memberikan motivasi pada karyawan:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting
- d). Kurang penting                      e). Tidak penting

### c. Pemberian upah dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting
- d). Kurang penting                      e). Tidak penting

### d. Menambil keputusan dan melaksanakan masalah yang dapat dipertanggungjawabkan:

- a). Sangat penting                      b). Penting                      c). Cukup penting

- d). Kurang penting
  - e). Tidak penting
- e. Karyawan dapat melakukan semua kegiatan berdasarkan tujuan perusahaan:
- a). Sangat penting
  - b). Penting
  - c). Cukup penting
  - d). Kurang penting
  - e). Tidak penting
4. Perbaikan Berkesinambungan
- a. Kritik dan saran pelanggan:
    - a). Sangat penting
    - b). Penting
    - c). Cukup penting
    - d). Kurang penting
    - e). Tidak penting
  - b. Perbaikan kualitas:
    - a). Sangat penting
    - b). Penting
    - c). Cukup penting
    - d). Kurang penting
    - e). Tidak penting
5. Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.
- a. Pendidikan dan pelatihan karyawan:
    - a). Sangat penting
    - b). Penting
    - c). Cukup penting
    - d). Kurang penting
    - e). Tidak penting
  - b. Peran serta karyawan dalam mengambil keputusan:
    - a). Sangat penting
    - b). Penting
    - c). Cukup penting
    - d). Kurang penting
    - e). Tidak penting
6. Komitmen Jangka Panjang dan Kebebasan yang Terkendali

## Kuesioner Kinerja Manajerial

### 1. Kinerja Perencanaan

- a. Bagaimanakah kinerja anda dalam menentukan tujuan?
  - a). Sangat baik
  - b). Baik
  - c). Cukup baik
  - d). Kurang baik
  - e). Tidak baik
- b. Bagaimanakah kinerja anda dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan tindakan/pelaksanaan?
  - a). Sangat baik
  - b). Baik
  - c). Cukup baik
  - d). Kurang baik
  - e). Tidak baik
- c. Bagaimanakah kinerja anda dalam menentukan penjadwalan kerja?
  - a). Sangat baik
  - b). Baik
  - c). Cukup baik
  - d). Kurang baik
  - e). Tidak baik
- d. Bagaimanakah kinerja anda dalam penganggaran, merancang prosedur, serta pemrograman?
  - a). Sangat baik
  - b). Baik
  - c). Cukup baik
  - d). Kurang baik
  - e). Tidak baik

### 2. Kinerja Invertigasi

- a. Bagaimanakah kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening:
  - a). Sangat baik
  - b). Baik
  - c). Cukup baik
  - d). Kurang baik
  - e). Tidak baik

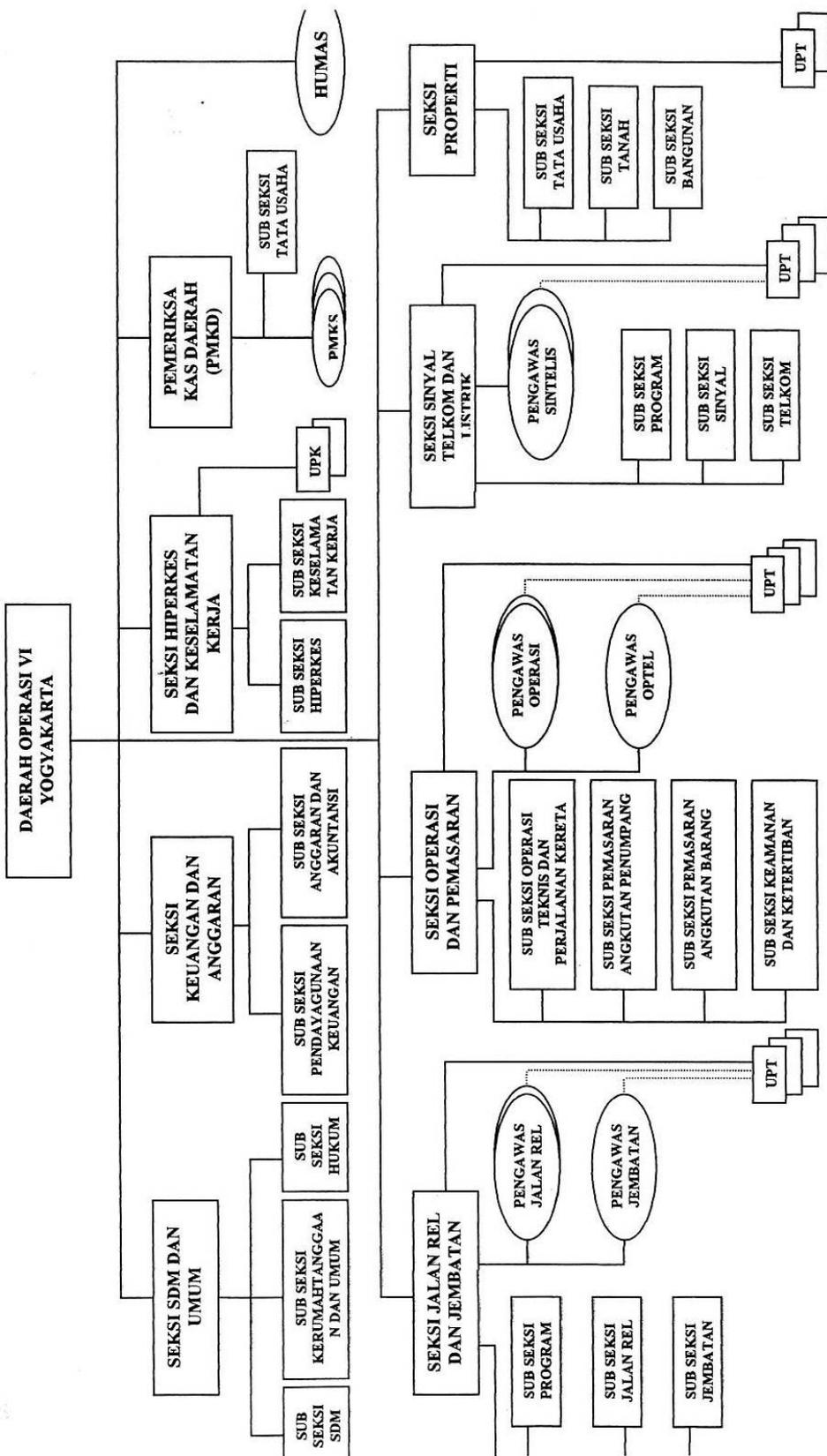
- b. Bagaimanakah kinerja anda dalam mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan:
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik  
d). Kurang baik                      e). Tidak baik
3. Kinerja Pengkoordinasian
- a. Bagaimanakah kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang bagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik  
d). Kurang baik                      e). Tidak baik
- b. Bagaimanakah kinerja anda dalam memberitahukan informasi pada bagian lain dan hubungan dengan manajer lain?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik  
d). Kurang baik                      e). Tidak baik
4. Kinerja Evaluasi
- Bagaimanakah kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik  
d). Kurang baik                      e). Tidak baik
5. Kinerja pengawasan
- a. Bagaimanakah kinerja anda dalam memberi pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik

- d). Kurang baik                      e). Tidak baik
- b. Bagaimanakah kinerja anda dalam membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan bawahan?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik
- d). Kurang baik                      e). Tidak baik
6. Kinerja Pengaturan staf
- a. Bagaimanakah kinerja anda dalam mempertahankan angatan kerja yang ada pada bagian anda?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik
- d). Kurang baik                      e). Tidak baik
- b. Bagaimanakah kinerja anda dalam melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai, mereka dan memilih pegawai baru?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik
- d). Kurang baik                      e). Tidak baik
- c. Bagaimanakah kinerja anda dalam menempatkan pegawai baru pada bagian yang sesuai?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik
- d). Kurang baik                      e). Tidak baik
- d. Bagaimanakah kinerja anda dalam mempromosikan pegawai dan memutasikan pegawai?
- a). Sangat baik                      b). Baik                      c). Cukup baik
- d). Kurang baik                      e). Tidak baik



# Lampiran B

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
DAERAH OPERASI VI YOGYAKARTA



# Lampiran C



## Case Summaries

		TQM 3C	TQM 3D	TQM 3E	TQM 4A	TQM 4B	TQM 5A	TQM 5B
1		5	5	5	5	5	5	5
2		5	5	5	4	4	4	4
3		5	5	5	5	5	5	5
4		5	5	5	5	5	5	5
5		4	4	4	4	5	5	4
6		5	5	5	4	4	4	4
7		5	5	4	4	5	4	4
8		4	4	4	4	4	4	3
9		5	4	4	4	4	5	5
10		5	5	4	4	5	5	4
11		4	3	5	4	4	4	4
12		5	5	5	5	5	4	4
13		5	4	4	4	4	4	4
14		5	5	5	4	4	4	4
15		5	5	5	4	4	5	5
16		5	5	5	5	5	5	5
17		4	4	4	4	4	4	4
18		5	4	4	4	4	4	4
19		5	5	5	4	4	4	4
20		5	5	5	4	4	4	4
21		5	5	4	4	5	5	4
22		5	5	5	5	5	5	5
23		4	4	4	4	5	4	4
24		4	4	4	4	5	5	4
25		4	4	4	4	5	5	4
26		5	5	5	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>N</b>	26	26	26	26	26	26	26



## Case Summaries

	P5B	P6A	P6B	P6C	P6D	P7	P8
1	3	3	3	3	3	3	4
2	4	4	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5
5	3	3	3	3	4	3	3
6	5	4	4	4	4	4	4
7	4	3	3	4	4	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	3	3	3	4	4
11	1	1	1	1	1	1	1
12	4	4	4	4	3	4	4
13	4	3	4	3	4	3	4
14	3	4	3	4	4	4	3
15	3	4	4	4	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	3	4	3	4	4	3
18	4	4	3	4	4	4	4
19	3	4	3	3	3	4	3
20	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	3	4	4	3	3
22	3	3	3	3	3	4	1
23	3	3	3	3	3	3	3
24	3	4	4	4	1	4	4
25	1	1	1	1	1	1	1
26	3	4	5	3	3	4	5
<b>Total</b> N	26	26	26	26	26	26	26

## Reliability

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

TQM Total Quality Management

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TQM1A	72.8462	27.9754	.5294	.9027
TQM1B	72.9615	26.9985	.6609	.8987
TQM1C	73.0769	26.6338	.5985	.9006
TQM1D	73.1154	25.1462	.7693	.8942
TQM1E	73.1923	26.1615	.6887	.8974
TQM2A	72.7692	28.8246	.4065	.9057
TQM2B	72.8077	28.0015	.5649	.9019
TQM2C	73.2308	26.4246	.5701	.9020
TQM3A	72.9231	26.4738	.6708	.8981
TQM3B	72.8846	27.7062	.5576	.9018
TQM3C	72.8846	27.3862	.6285	.8999
TQM3D	73.0385	26.2785	.6674	.8981
TQM3E	73.0769	28.1538	.3992	.9065
TQM4A	73.3846	27.7662	.5776	.9014
TQM4B	73.1154	28.0262	.4223	.9058
TQM5A	73.1538	28.0554	.4182	.9059
TQM5B	73.3846	26.9662	.6243	.8997

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 17

Alpha = .9066

## Reliability

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

P Kinerja Manajerial

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1A	56.7692	114.1846	.6407	.9584
P1BA	56.8077	112.9615	.7148	.9575
P1BC	56.8462	111.3354	.6082	.9584
P1BD	57.1538	106.6954	.8437	.9547
P2A	56.9615	111.7985	.6442	.9579
P2B	57.1154	110.2662	.6680	.9576
P3A	56.8077	109.3615	.6570	.9578
P3B	56.8846	110.5862	.6433	.9579
P4	57.0385	109.3185	.6872	.9573
P5A	57.0769	102.0738	.8864	.9538
P5B	57.2308	103.6246	.8830	.9538
P6A	57.1923	104.0815	.9001	.9535
P6B	57.3077	103.9815	.8730	.9540
P6C	57.3462	106.1554	.8493	.9546
P6D	57.4231	107.9338	.6415	.9584
P7	57.2308	106.5846	.8026	.9554
P8	57.2692	103.6446	.7749	.9562

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 17

Alpha = .9588

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM Total Quality Management		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: P Kinerja Manajerial

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 <sup>a</sup>	.224	.192	9.909

a. Predictors: (Constant), TQM Total Quality Management

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	681.300	1	681.300	6.939	.015 <sup>a</sup>
	Residual	2356.585	24	98.191		
	Total	3037.885	25			

a. Predictors: (Constant), TQM Total Quality Management

b. Dependent Variable: P Kinerja Manajerial

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-12.633	27.890		-.453	.655
	TQM Total Quality Management	.944	.358	.474	2.634	.015

a. Dependent Variable: P Kinerja Manajerial

# Lampiran D

 **PT. KERETA API (Persero)**  
DAERAH OPERASI VI YOGYAKARTA

Nomor : DL.405/II/ 01 /D.VI-2006  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian

Yogyakarta, 24 Februari 2006

Kepada  
Yth. Ketua Program Studi Akuntansi FE  
Universitas Sanata Dharma Yk.  
Di  
YOGYAKARTA

1. Berdasarkan surat Saudara Nomor : 31/Kaprodi Akt/ 024/II/2006 tanggal 11 Februari 2006 perihal permohonan ijin penelitian keperluan penulisan skripsi diberitahukan bahwa mahasiswa Saudara tersebut dibawah ini :

No.	Nama Mahasiswa	NIM	Tanggal Pelaksanaan	Keterangan
1.	MARGARETA SUSANA R.	002114191	27-02-2006 s.d 27-04-2006	

diberikan ijin untuk melaksanakan penelitian di Seksi Keuangan PT. KERETA API (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta dengan judul penelitian "*Hubungan Harapan Konsumen, Total Quality Management dan Persepsi Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan*" dengan syarat-syarat :

- Membawa rekaman surat ini;
  - Tertib tidak mengganggu dinas PT. Kereta Api (Persero);
  - Berpakaian rapi dan sopan serta menggunakan jaket almamater;
  - Mematuhi peraturan yang berlaku;
  - Memakai kartu tanda pengenal.
2. Demikian untuk menjadikan periksa dan terima kasih.

  
KASUBSI SUMBER DAYA MANUSIA & UMUM  
DAOP VI YOGYAKARTA  
drg. WIRYANI BUDHI LESTARI  
NIPP.43124

Tembusan :

- Yth. Kasi Keuangan Daop VI Yk;
- Yth. Kasubi Anggaran & Akt. Daop VI Yk;
- Yth. Kasubi Keuangan Daop VI Yk;
- Yth. Kasubi SDM Daop VI Yk;
- Mahasiswa ybs.

**UTAMAKAN KESELAMATAN DAN PELAYANAN**

Jl. Lempuyangan No. 1 Yogyakarta Facs. (0274) 512056, Telp. (0274) 513358 Toka 36000

---



---

## SURAT KETERANGAN

Nomor : K.104/VIII/SDM/D.VI-2006

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : UNTORO  
 NIPP : 28754  
 Jabatan : Kepala Sub Seksi Sumber Daya Manusia  
 Unit : Daerah Operasi VI Yogyakarta

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : MARGARETA SUSANA R.  
 NIM : 002114191  
 Program Studi : Akuntansi  
 Fakultas : Ekonomi  
 Universitas/ Lembaga : Sanata Dharma Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian berdasarkan surat kami nomor : DL.405/II/01/D.VI-2006 tanggal 24 Februari 2006 di Stasiun Lempuyangan pada Seksi OPSAR Daerah Operasi VI Yogyakarta terhitung mulai tanggal 27 Februari 2006 sampai dengan 27 April 2006 dengan judul penelitian/ skripsi "Hubungan Harapan Konsumen, Total Quality Management dan Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. KERETA API (Persero) Daerah Operasi VI Yogyakarta Di Stasiun Lempuyangan).

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 3 Agustus 2006

Kepala Sub Seksi Sumber Daya Manusia  
 Daerah Operasi VI Yogyakarta



UNTORO  
 NIPP. 28754

**UTAMAKAN KESELAMATAN DAN PELAYANAN**

Jl. Lempuyangan No. 1 Yogyakarta Facs. (0274) 512056, Telp. (0274) 513358 Toka 36000