

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DENGAN
SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Kasus Pada PT. Mekar Armada Jaya, Mertoyudan-Magelang)

SKRIPSI

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



Oleh:

Yuda Adi Krishna

NIM : 022114064

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2007**

Skripsi

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DENGAN SISTEM
PENGHARGAAN SEBAGAI *MODERATING VARIABLE* TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL**

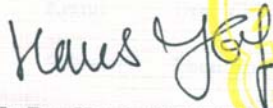
Oleh:

Yuda Adi Krishna

022114064

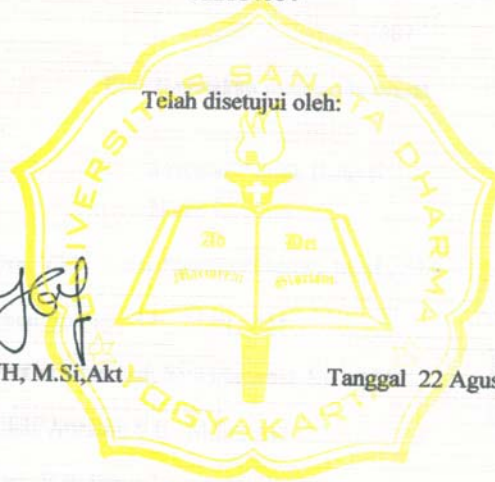
Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si, Akt

Tanggal 22 Agustus 2006



Pembimbing II



Lisia Apriani, SE, M.Si, Akt

Tanggal 5 Desember 2006

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DENGAN
SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Yuda Adi Krishna

NIM: 022114064

Telah dipertahankan didepan Panitia Penguji

Pada tanggal 29 Januari 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 Hartanto Akt., M.Si
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt
Anggota	Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Akt

Tanda tangan

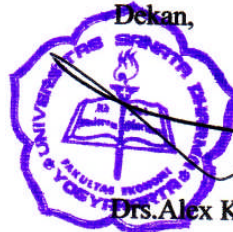


Yogyakarta, 29 Januari 2007

Fakultas Ekonomi

Sanata Dharma

Dekan,




Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

HALAMAN PERSEMBAHAN

KEBAHAGIAAN DATANG JIKA KITA BERHENTI MENGELUH TENTANG KESULITAN-KESULITAN YANG KITA MILIKI, DAN MENGUCAPKAN TERIMA KASIH ATAS KESULITAN-KESULITAN YANG TIDAK MENIMPA KITA.

KALAU KAMU MENCARI SISI BAIK DALAM DIRI ORANG LAIN, KAMU AKAN MENEMUKAN SISI TERBAIK DALAM DIRIMU.

BERHARAP BERARTI MELIHAT APA YANG KITA INGINKAN MUNGKIN TERJADI, DAN KEMUDIAN BERUSAHA MENGEJARNYA.

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

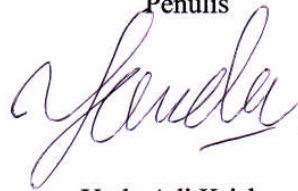
- ⇒ Yesus Kristus Sang Juru Selamatku
 - ⇒ Bunda Maria Perantaraku
 - ⇒ Mama dan Papa yang terkasih
 - ⇒ Kakak dan adik'ku yang tersayang
 - ⇒ Dik Ambar yang kusayangi
- ⇒ Saudara-saudaraku dan teman-teman termanisku
 - ⇒ Almamaterku

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 29 Januari 2007

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yuda', written in a cursive style.

Yuda Adi Krishna

ABSTRAK

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DENGAN SISTEM
PENGHARGAAN SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Kasus Pada PT. Mekar Armada Jaya. Mertoyudan, Magelang)

Yuda Adi Krishna
022114064
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2007

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan di PT. Mekar Armada Jaya, Mertoyudan, Magelang.

Subyek dalam penelitian ini adalah manajer dari semua tingkatan manajemen dengan sampel berjumlah 27 orang dari total populasi 40 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menyatakan bahwa 1) *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini berarti bahwa pelaksanaan program TQM di PT. Mekar Armada Jaya mampu untuk meningkatkan ataupun menurunkan kinerja manajerial. 2) *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini berarti bahwa sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak mempengaruhi hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

ABSTRACT

**THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) WITH
REWARD SYSTEM AS MODERATING VARIABLE ON
MANAGERIAL PERFORMANCE
(A Case Study at PT. Mekar Armada Jaya. Mertoyudan, Magelang)**

Yuda Adi Krishna
022114064
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2007

This research was aimed to identify the influence of Total Quality Management (TQM) with reward system as moderating variable on managerial performance at PT. Mekar Armada Jaya. Mertoyudan, Magelang.

The subjects of this research were managers of all managerial levels with 27 samples out of 40 persons as total populations. The data collection methods used were interview, questionnaire and documentation. The collected data then were analyzed using simple and multiple linear regression analysis.

Based on the research results and data analysis, it was found that 1) Total Quality Management (TQM) had positive influence on managerial performance, this meant that the implementation of TQM program in PT. Mekar Armada Jaya was able to increase or decrease the managerial performances. 2) Total Quality Management (TQM) with reward system as moderating variable had no positive influence on managerial performances, this meant that reward system as moderating variable had no influence on the relation between Total Quality Management (TQM) and managerial performances.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan penyertaannya dari awal hingga terselesaikannya penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dengan Sistem Penghargaan sebagai *Moderating Variable* terhadap Kinerja Manajerial” studi kasus pada PT. Mekar Armada Jaya, Mertoyudan, Magelang. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada program studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kesalahan dan kekurangan, namun penulis berusaha dengan segala kemampuan yang ada untuk menyusun skripsi sebaik-baiknya.

Akhirnya tidak lupa penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si, Akt., selaku kepala program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, yang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I yang telah berkenan mengarahkan,

membimbing dan memberikan masukan serta semangat dalam penulisan skripsi ini.

3. Ibu Lisia Apriani, SE, M.Si, Akt., selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, saran, masukan dan semangat dalam penulisan skripsi ini.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma atas bimbingannya disetiap mata kuliah yang diajarkan, penulis percaya ilmu pengetahuan yang didapat selama kuliah akan berguna bagi masa depan penulis.
5. Bapak Petrus Chanel Rahartono, SH., selaku Manajer Personalia yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan memberikan data yang diperlukan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh manajer dan staff PT. Mekar Armada Jaya Magelang yang telah membantu dan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang diajukan oleh penulis.
7. Kedua orang tuaku tercinta yang dengan sabar dan tidak mengenal lelah dalam memberikan doa, semangat dan dorongan baik moril maupun materiil yang begitu besar kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Kakak'ku Dina dan Adik'ku Dika yang telah menyayangi dan memberikan dukungan kepada penulis.
9. Ambar tersayang, terima kasih atas dukungan dan kesabaran serta kasih sayang yang sangat berarti bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

10. Sahabatku Michael, Arif dan Adianus, sampai kapanpun kalian tetap menjadi teman terbaikku.
11. Teman-teman seperjuanganku, Songgo, Gogon, Ivan, Yoyo, Leo, Felix, Dodik, Harto, Radix, Leeboy, Komeng, Panthek, Jumpest, Nanto, Memex, Mbeluk's, Bos Edi, Bambang, Olen, Mbak Pur, Tutik, Virdha, Mita, Anin, Luvi dan masih banyak yang lainnya terutama temen-temen Akuntansi kelas B.....terima kasih telah menjadi temanku.
12. Untuk kota Yogyakarta, terima kasih untuk segalanya.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu disini, terima kasih atas semua dukungannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dan bermanfaat bagi penulis. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 29 Januari 2007

Penulis

Yuda Adi Krishna

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	7
1. Pengertian Total Quality Management (TQM).....	7
2. Latar Belakang perlunya TQM.....	8
3. Tujuan dan Manfaat TQM.....	8
4. Lima Pilar TQM.....	9
B. Sistem Penghargaan.....	10
1. Pengertian Sistem Penghargaan.....	10
2. Tujuan Penghargaan.....	11
3. Jenis-jenis Penghargaan.....	12

C. Kinerja Manajerial.....	13
1. Pengertian Kinerja Manajerial.....	13
2. Dimensi Kinerja Manajerial.....	14
D. Hubungan antara TQM dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.....	16
E. Perumusan Hipotesis.....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
A. Jenis Penelitian.....	18
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	18
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	18
D. Teknik Pengumpulan Data.....	19
E. Jenis Data.....	20
F. Populasi dan Sampel.....	20
G. Pengukuran Variabel.....	21
H. Variabel Penelitian.....	23
I. Pengujian Instrumen Penelitian.....	23
1. Pengujian Validitas.....	23
2. Pengujian Reliabilitas.....	24
J. Pengujian Asumsi Klasik	
1. Uji Normalitas Data.....	25
2. Uji Autokorelasi.....	26
3. Uji Multikolinieritas.....	27
4. Uji Heterokedastisitas	27
K. Teknik Analisis Data.....	28
1. Analisis Regresi Linier Sederhana.....	28
2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	30
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	32
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	32
B. Lokasi Fisik Perusahaan.....	39
C. Tujuan Perusahaan.....	41

D. Struktur Organisasi.....	42
E. Personalia.....	54
F. Produksi.....	59
G. Permodalan.....	66
H. Pemasaran.....	66
BAB V ANALISIS DATA.....	70
A. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	70
1. Hasil Uji Validitas.....	70
2. Hasil Uji Reliabilitas.....	73
B. Pengujian Asumsi Klasik Model Regresi.....	74
1. Uji Normalitas Data.....	74
2. Uji Autokorelasi.....	74
3. Uji Multikolinieritas.....	75
4. Uji Heteroskedastisitas.....	75
C. Analisis Data.....	75
1. Analisis Regresi Linier Sederhana.....	75
2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	77
D. Pembahasan.....	79
BAB VI PENUTUP.....	82
A. Kesimpulan.....	82
B. Saran-saran.....	84
C. Keterbatasan Penelitian.....	84
DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Patokan Tingkat Reliabilitas.....	25
Tabel 3.2 Pengukuran Autokorelasi.....	26
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas TQM.....	71
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan.....	72
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	73
Tabel 5.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 5.5 Output Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.....	74
Tabel 5.6 Output Pengaruh TQM dengan Sistem Penghargaan sebagai <i>Moderating Variable</i> terhadap Kinerja Manajerial.....	78
Tabel 5.7 Persepsi Responden terhadap Sistem Penghargaan di PT. Mekar Armada Jaya.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lima Pilar TQM.....	10
Gambar 2.2 Pengaruh Interaktif antara TQM dan Sistem Penghargaan.....	17
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Mekar Armada Jaya.....	43
Gambar 4.2 Proses Produksi PT. Mekar Armada Jaya.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	87
Lampiran 2. Daftar Pertanyaan.....	93
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas TQM.....	95
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Sistem Penghargaan.....	96
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial.....	97
Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Multikolinieritas.....	98
Lampiran 7. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Autokorelasi.....	99
Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Heteroskedastisitas.....	100
Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Normalitas.....	101
Lampiran 10. Hasil Analisis Regresi Sederhana.....	102
Lampiran 11. Hasil Analisis Regresi Berganda.....	103
Lampiran 12. Tabel Persepsi Responden terhadap Sistem Penghargaan.....	104
Lampiran 13. Tabel Data Kuesioner.....	105
Lampiran 14. Tabel Nilai-Nilai r Product Moment.....	106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan yang mempunyai keinginan untuk terus berkembang dan tetap eksis dalam persaingan bisnis haruslah menerapkan strategi yang baik guna mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan tersebut. Karena dengan pengukuran kinerja akan membantu manajemen untuk memastikan bahwa sumber-sumber input sudah dipakai secara efektif dan efisien dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, serta dapat juga digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

Total Quality Management (TQM) dapat dipilih sebagai salah satu metode untuk memenuhi kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) konsumen, karena TQM adalah salah satu sistem manajemen yang berorientasi pada pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Akan tetapi perusahaan yang hanya menerapkan teknik TQM ternyata belum mampu untuk meningkatkan kinerja karyawannya secara optimal. Kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan

bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001: 33).

Sistem penghargaan (kompensasi) sangat penting untuk mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, karena kompensasi yang berupa insentif individual maupun kelompok dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas (Narsa dan Yuniawati, 2003: 19).

Kinerja disini adalah kinerja manajerial, yaitu kinerja para individu dalam kegiatan manajerial yang mencakup delapan dimensi yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001: 35).

Dengan adanya masalah manajemen yang semakin kompleks dalam mengatasi persaingan bisnis, maka PT. Mekar Armada Jaya sebagai salah satu pelaku bisnis yang beroperasi dalam kinerja manajemennya mengutamakan hal-hal yang dapat meningkatkan rasa percaya masyarakat dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Hal ini yang mendorong penulis untuk mencoba mengadakan penelitian ulang tentang *Total Quality Management* (TQM).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) dan digunakan untuk menguji apakah interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel yang digunakan, penelitian sebelumnya meneliti tentang “pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM)” sedangkan dalam penelitian ini meneliti tentang “pengaruh TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* terhadap kinerja manajerial”. Ini berarti bahwa dalam penelitian ini ada variabel bebas yang dihilangkan, yaitu variabel sistem pengukuran kinerja.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka pokok masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Mekar Armada Jaya?
2. Apakah *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Mekar Armada Jaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Mekar Armada Jaya.
2. Untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Mekar Armada Jaya.

D. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat untuk berbagai pihak terutama:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan wawasan baru dalam menjalankan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan menjadi lebih efektif serta dapat merancang sistem penghargaan yang benar-benar dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan dan dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi pihak-pihak yang memerlukan, terutama untuk meneliti lebih lanjut

mengenai pengaruh TQM dan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* dalam meningkatkan kinerja manajerial.

3. Bagi Penulis

Dengan melakukan penelitian ini, penulis mendapatkan pengetahuan, pengalaman dan wawasan tentang penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam perusahaan, dengan mempelajari teorinya serta penelitian di lapangan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori yang menjadi acuan dalam penulisan penelitian ini serta hipotesis-hipotesis yang diajukan penulis.

BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian, lokasi perusahaan dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang dibutuhkan, jenis data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian, pengujian instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV

Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini berisi tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, produksi, pemasaran dan sistem distribusi.pada PT. Mekar Armada Jaya.

BAB V

Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan dilakukan analisis data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan dan pembahasannya.

BAB VI

Penutup

Dalam bab terakhir ini akan disajikan kesimpulan dari hasil analisis data, saran-saran dan keterbatasan penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. *Total Quality Management* (TQM)

a. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas), *Management* (pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, maka definisi TQM adalah sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*) melalui perbaikan berkesinambungan (*continious improvment*) dan memotivasi karyawan (Yamit, 2001: 181).

Untuk memudahkan pemahaman tentang TQM, maka pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek yang kedua membahas bagaimana mencapainya (Tjiptono dan Diana, 2001: 4).

“Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”

b. Latar belakang Perlunya *Total Quality Management* (TQM)

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yaitu bahwa cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

c. Tujuan dan Manfaat TQM

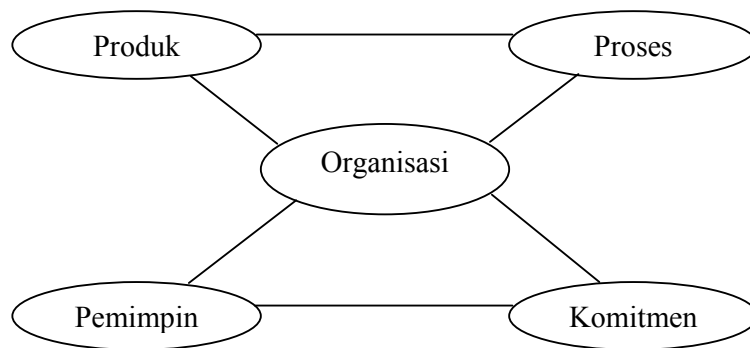
Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Sedangkan pada rute kedua, yaitu rute biaya perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Manfaat lain dari penerapan TQM adalah sebagai berikut:

1. Moral kerja karyawan yang lebih tinggi
2. Proses yang lebih efisien
3. Lebih banyak waktu untuk inovasi dan berkreasi
4. Biaya yang lebih rendah
5. Kepuasan pelanggan meningkat

d. Lima Pilar TQM

Bill Creech (1996:6) berhasil menerapkan berbagai prinsip-prinsip TQM pada *United State Air Force* semasa perang teluk. Prinsip yang digunakan dikenal dengan istilah “Lima Pilar TQM” yang terdiri atas produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen (Gambar 2.2). menurutnya produk merupakan titik pusat bagi tujuan dan prestasi organisasi. Kualitas dalam produk tidak mungkin ada tanpa adanya kualitas dalam proses. Kualitas didalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi menentukan kesehatan dan vitalitas keseluruhan sistem manajemen, organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi pilar-pilar yang lain



Gambar 2.1 Lima Pilar TQM
Sumber: Creech, B (1996: 7)

2. Sistem Penghargaan

a. Pengertian Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan atau kompensasi adalah pemberian kompensasi kepada manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer. (Narsa dan Yuniawati, 2003: 22).

Sistem penghargaan atau kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001: 32).

Kompensasi merupakan suatu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

b. Tujuan Penghargaan

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh, memelihara dan mempertahankan karyawan adalah adanya pemberian kompensasi. Setiap organisasi mempunyai beberapa tujuan dasar dalam merancang sistem kompensasi (Simamora 2001: 412), yaitu:

1) Memikat karyawan

Para karyawan akan lebih bersedia meninggalkan organisasi-organisasi yang memberikan pembayaran lebih rendah dan mencari organisasi yang membayar lebih tinggi.

2) Menahan karyawan yang kompeten

Banyak faktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab terjadinya perputaran karyawan. Untuk menahan karyawan yang baik, Manajer Sumber Daya Manusia harus memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi didalam perusahaan.

3) Motivasi dan kompensasi

Organisasi menggunakan sistem kompensasi dengan tujuan memotivasi karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Jenis-jenis Penghargaan

Penghargaan dapat digolongkan kedalam dua kelompok (Mulyadi 1993: 423), yaitu:

1) Penghargaan Intrinsik

Penghargaan ini berupa rasa puas dalam diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang dapat mendorong seseorang untuk menjadi yang terbaik.

2) Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ini terdiri dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berdasarkan pada kinerja, yang berupa:

a) Kompensasi Keuangan

(1). Langsung

Pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba dan berbagai bonus yang didasarkan atas kinerja karyawan.

(2). Tidak Langsung

Kompensasi keuangan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan, seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua dan tunjangan masa sakit.

b) Kompensasi Non Keuangan

Kompensasi ini berupa suatu ekstra yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan seperti ruang kerja yang mempunyai lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa dan tempat parkir khusus.

3. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja atau prestasi kerja seorang manajer pada dasarnya adalah kinerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soepranto,1998:7). Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja manajerial (Narsa dan Yuniawati, 2003: 24) adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial.

b. Dimensi Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja meliputi delapan dimensi kegiatan, yaitu (Kurnianingsih dan Indriantoro 2003: 24):

1) Kinerja Perencanaan

Kinerja perencanaan yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan dan kebijakan-kebijakan, 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 di bagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya 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 meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5) Kinerja Pengawasan

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

6) Kinerja Pengaturan Staf

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 kontrak untuk barang dan jasa, menghubungkan pemasok dan 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-

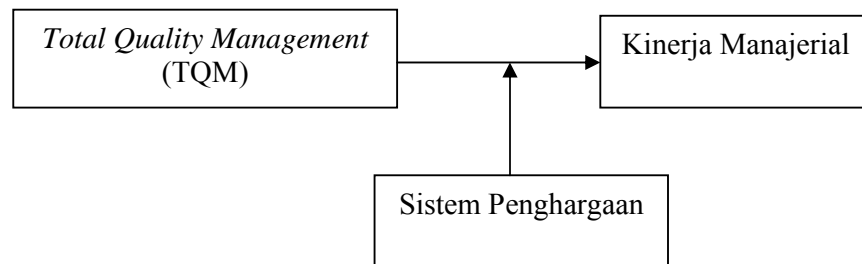
acara kemasyarakatan serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

4. Hubungan antara TQM dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.

Pemanufakturan TQM lebih menekankan pada keterlibatan karyawan, dengan demikian mendesain sistem kompensasi yang diperlukan sesuai dengan praktik pemanufakturan TQM adalah konsisten dengan luasnya seperangkat literatur strategi kompensasi. Oleh karena itu program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak memadai.

Praktik TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem kompensasi mungkin merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik pemanufakturan TQM. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima penghargaan dari manajemen. Pada gambar 2.2 menunjukkan bahwa kinerja manajerial yang tinggi dapat dicapai dengan praktik *Total Quality Management* (TQM) yang

digunakan bersama dengan sistem penghargaan, karena sistem penghargaan ini merupakan pemotivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Pengaruh TQM akan semakin kuat ketika sistem penghargaan tinggi dan semakin lemah ketika sistem penghargaanannya rendah.



Gambar 2.2 Pengaruh Interaktif antara TQM dan Sistem Penghargaan
Sumber: Kurnianingsih dan Indriantoro (2001:34)

5. Perumusan Hipotesis

Kinerja manajerial yang tinggi dapat dicapai dengan praktik TQM yang digunakan bersama dengan sistem penghargaan, karena sistem penghargaan ini merupakan pemotivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001: 33). Sebagai jawaban sementara rumusan masalah tersebut diatas penulis menetapkan dua buah hipotesis sebagai berikut:

- a. TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- b. TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh tersebut semakin kuat ketika sistem penghargaanannya tinggi dan semakin lemah ketika sistem penghargaanannya rendah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus, yaitu penelitian yang bertujuan membahas suatu masalah yang terjadi pada suatu perusahaan dimana hasil analisis dan kesimpulan yang diambil dari penelitian ini hanya berlaku untuk perusahaan yang bersangkutan.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dari tanggal 11 Mei sampai dengan 10 Juni 2006.

2. Tempat penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Mekar Armada Jaya, tepatnya di Jalan Mayjen Bambang Soegeng No. 7, Po.Box 160, Magelang.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek adalah para manajer dari semua level/tingkatan manajemen di PT. Mekar Armada Jaya.

2. Obyek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi obyek adalah data mengenai *Total Quality Management* (TQM), sistem penghargaan dan kinerja manajerial.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan menanyakan secara langsung kepada pihak-pihak yang kompeten dengan obyek penelitian. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai sejarah dan gambaran umum perusahaan serta gambaran umum mengenai penerapan TQM dan sistem penghargaan pada perusahaan tersebut.

2. Kuesioner

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup, kuesioner dibagikan kepada para manajer dari semua level/tingkatan manajemen untuk memperoleh data tentang persepsi manajer terhadap *Total Quality Management* (TQM), sistem penghargaan dan kinerja manajerial.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dokumentasi ini dilakukan untuk

mengetahui tentang gambaran umum perusahaan, lokasi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

E. Jenis Data

Adapun jenis data yang diperlukan :

1. Data primer

Data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara, data ini diperoleh melalui tanggapan-tanggapan responden mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

2. Data sekunder

Data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan perkembangan perusahaan.

F. Populasi dan Sampel

Penelitian ini hanya berfokus pada satu perusahaan saja dimana dalam penelitian ini memakai *line manager, middle manager dan top manager* sebagai populasinya.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

G. Pengukuran Variabel

1. *Total Quality Management* (TQM)

TQM yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah filosofi yang menekankan pada peningkatan proses manufaktur secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi.

Variabel ini mengukur persepsi manajer secara individual mengenai penerapan teknik TQM di lingkungan perusahaannya. Setiap responden diminta menilai penerapan TQM dari sangat tidak setuju (poin 1) yang berarti TQM sangat rendah sampai dengan sangat setuju (poin 5) berarti TQM sangat tinggi.

2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dalam penelitian ini yang diukur meliputi delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan. Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala likert 5 poin, yaitu dari poin 1 (sangat rendah) yang berarti kinerjanya sangat rendah, sampai poin 5 (sangat tinggi) yang berarti kinerjanya sangat tinggi.

3. Sistem Penghargaan

Variabel ini berkaitan dengan sistem kompensasi yang ada dalam perusahaan. Sistem kompensasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi kepada manajer yang terdiri atas (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent rewards*).

Responden diminta untuk memilih alternatif sistem kompensasi yang berlaku: (1) hanya gaji tetap ditambah tunjangan tetap saja, (2) gaji tetap ditambah tunjangan tetap ditambah penghargaan non keuangan atau keuangan, (3) gaji tetap ditambah tunjangan tetap ditambah penghargaan non keuangan dan keuangan, (4) gaji tetap ditambah tunjangan tetap ditambah insentif individu dan (5) gaji tetap ditambah tunjangan tetap ditambah insentif kelompok. Variabel ini diukur dengan skala likert 5 poin, yaitu poin 1 (sangat tidak setuju) yang menunjukkan sistem penghargaan yang diterima rendah, sampai poin 5 (sangat setuju) yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang tinggi.

H. Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas (Independen)

Dalam penelitian ini *Total Quality Management* (TQM) diposisikan sebagai variabel bebas (X_1), demikian juga dengan sistem penghargaan (X_2)

2. Variabel Terikat (dependen)

Dalam penelitian ini kinerja manajerial diposisikan sebagai variabel terikat/dependen (Y).

I. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Pengujian Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisisioner. pengujian ini dilakukan dengan analisa faktor. Uji ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel - variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Dalam uji validitas ini digunakan perhitungan *Product Moment* dengan menggunakan taraf signifikansi 5%. Rumus yang digunakan (Arikunto, 1990: 425) yaitu:

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}} \sqrt{\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XY} : koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N : jumlah responden

$\sum XY$: jumlah perkalian antara skor X dan Y

$\sum X^2$: jumlah X kuadrat

$\sum Y^2$: jumlah Y kuadrat

$\sum X$: jumlah skor X

$\sum Y$: jumlah skor Y

Kriteria pengujian validitas penelitian yaitu:

- a. Jika r_{XY} (r hitung) > r tabel, maka pengujian tersebut valid.
- b. Jika r_{XY} (r hitung) < r tabel, maka pengujian tersebut tidak valid.

2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dengan taraf signifikansi 5% untuk masing-masing kuesioner yang akan diuji.

Rumus yang digunakan (Arikunto, 1989: 165-167):

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : banyak item

$\sum \sigma b^2$: jumlah varian item

σt^2 : jumlah varian total

Hasil perhitungan diatas kemudian dikonsultasikan pada tabel dibawah ini sebagai patokan untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen.

Tabel 3.1
Patokan Tingkat Reliabilitas

Rentang Nilai	Interpretasi
0,00-0,20	Sangat Rendah
0,21-0,40	Rendah
0,41-1,60	Cukup
0,61-0,80	Tinggi
0,81-1,00	Sangat Tinggi

Sumber: Arikunto (1989:167)

J. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian untuk mendapatkan model regresi yang baik, harus dilakukan pengujian-pengujian pendahuluan sebagai prasyarat analisis. Pengujian asumsi klasik tersebut meliputi:

1. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dalam penelitian ini digunakan model analisis grafik *Normal Probability Plot*, yaitu dengan

melihat dan membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2002: 74).

2. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dilakukan uji Durbin-Watson (*DW test*) dan melihat nilai DW dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2
Pengukuran Autokorelasi

DW	Kesimpulan
< 1,10	Ada Autokorelasi
1,10 – 1,54	Tanpa Kesimpulan
1,55 – 2,46	Tidak Ada Autokorelasi
2,47 – 2,90	Tanpa Kesimpulan
> 2,91	Ada Autokorelasi

Sumber: Firdaus (2004)

3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan penyimpangan asumsi model klasik, yang berarti antar variabel bebas dalam model mempunyai hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Akibat adanya multikolinieritas adalah estimasi tidak bias ditemukan sehingga menimbulkan bias dalam estimasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas menggunakan korelasi Pearson. Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk semua variabel bebasnya dibawah 1,5 maka tidak terjadi multikolinieritas demikian sebaliknya.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas (Ghozali, 2002: 69). Dalam penelitian ini digunakan model chart (diagram scatterplot) dengan asumsi bahwa:

- a. Jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka terjadi heteroskedastisitas.

- b. Jika tidak membentuk pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar secara acak diatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

K. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif, yaitu analisis yang berdasarkan pada pertimbangan obyektif dengan menggunakan metode statistik, karena metode ini merupakan metode ilmiah untuk menganalisis data penelitian yang berbentuk angka.

Dalam penelitian ini, hipotesis diuji dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama, sedangkan regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang kedua.

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Hipotesis pertama yaitu *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan hipotesis

$H_{o_1} : \beta_1 \leq 0$, *Total Quality Management (TQM)* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_{a_1} : \beta_1 > 0$, *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- b. Menentukan taraf signifikansi yaitu sebesar 5% dengan derajat kebebasan $n-2$ ($n-k-1$) dimana n adalah jumlah sampel penelitian, dan k adalah jumlah variabel independen.
- c. Mencari persamaan regresi linier sederhana (Sugiyono, 1997: 244) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

keterangan:

Y : variabel dependen (kinerja manajerial)

X_1 : variabel independen (TQM)

α : konstanta regresi

β_1 : koefisien regresi

d. Kesimpulan

- 1) Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_{o_1}) diterima.

Ini dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- 2) Jika probabilitas $\leq 0,05$ maka hipotesis nol (H_{o_1}) ditolak.

Ini dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk menguji hipotesis kedua, yaitu *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Perumusan hipotesis

$H_{o_2} : \beta_3 \leq 0$, *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_{a_2} : \beta_3 > 0$, *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh tersebut semakin kuat ketika sistem penghargaannya tinggi dan semakin lemah ketika sistem penghargaannya rendah.

b. Menentukan taraf signifikansi yaitu sebesar 5% dengan derajat kebebasan $n-3$ ($n-k-1$) dimana n adalah jumlah sampel penelitian, dan k adalah jumlah variabel independen.

c. Mencari persamaan regresi linier berganda (Sugiyono, 1997:250) dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2$$

keterangan:

Y : variabel dependen (kinerja manajerial)

α : konstanta regresi

β_1 : koefisien regresi X_1

β_2 : koefisien regresi X_2

β_3 : koefisien regresi $X_1.X_2$

X_1 : variabel independen (TQM)

X_2 : variabel independen (sistem penghargaan)

d. Kesimpulan

1) Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_{o2}) diterima.

Ini dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2) Jika probabilitas $\leq 0,05$ maka hipotesis nol (H_{o2}) ditolak.

Ini dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Autobody manufacturing New Armada berawal dari usaha keluarga David Herman Jaya (Liem Wan King) berupa bengkel bernama “Las Tiga” berlokasi di jalan Prawiro Kusuman No.3 Magelang. Pada awalnya bentuk hukum perusahaan ini adalah perusahaan perseorangan dengan bidang usaha produksi peralatan rumah tangga, misalnya: tempat tidur, meja, kursi, rak piring/buku, tralis, pagar besi.

Pada awal tahun 1972 bengkel Las Tiga menerima pesanan modifikasi kendaraan Colt Mitsubishi menjadi Minibus. Karena kebutuhan areal yang luas, pada tahun 1974 perusahaan memilih lokasi atau pindah ke suatu lokasi tanah yang luas di pinggir sebelah selatan kota Magelang, yaitu di daerah Mertoyudan, Magelang. Dan berubah nama menjadi bengkel Armada. Bengkel Armada mengembangkan usahanya menjadi perusahaan karoseri minibus dan *station wagon*.

Untuk mengimbangi laju perkembangan dunia transportasi New Armada pada tahun 1976 mengembangkan diri dengan mendirikan pabrik karoseri, dengan menempati areal seluas 9.000 m² di jalan Mertoyudan Magelang dan merekrut 200 orang

karyawan. Setelah perluasan tersebut nama New Armada semakin terkenal. Satu tahun kemudian tepatnya pada tahun 1977 areal tanah diperluas menjadi 2 Ha, dan pada tahun yang sama kapasitas produksi semakin meningkat menjadi lebih kurang 200 unit per bulan. Hal ini semakin mengangkat nama New Armada sehingga tidak hanya dikenal di wilayah Kedu bahkan mulai dikenal di luar Jawa.

Pada tahun 1980, New Armada menjadi perusahaan karoseri mobil yang terus berkembang pesat di Indonesia, terbukti dengan pesanan-pesanan yang datang semakin meningkat kuantitasnya. Hal ini memperkokoh keberadaan New Armada sebagai perusahaan Industri Karoseri. Untuk lebih memperkuat keberadaannya pada tanggal 16 Januari 1981, perusahaan New Armada yang semula berbentuk perusahaan perseorangan berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Mekar Armada Jaya. Dan tanggal 27 April 1981 menjadi perusahaan berbadan hukum dengan Akte Pendirian Notaris Anggraeni Wijaya SH. No. 24 dengan status Perseroan Terbatas dan jabatan Direktur dipegang oleh J. Soentoro. Bidang usahanya melanjutnya karoseri kendaraan bermotor bengkel dan *service*. Disamping itu juga sebagai *dealer* resmi kendaraan roda empat merk Daihatsu, Peugeot dan Renault serta kendaraan roda dua merk Honda.

Satu tahun kemudian New Armada memperluas lokasi perusahaan dan perkantoran ke arah selatan. Untuk mengimbangi perkembangan yang semakin maju dan megah. Pada tahun 1982 New Armada mendapat kepercayaan pemerintah untuk mengerjakan mobil pemilu 1982 sejumlah 2000 unit diperuntukkan bagi seluruh Kabupaten di Indonesia.

Untuk mengimbangi produksi yang semakin meningkat, yaitu output produksi mencapai 400-500 unit per bulan, meliputi minibus dan microbus maka jumlah karyawan ditingkatkan menjadi 1.000 orang. Sedangkan untuk fasilitas-fasilitas penunjang dikot dikembangkan, yaitu penambahan:mesin cat oven, mesin-mesin press, *spot welding*, dan sebagainya. Serta didukung dengan terbentuknya *team design automotive*. Setahun kemudian mulai dikembangkan pembuatan menuju ke *part component*.

Perjalanan waktu dan permintaan pasar terhadap produk New Armada semakin meningkat, sehingga di tahun 1986 output produksi rata-rata per bulan mencapai 600 unit. Adapun hasil produksi dikembangkan disamping minibus dan microbus juga diproduksi bus besar serta box dengan merk Suzuki, Daihatsu, Mitsubishi dan Nissan.

Kapasitas produksi di tahun 1987-1990 terus melaju dan meningkat dengan output produksi mencapai kapasitas 600-1.000 unit per bulan. Perencanaan dan layout produksi semakin

meningkat sehingga pengembangannya juga ditingkatkan yang mencakup:

1. Divisi Minibus
 - a. *Minibus assembling Plan*
 - b. Minibus berdasarkan *job order*
2. Divisi Bus
3. Divisi Box dan *Heavy Duty truck*, lead bak dan traller
4. Divisi jok interior, dll

Dengan areal seluas 20 Ha target produksi selalu mencapai hasil maksimal dan sebagai Industri karoseri New Armada semakin melaju dan berkembang, bahkan semakin berkibar dan Industri Karoseri menjadi *Autobody Manufacturing*. Untuk mempermudah pelayanan terhadap *customer* PT. Mekar Armada Jaya telah membuka lebih kurang 45 cabang di seluruh Indonesia. Cabang-cabang penjualan (*showroom*) yang bernaung dibawah New Armada Group adalah:

1. PT. Bumen Rejo Abadi
2. PT. Vulgo Armada Mobilindo
3. PT. Vulgo Armada Internasional Motor
4. PT. Armada Tiga Berlian Motor
5. PT. Armada Autotren
6. PT. Den Asia Cakra Utama
7. Auto Car

PT. Mekar Armada Jaya juga mampu melakukan kegiatan-kegiatan ekspor mobil antara lain ke Bangladesh, Brunei Darussalam, Cyprus, Arab Saudi dan Srilangka.

Pada tahun 1994 dan 1995, PT. Mekar Armada Jaya mengekspor produksi ke Cina. Pada tahun yang sama mencapai target 13.600 unit produksi dan pada tahun 1996 mentargetkan 15.000 unit produksi.

PT. Mekar Armada Jaya tidak hanya menitikberatkan pada kuantitas hasil produk saja, tetapi hubungan antara pengusaha dan pekerja terus dibina karena pekerja adalah aset perusahaan yang utama. Untuk itu didalam tubuh New Armada dibentuk wadah yang berhubungan dengan pekerja atau karyawan yaitu:

1. Tahun 1976 dibentuk Himpunan Pekerja yang bertujuan untuk mempererat tali persaudaraan antara sesama pekerja maupun hubungan dengan pengusaha.
2. Tahun 1979 dibentuk Federasi Serikat Buruh Indonesia (FSBI), sekarang berganti nama menjadi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI). Unit kerja New Armada yang tergabung dalam Serikat Pekerja Assembling Mesin dan Perbengkelan (B2K3).
3. Tahun 1983 PT. Mekar Armada Jaya terdaftar sebagai peserta ASTEK (Asuransi Sosial Tenaga Kerja).

4. Tahun 1984 dibentuk Koperasi Daya Guna PT. Mekar Armada Jaya dan mendapat status Badan Hukum pada tahun 1985.
5. Tahun 1990 untuk menjembatani komunikasi antar karyawan terbit buletin New Armada.
6. Tahun 1991 terbentuk Gugus Kendali Mutu (GKM) yang merupakan unit kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk mengawasi dan mengendalikan jalannya operasi perusahaan dan sebagai upaya mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perkembangan tahun 1994 berubah menjadi PMT (Pengendalian Mutu Terpadu).

Perusahaan juga menyediakan sarana untuk karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan berupa:

1. Poliklinik
2. Mess Putra dan Putri
3. Kendaraan/Bus antar jemput karyawan
4. Tempat ibadah
5. Kantin
6. Sarana olah raga
7. Karaoke dan sebagainya.

Di dalam pembinaan keolahragaan seta meningkatkan prestasi olah raga bagi karyawan telah dibangun lapangan tennis *in door* di jalan Mertoyudan berdekatan dengan SPBU New Armada. Disamping itu sebagai wujud pengembangan di bidang

keolahragaan pada setiap tahun menjelang ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia diadakan PORNA (Pekan Olah Raga New Armada) yang mempertandingkan beberapa cabang olah raga.

Dari keberhasilan yang telah dicapai New Armada telah mendapat beberapa penghargaan diantaranya, yaitu:

1. Penghargaan dari Kantor Departemen Perindustrian Propinsi Jawa Tengah tahun 1984 dalam rangka mengikuti pameran dan diskusi teknologi dan keteknisan di Semarang.
2. Penghargaan sebagai peserta Pameran Hasil Lomba Rancang Bangun dan Perencanaan Karoseri jalan 11 Jakarta dari Departemen Perhubungan, Dirjen Perhubungan Darat tahun 1987.
3. Mendapat penghargaan dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat II tingkat Jawa Tengah pada tahun 1991 sebagai bapak angkat pengusaha industri kecil.
4. Juara Favorit untuk produk “Suzuki Futura” pada pameran GAIKINDO di Jakarta pada tahun 1991.
5. Juara Autovagansa untuk produk Daihatsu Minibus dalam Pekan Raya Jakarta 1991.

Disamping penghargaan yang telah diperoleh PT. Mekar Armada Jaya mendapat kepercayaan untuk menjadi *Pilot Project* penerapan Pendidikan Sistem Ganda bekerjasama dengan STM

Negeri Magelang dan penandatanganan naskah kerjasama telah dilaksanakan pada bulan Juni 1994 oleh Menteri Pendidikan Republik Indonesia.

B. Lokasi Fisik Perusahaan

Perencanaan lokasi perusahaan sangat penting karena lokasi yang tepat akan menunjang pertumbuhan dan pengembangan perusahaan di masa yang akan datang. Pemilihan lokasi PT. Mekar Armada Jaya di jalan Mertoyudan telah diatur berdasarkan aliran proses dimana penempatan dan segala peralatan produksi yang memiliki tipe yang sama di tempatkan dalam satu departemen. Faktor yang mendasari pemilihan lokasi ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Lingkungan Masyarakat

Masyarakat mau menerima konsekuensi positif maupun negatif dari pendirian perusahaan ini. Penerimaan masyarakat terhadap kehadiran suatu perusahaan merupakan syarat yang cukup penting dalam mendirikan perusahaan. Konsekuensi positif dari kehadiran PT. Mekar Armada Jaya adalah terbukanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar, sehingga taraf hidup mereka dapat terangkat. Dengan pendirian perusahaan maka berangsur-angsur terjadi kemajuan di lingkungan sekitar.

2. Tenaga Kerja

Tersedianya tenaga kerja yang cukup dan murah dengan lingkungan yang ada di sekitar perusahaan yang memiliki kemampuan memproduksi karoseri.

3. Transportasi

Transportasi yang berfungsi sebagai penghubung antara supplier, perusahaan dan konsumen mendapatkan kemudahan untuk memasok maupun memasarkan hasil produksi.

4. Sumber Tenaga

Perlu untuk menggerakkan mesin-mesin produksi, sumber tenaga disini meliputi: listrik dan air.

5. Tanah dan Perluasan

Tujuan dari pendirian perusahaan diluar kota adalah sebagai alternatif tempat yang memungkinkan terjadinya perluasan di masa yang akan datang.

Secara rinci PT. Mekar Armada Jaya adalah sebagai berikut:

Alamat : Jalan Bambang Soengeng No. 7, PO. BOX
160 Magelang

No. Telp : (0293) 362400, 363591, 363600

No. Telex : (0293) 22469/NA.MG

Kelurahan : Mertoyudan

Kecamatan : Magelang Selatan

Propinsi : Jawa Tengah

Menempati areal seluas kurang lebih 20 Ha. Yang digunakan untuk:

- a. Show Room
2. Perkantoran
3. Ruang Produksi
4. Gedung

C. Tujuan Perusahaan

Tujuan Pendirian Perusahaan Industri Karoseri dan Automobil PT. Mekar Armada Jaya adalah:

1. Tujuan Umum
 - a. Menampung tenaga kerja sehingga dapat mengurangi masalah pengangguran.
 2. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan kendaraan yang baik untuk keperluan pribadi maupun untuk keperluan angkutan umum sehingga memperlancar transportasi.
 3. Membantu usaha pemerintah dalam mensukseskan program Pengembangan Nasional khususnya dalam bidang perhubungan.
 4. Meningkatkan taraf hidup masyarakat di Mertoyudan dan sekitarnya.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mendapatkan laba rugi perusahaan guna menunjang kelangsungan hidup perusahaan.
- b. Untuk memperluas usaha dengan menggunakan fasilitas yang ada.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada perusahaan Industri dan Automobil PT. Mekar Armada Jaya menggunakan garis dan staf. Ciri utama dari jenis struktur organisasi ini adalah adanya pimpinan yang menjalankan tugas atas dasar kesatuan komando atau perintah dan selalu meminta dan menerima bantuan dari para stafnya baik berupa usulan, saran, maupun pikiran-pikiran tentang pemecahan masalah yang menyangkut organisasi. Dalam aliran kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada setiap manajemen dan kekuasaan tertinggi terletak pada Direktur Utama. Dalam menjalankan tugas sehari-hari Direktur utama dibantu oleh seorang Direktur dan beberapa Manajer yang ada pada perusahaan. Masing-masing mempunyai tanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris.

Adapun struktur organisasi PT. Mekar Armada Jaya seperti yang terlihat pada gambar 4.1 Tugas, wewenang dan tanggung

jawab dari struktur organisasi yang ada di Industri Manufaktur Mekar Armada Jaya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris

Memberi pandangan dan nasehat kepada pemimpin dalam rapat umum pemegang saham dan mengadakan peninjauan terhadap kebijaksanaan perusahaan.

2. Direktur Utama

Memimpin dan bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan atas nama perusahaan, baik diluar maupun didalam perusahaan.

3. Direktur

Memimpin dan bertanggung jawab secara mutlak terhadap seluruh kegiatan operasional yang dijalankan oleh perusahaan agar tercapai *Internal Control* yang baik. Selain itu tugas-tugas Direktur meliputi:

- a. Mengkoordinir dan mengawasi tugas yang telah dibagi dan dilaksanakan kepada *General Manager Plant*, *General Manajer Business* dan Manajer Umum.
- b. Memimpin rapat yang diadakan secara berkala atau jika dipandang perlu membahas masalah-masalah yang timbul.
- c. Mengambil alih tugas-tugas Manajer Umum yang oleh sesuatu hal tidak dapat dilaksanakan tugasnya sehari-hari atau menunjuk seorang manajer lain untuk menjalankan

sebagian atau seluruhnya, memperhatikan beban tugas masing-masing dan hal-hal yang dianggap perlu.

- d. Bersama Manajer Umum menetapkan pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat dan sebagainya.
- e. Mengadakan pengawasan pelaksanaan Intern Manajemen, Organisasi Informal, tata kerja yang telah ditetapkan.

Untuk menjalankan tugas-tugas diatas Direktur dibantu oleh penasehat ahli dan dewan kontrol. Tugas penasihat ahli ini membantu Direktur dalam merumuskan kebijaksanaan atau perbaikan dalam segala bidang. Sedangkan tugas Dewan Kontrol adalah membantu merumuskan kebijaksanaan pengawasan dan penyelenggaraan pemeriksaan kekayaan perusahaan.

4. *General Manager Plant*

General Manager Plant bertugas antara lain:

- a. Menyiapkan rencana produksi berdasarkan pesanan dari langganan serta kebutuhan perusahaan.
- b. Mengamankan segala barang atau perlengkapan kendaraan yang dititipkan pada perusahaan.
- c. Berwenang mengajukan rencana produksi.
- d. Menentukan kebijaksanaan konstruksi karoseri dan pengembangan produksi.

- e. Menjaga kelancaran arus produksi dan dititipinya pesanan langganan serta terjaminnya mutu produksi yang telah ditetapkan perusahaan.

5. Manajer Produksi

Tugas Manajer Produksi adalah melaksanakan kebijaksanaan General Manajer Produksi dibantu oleh:

- a. Bagian *Production Control*, yang bertugas:
 - 1) Membantu Manajer Produksi dalam perencanaan produksi, penentuan distribusi dan pengendalian tiap tahapan produksi.
 - 2) Melaksanakan pengawasan kualitas dan pengembangan produksi.
- b. Bagian pelepasan suku cadang, yang bertugas:
 - 1) Melepas alat-alat mobil yang telah ditentukan dan menyerahkan kembali pada bagian gudang penyimpanan.
 - 2) Mengawasi bentuk konstruksi kendaraan agar sesuai dengan kualitas standar order langganan.
- c. Bagian *trap body*, yang bertugas antara lain:
 - 1) Membentuk bodi kendaraan sesuai dengan model yang dipesan, meliputi pembuatan, merangkai atau membentuk pintu.

2) Mengawasi bentuk konstruksi kendaraan agar sesuai dengan kualitas standar order langganan.

d. Bagian cat yang bertugas melaksanakan pengecatan kendaraan yang dikaroseri.

e. Bagian jok plafon atau interior yang bertugas melaksanakan pembuatan jok dan pemasangan vinyl atap, pemasangan kaca, pemasangan bumper.

f. Bagian reparasi yang bertugas melaksanakan reparasi sesuai dengan pesanan pelanggan.

g. Bagian kap dan box yang bertugas memproduksi kap dan box mobil sesuai dengan pesanan yang masuk.

6. Manajer Teknik

Tugasnya adalah melayani kebutuhan jasa dibidang teknik sipil dan listrik dalam rangka memperlancar proses produksi. Disamping itu juga menyelenggarakan perawatan dan perbaikan gedung serta melaksanakan sarana dan prasarana fisik. Manajer teknik didalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

a. Bagian listrik dan instalasi

Bagian ini bertugas membantu Manajer Teknik dalam mengurus dan memelihara instalasi agar instalasi tersebut dapat terus mensuplai energi.

b. Bagian Diesel

Bagian ini bertugas membantu Manajer Teknik dalam memelihara instalasi diesel agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

c. Bagian Reparasi

Bagian ini bertugas membantu Manajer Teknik menyelenggarakan pengawasan mesin-mesin produksi, kendaraan dan gedung di lingkungan perusahaan.

d. Bagian Konstruksi

Bagian ini bertugas membantu Manajer Teknik dalam melaksanakan pembangunan sarana dan prasarana pabrik.

7. Manajer Gudang

Tugasnya adalah menjalankan kebijaksanaan yang dirumuskan oleh General Manajer Plant, menjaga harta kekayaan, bahan-bahan konstruksi kendaraan dan menjaga barang-barang titipan. Selain itu tugas-tugas Manajer Gudang adalah:

a. Bagian penerimaan

Bagian ini bertugas menerima barang-barang yang dipesan atau dibeli oleh bagian pembelian, mencocokkan dengan faktur serta menyerahkan pada gudang yang bersangkutan.

b. Bagian body, gudang cat, gudang instalasi atau spon, gudang *spare parts*, gudang aksesoris, gudang protolan, semua gudang tersebut bertugas melaksanakan kegiatan

penyimpanan, pemeliharaan dan pengamanan semua barang yang telah dititipkan pimpinan untuk disimpan dalam gudang yang bersangkutan.

8. Manajer Umum

Tugas-tugas Manajer Umum meliputi:

- a. Mengurus bidang personalia termasuk perburuhan, meliputi pengadaan, pengangkatan, pemberhentian, kompensasi, kesejahteraan, penyelesaian perselisihan atas persetujuan direktur.
- b. Berwenang mewakili perusahaan dengan pihak luar untuk segala sesuatu yang berhubungan dengan bidang umum.
- c. Berwenang melaksanakan kegiatan dalam bidang umum demi kemajuan perusahaan dengan memperhatikan peraturan-peraturan perusahaan.
- d. Bertanggungjawab atas kelancaran terlaksananya tugas-tugas bagian sekretaris, personalia, umum dan humas.

Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Umum dibantu oleh:

a. Bagian Sekertaris

Bertugas membantu Manajer Umum menyelenggarakan penyimpanan dokumen serta kelancaran surat menyurat dan komunikasi dengan pihak luar.

b. Bagian Personalia

Bertugas membantu Manajer Umum dalam merumuskan kebijaksanaan personalia, mengurus pengadaan, penempatan, peningkatan efisiensi dan kesejahteraan serta penyelesaian-penyelesaian masalah.

c. Bagian Umum

Bertugas membantu Manajer Umum dalam merumuskan kebijaksanaan dan kerumah-tangga serta menyelesaikan masalah-masalah umum.

d. Bagian Humas

Bertugas membantu Manajer Umum dan Direktur dalam merumuskan kebijaksanaan humas dan melaksanakan kegiatan untuk membantu *image* dan pendapatan umum yang baik tentang PT. Mekar Armada Jaya.

9. *General Manajer Bussines*

General Manajer Bussines bertugas:

- a. Mengurus penyelenggaraan barang dan pembayaran barang-barang dan jasa.
- b. Menyelenggarakan kegiatan pemasaran.
- c. Bersama Direktur menentukan harga jual barang dan jasa.
- d. Berwenang menentukan kebijaksanaan pengawasan terhadap pemasaran, pembelian dan posisi keuangan perusahaan.

- e. Berwenang mengajukan rencana perusahaan menurut bidang tugas.
- f. Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan pembelian, keuangan, pemesanan maupun akuntansi.

10. Manajer Pemasaran

Tugas Manajer Pemasaran adalah bersama dengan *General Manajer Bussines* merencanakan, melaksanakan serta mengawasi kegiatan pemasaran. Manajer Pemasaran bertanggung jawab atas kelancaran pemasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Manajer Pemasaran dibantu oleh:

- a. Bagian Penjualan

Bagian ini bertugas melaksanakan kegiatan pengembangan pemasaran dalam arti luas dengan cara-cara yang paling efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

- b. Bagian Penagihan

Bagian ini bertugas membantu Manajer Pemasaran dalam melaksanakan tugas penagihan terhadap konsumen.

- c. Bagian Promosi

Bagian ini bertugas membantu Manajer Pemasaran dalam membuat dan menentukan kebijaksanaan dalam bidang promosi dan melaksanakan kegiatan promosi yang telah

digariskan dan jika perlu mengadakan penelitian situasi pasar.

d. Bagian Pengiriman

Bagian ini membantu Manajer Pemasaran dalam hal pengiriman barang atas kendaraan yang dipesan.

e. Bagian Pelayanan Konsumen

Bagian ini bertugas membantu Manajer Pemasaran dalam hal pelayanan kepada konsumen sehingga konsumen merasa puas.

11. Manajer Keuangan

Tugas Manajer Keuangan adalah membantu *General Manager* dan Direktur dalam merumuskan kebijaksanaan keuangan dan mengurus serta menyelenggarakan administrasi terhadap penggunaannya. Didalam menjalankan tugasnya Manajer Keuangan dibantu oleh:

a. Bagian Kasir

Bagian ini bertugas membantu Manajer Keuangan menyelenggarakan penyimpanan, penerimaan dan pengeluaran uang serta surat-surat berharga.

b. Bagian Kas Kecil

Bagian ini bertugas membantu Manajer Keuangan menyelenggarakan penyimpanan dan pengeluaran uang tunai melalui kas kecil.

c. Bagian Pajak dan Asuransi

Bagian ini bertugas membantu Manajer Keuangan, *General Manajer Busines* dan Direktur dalam merumuskan dan melaksanakan kebijaksanaan perumusan pajak dan asuransi.

d. Bagian Verifikasi

Bagian ini bertugas membantu Manajer Keuangan dalam hal memimpin dan melaksanakan verifikasi terhadap semua penerimaan dan pengeluaran kas atau bank serta investasi.

12. Manajer Pembelian

Tugas Manajer Pembelian adalah melaksanakan pengadaan barang untuk kepentingan perusahaan serta bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan tugas yang dibebankan kepada bagian pembelian.

13. Manajer Akuntansi

Manajer Akuntansi bertugas membantu General Manajer Bussines menyelenggarakan pencatatan dan pengawasan kekayaan dan kewajiban-kewajiban perusahaan. Didalam melaksanakan tugasnya Manajer Akuntansi dibantu oleh:

a. Bagian Akuntansi Umum

Bagian ini bertugas membantu Manajer Akuntansi dalam menyelenggarakan atau menyusun laporan keuangan perusahaan baik berkala maupun insidental.

b. Bagian Akuntansi Biaya

Bagian ini bertugas membantu Manajer Akuntansi dalam menyelenggarakan atau menyusun laporan akuntansi biaya kepada pimpinan akuntansi operasional, perencanaan dan pengawasan.

c. Bagian *Budget*

Bagian ini bertugas membantu Manajer Akuntansi menyelenggarakan penyusunan anggaran.

E. Personalia

1. Jumlah dan Jenis Tenaga Kerja

Sampai saat ini perusahaan mempunyai tenaga kerja 2.250 orang karyawan yang menduduki staff ahli, teknisi dan umum.

Mengenai perincian tenaga kerja adalah sebagai berikut:

a. Departemen Mini Bus

1) Bagian Body	191 orang
2) Bagian Dempul	120 orang
3) Bagian Komponen	52 orang
4) Bagian Cat	51 orang
5) Bagian Finishing	38 orang
6) Bagian Oplos Cat	2 orang
	<hr/>
<i>Jumlah</i>	454 orang

b. Departemen Bus

1) Bagian Body	210 orang
2) Bagian Dempul	112 orang
3) Bagian Komponen	53 orang
4) Bagian Cat	29 orang
5) Bagian Finishing	48 orang
	<hr/>
<i>Jumlah</i>	452 orang

c. Departemen Box

1) Bagian Body	160 orang
2) Bagian Dempul	70 orang
3) Bagian Cat	52 orang
4) Bagian Finishing	20 orang
	<hr/>
<i>Jumlah</i>	302 orang

d. Departemen Interior

1) Bagian Jok Interior	161 orang
2) Bagian Pembungkus Jok,Plafon	75 orang
3) Bagian Pemasangan Jok	38 orang
4) Bagian Pemasangan Kaca	46 orang
5) Bagian Pemasangan Finishing	40 orang
6) Bagian Pemasangan Handel	10 orang
	<hr/>
<i>Jumlah</i>	335 orang

e. Umum

1) Bagian Kebersihan Lapangan	18 orang
2) Bagian Tukang Kayu	2 orang
3) Bagian Reparasi	6 orang
	<hr/>
<i>Jumlah</i>	26 orang

f. Staff Harian 201 orang

g. Staff Bulanan 445 orang

2. Jam Kerja Karyawan

Peraturan jam kerja karyawan pada perusahaan telah diatur sehingga pengaturan tentang jam kerja buruh yaitu selama 7 jam per hari.

Adapun pengaturan jam kerja yang berlaku adalah:

a. Hari Senin sampai Kamis

1) Shift I	Jam 08.00-12.00
2) Istirahat	Jam 12.00-13.00
3) Shift II	Jam 13.00-16.00

b. Hari Jumat

1) Shift I	Jam 07.30-11.30
2) Istirahat	Jam 11.30-13.00
3) Shift II	Jam 13.00-16.30

c. Hari Sabtu

Shift I	Jam 07.30-12.00
---------	-----------------

3. Kesejahteraan Karyawan

Dalam suatu perusahaan, kesejahteraan karyawan memang perlu untuk diperhatikan. Demikian pula pada perusahaan ini juga memberikan fasilitas-fasilitas kepada karyawannya. Fasilitas tersebut antara lain berupa:

- a. Pemberian pakaian kerja setengah tahun sekali
- b. Antar jemput bagi karyawan
- c. Poliklinik untuk karyawan dan keluarga
- d. Bonus hari raya dan tunjangan
- e. Mess untuk karyawan dan bus karyawan
- f. Asuransi tenaga kerja
- g. Setiap tahun diadakan rekreasi untuk karyawan
- h. Olah raga dan kesenian untuk karyawan
- i. Keselamatan kerja

Dalam suatu perusahaan, keselamatan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting. Dalam hal ini keselamatan kerja dibedakan menjadi tiga macam yaitu:

a. Keselamatan Kerja Karyawan

Perusahaan cukup memberikan perhatian pada karyawannya dalam hal keselamatan kerjanya. Hal ini terlihat dengan diberikannya perlengkapan kerja antara lain:

- 1) Pakaian Kerja
- 2) Kaca mata las/topeng las

- 3) Masker/filter hidung
- 4) Sarung tangan dan lainnya

Pakaian kerja dan sepatu mutlak digunakan untuk seluruh karyawan di bagian bengkel. Masker mutlak digunakan oleh karyawan di bagian pengecatan dan gosok body, sedangkan kaca mata las dan sarung tangan untuk karyawan yang kerjanya dibagian pengelasan. Meskipun demikian masih ada karyawan yang tidak mau menggunakan alat keselamatan kerja yang tersedia dalam perusahaan.

b. Keselamatan Kerja Alat

Alat ataupun mesin merupakan faktor yang dominan didalam perusahaan. Didalam perusahaan ini mempunyai mesin-mesin perkakas yang besar, telah dibentuk suatu tim untuk merawat dan mengawasi pengoperasian mesin-mesin.

c. Keselamatan Kerja Produksi

Pada setiap pengerjaan ada seorang pengawas yang bertugas mengadakan inspeksi hasil produksi. Dengan demikian kualitas ketelitian hasil produksi dapat selalu terawasi. Selain itu diperoleh keuntungan pula bahwa penggunaan bahan dapat tepat dan efisien, karena pengawasan setiap langkah pengerjaan dapat memperkecil timbulnya kesalahan.

F. Produksi

1. Jenis mobil yang dikaroseri

Dalam kegiatannya PT. Mekar Armada Jaya memproduksi karoseri untuk untuk mobil-mobil antara lain merk (jenis):

- a. Mitsubishi Colt T.120 SS dan Colt L.300 Jet Star
- b. Daihatsu Zebra Van Jumbo, Daihatsu Hiline GTL dan Daihatsu Taft F.69
- c. Suzuki Carry ST.100, Suzuki Exstra, Carry Futura dan Suzuki Adventure
- d. Isuzu Panther, Isuzu Kad 5 dan Isuzu Bisson
- e. Karoseri Bus Mercedes Benz Turbo Priuma seri OH, Mitsubishi Futso seri BM, Hino SK dan RK, Nissan Diesel UD 220, PS Turhodan Fond

2. Jenis Produksi Karoseri

Adapun hasil produksi PT. Mekar Armada Jaya antara lain jenis-jenis:

- a. Box : pemadam, box mobil patroli, truk/box
- b. Bus : bus besar, bus sedang, bus kecil
- c. Mini Bus : *Ambulance, Station Wagon*, Angkutan kota

Untuk mengembangkan usahanya PT. Mekar Armada Jaya juga mengembangkan produk dengan nama karoseri “New Armada”. Selain itu PT. Mekar Armada Jaya bekerja sama dengan agen tunggal pemegang merk (APTMM) seperti: PT.

Astra Internasional (pemegang merk Toyota dan Daihatsu) dan PT. Karya Yudha Tiga Berlian (pemegang merk Mitsubishi).

3. Bahan-bahan yang digunakan

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan Industri Karoseri dan Automobil New Armada mempergunakan berbagai macam bahan baku yang digunakan terdiri dari:

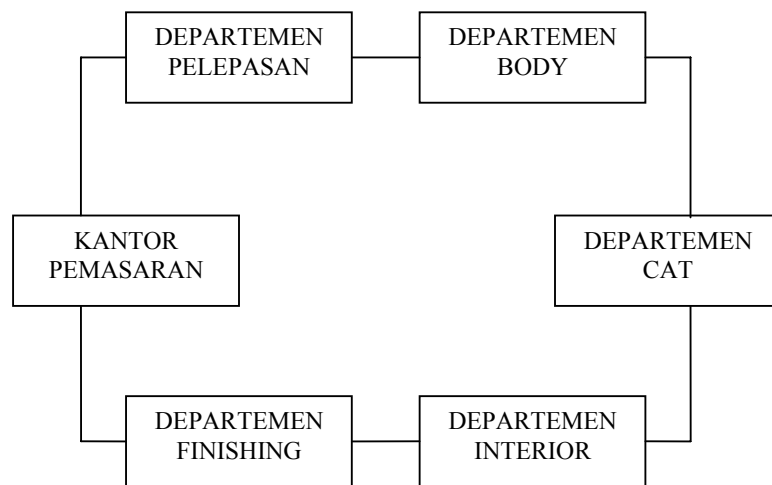
- a. Plat besi
- b. Pipa besi baja
- c. Cat
- d. Handle
- e. Karet busa
- f. Kaca
- g. Bordes
- h. Karet

Sedangkan bahan penolong yang digunakan antara lain:

- a. Stick las, gas oksigen, accetylene
- b. Thiner, kompon dan sejenisnya
- c. Lem, benang, isolasi
- d. Imitasi spon, beludru
- e. Karet, kaca, triplek
- f. Slot pintu, engsel list
- g. Lampu, saklar
- h. Oli

4. Proses Produksi

Urut-urutan proses produksi, dimulai dari bahan baku dan suku cadang yang diproses melalui beberapa tahapan sehingga menjadi mobil yang siap pakai. Berikut ini di gambarkan secara global skema urutan proses produksi:



Gambar 4.2 Proses Produksi PT. Mekar Armada Jaya
Sumber: Perusahaan Industri Karoseri PT. Mekar Armada Jaya

Urutan proses produksi secara rinci adalah sebagai berikut:

a. Proses pelepasan suku cadang

Mobil yang dikaroserikan terlebih dahulu akan mengalami pelepasan suku cadang orisinil. Maksud pelepasan ini agar bagian-bagian dari mobil tidak rusak atau terbakar apabila mengalami proseskaroseri. Setelah proses karoseri selesai maka bagian-bagian tersebut akan dipasang kembali di bagian finishing.

b. Proses body

Setelah mobil selesai proses pelepasan pada departemen suku cadang, kemudian masuk ke departemen body untuk dirakit dengan body. Pada departemen body ini kegiatan dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1) Pembuatan komponen *body*

Pembuatan komponen *body* pada dasarnya membuat komponen dari *body* mobil. Pada bagian pembuatan ini dibagi menjadi dua bagian yaitu komponen-komponen standar dan komponen-komponen *body* itu sendiri. Komponen standar yang dibuat yaitu bumper, knalpot, dash board, rangka plafon, rangka lambung, rangkagaca belakang, rumah kunci dan sebagainya. Komponen *body* yang dibuat meliputi bagian bagian kap dan atap, lambung kanan dan kiri, pintu samping, pintu bagasi, penyekat, rangka atap, tulang-tulang luar/dalam dan sebagainya.

Cara pembuatan komponen *body* yaitu dengan memotong plat sesuai dengan ukuran yang ada kemudian dibentuk sesuai dengan contoh yang distandarkan. Bahan-bahan yang digunakan pada proses *body* ini adalah plat putih yang tipis untuk komponen yang nantinya terlihat dari luar dan plat hitam yang tebal untuk bagian dalam komponen.

2) Perakitan

Pada prose perakitan, mula-mula pada bagian belakang atau bagian *body* dibuat kerangka sebagai penguat *body*. Kemudian perakitan dimulai dari bagian belakang, menyusul lambung kiri dan lambung kanan serta kap. Bagian terakhir yang dirakit adalah pemasangan pintu samping. Pada dasarnya proses perakitan tidak merubah model atau bentuk kabin orisinilnya, tetapi hanya membuat *body* belakang. Cara perakitan antara satu komponen dengan komponen lainnya adalah dengan cara dilas listrik, sisa-sisa las yang belum halus kemudian digerenda sampai mendapatkan bentuk mobil yang sempurna dengan dimensi ukuran yang tepat.

3) Proses pengecatan

Setelah dirakit menjadi bentuk mobil yang sempurna, maka proses selanjutnya adalah masuk pada departemen cat. Pada departemen ini mobil akan mengalami beberapa tahap proses yaitu pengecatan anti karat, *flinkote*, pendempulan dan *spray booth*.

4) Proses interior

Pada departemen ini terdapat beberapa macam kegiatan meliputi pembuatan kerangka jok, pembuatan jok, plafon, pembentukan kaca dan lis kaca. Pada pembuatan rangka jok secara garis besar adalah sebagai berikut:

- a) Memotong pipa besi sesuai dengan ukuran yang diinginkan
- b) Membentuk model dari potongan-potongan pipa besi sesuai dengan ukuran yang diinginkan
- c) Merakit dan menghaluskan

Proses pembuatan jok dan plafon secara garis besar adalah sebagai berikut:

- a) Mengukur spon, karpet, beludru, kulit, tripleks sesuai dengan ukuran yang diinginkan.
- b) Menjahit beludru
- c) Merakit dan merapikan

Jenis interior yang dibuat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

- a) Kelas A adalah kelas mewah
- b) Kelas B adalah kelas standar
- c) Kelas C adalah kelas umum/biasa

5) Proses pembuatan bumper belakang

Pembuatan bumper belakang dibuat secara khusus sesuai dengan model yang dikehendaki pemesan. Bahan yang digunakan adalah lembaran besi yang tebal. Plat ini dipotong sesuai dengan ukuran kendaraan dan dilipat membentuk huruf U, kemudian bumper yang telah jadi tersebut dikirim ke bagian chrom. Bagian yang akan di

chrom terlebih dahulu diselep agar bebas dari karat dan kotoran. Setelah permukaan halus dilanjutkan dengan proses elektronika dengan larutan chrom, kemudian dilakukan penggosokan sampai mengkilat.

6) Proses *finishing*

Pada proses ini dilakukan pemasangan kembali semua suku cadang yang telah dilepas pada tahap pertama karoseri. Selain pemasangan kembali suku cadang akan dipasang pula lampu, jok, plafon, kaca dan handle pintu. Suku cadang yang telah dilepas tidak semua dipasang kembali tergantung dari model mobilnya.

7) *Final checker*

Setelah mobil melalui tahapan tersebut diatas, maka proses paling akhir adalah *final checker*. Disini mobil akan diuji coba terakhir sebelum mobil siap dipasarkan, yaitu dengan menyemprotkan air apakah ada kebocoran atau tidak. Jika mobil masih bocor atau belum sesuai dengan yang diinginkan maka mobil tersebut akan dibawa ke bagian finishing untuk diadakan perbaikan kembali.

G. Permodalan

1. Sumber Modal Perusahaan

Jenis modal yang dipakai oleh PT. Mekar Armada Jaya adalah:

- a. Modal sendiri sebesar 60%
 - b. Modal pinjaman sebesar 40%
2. Penggunaan Modal Perusahaan

Modal yang tersedia di perusahaan sebagian besar untuk modal kerja perusahaan dalam melaksanakan kegiatan dan digunakan untuk investasi.

H. Pemasaran

1. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran atau penjualan hasil produksi PT. Mekar Armada Jaya meliputi Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Sumatera dan daerah-daerah lain di seluruh Indonesia. Perusahaan juga telah mengekspor hasil produknya ke Bangladesh, Brunei Darussalam, Cyprus, Arab Saudi dan Srilangka.

2. Usaha meningkatkan volume penjualan

Perusahaan mengadakan perluasan pasar dengan tujuan peningkatan kuantitas penjualan atau pesanan. Usaha-usaha tersebut dilakukan dengan mengadakan promosi dengan cara:

- a. Menempel stiker pada produk

- b. Promosi melalui surat kabar, meliputi Kompas (Jakarta), Suara Merdeka (Semarang), Surabaya Pos (Surabaya), Kedaulatan Rakyat (Yogyakarta).
- c. Mengadakan promosi melalui kalender
- d. Mengadakan promosi melalui radio. Radio yang digunakan antara lain radio swasta niaga yang ada di daerah pemasaran, yaitu:
 - 1) Radio GKL (Magelang)
 - 2) Radio PTDI (Semarang)
 - 3) Radio Geronimo dan Retjo Buntung (Yogyakarta)
 - 4) Radio Subali (Purwokerto)
 - 5) Radio OZ (Bandung)
 - 6) Radio RSPD (Kebumen)
- e. Mengadakan promosi dengan personal selling dengan sales counter
- f. Mengadakan promosi dengan mengadakan promosi penjualan yang berupa:
 - 1) Memberikan hadiah langsung kepada setiap pembelian
 - 2) Memberikan hadiah melalui pembelian
 - 3) Pameran mobil

3. Saluran distribusi

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan menggunakan saluran distribusi sebagai berikut:

- a. Untuk produk yang berdasarkan pesanan saluran distribusinya langsung adalah:

Produsen —————> Konsumen

- b. Untuk produk selain pesanan (saluran persediaan di toko-toko mobil) saluran distribusinya adalah:

Produsen —————> Dealer —————> Konsumen

4. Penentuan harga jual

Untuk menentukan harga jualnya berdasarkan harga jual chasis dari mobil yang diinginkan konsumen ditambah biaya karoserinya atau dapat dikatakan bahwa harga jual berdasarkan biaya-biaya yang telah dikeluarkan untuk pembuatan produk hingga selesai ditambah dengan profit yang diinginkan. Tetapi harga ini akan bertambah lagi jika konsumen menginginkan model yang lebih mewah atau model menurut selera konsumen.

5. Kebijakan cara pembayaran

- a. Pembayaran kredit

- 1) Untuk dealer diberikan kredit selama 1 tahun tanpa dikenakan bunga atas pinjaman.
- 2) Untuk pembelian perorangan diberikan kredit selama 6 bulan sampai 36 bulan dengan bunga pinjaman yang besarnya ditentukan oleh perusahaan.

b. Pembayaran tunai

Pembayaran tunai dilakukan dengan pembayaran atas produk yang dibelinya saat produk tersebut dibeli.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini akan diuji untuk mengetahui layak atau tidaknya kuesioner tersebut dipakai. Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keandalan dari masing-masing item pertanyaan. Dalam uji ini penulis menggunakan bantuan program SPSS 10,0 for windows. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan 40 kuesioner yang kemudian disebar kepada manajer-manajer dari seluruh tingkatan manajemen yang terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah sebagai responden penelitian. Dari 40 kuesioner yang disebar, hanya 27 kuesioner yang berhasil dikumpulkan kembali oleh peneliti dan dapat dianalisis lebih lanjut.

1. Hasil uji validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui kualitas kuesioner atau tingkat kesahihan setiap butir pernyataan dalam kuesioner. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan *product moment*.

Pernyataan dalam kuesioner dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,381), yang diperoleh dari tabel nilai r Product Moment dengan jumlah sampel (N) 27 dan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hasil pengujian validitas terhadap pernyataan dalam kuesioner ditunjukkan pada tabel 5.1, tabel 5.2, dan tabel 5.3.

Tabel 5.1 menunjukkan hasil pengujian validitas *Total Quality Management* (TQM) menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan adalah

valid, dimana hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} untuk semua variabel lebih besar dari t_{tabel} , pada tabel 5.2 menunjukkan hasil pengujian validitas sistem penghargaan juga dapat dikatakan valid karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, pada tabel 5.3 mengenai hasil pengujian validitas kinerja manajerial menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk semua variabel lebih besar dari t_{tabel} sehingga dapat dikatakan valid. Ketiga tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} untuk semua variabel penelitian semuanya lebih besar dari r_{tabel} sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan adalah valid. Dengan demikian kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data dapat dipergunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.1
Hasil Pengujian Validitas TQM

Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,738	0,381	Valid
2	0,853	0,381	Valid
3	0,780	0,381	Valid
4	0,723	0,381	Valid
5	0,810	0,381	Valid
6	0,785	0,381	Valid
7	0,686	0,381	Valid
8	0,710	0,381	Valid
9	0,738	0,381	Valid
10	0,643	0,381	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel 5.1 diatas menunjukkan bahwa setiap item pernyataan tentang variabel *Total Quality Management* (TQM) mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dengan demikian kesepuluh

pernyataan tersebut dapat dikatakan valid dimana nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,38.

Tabel 5.2
Hasil Pengujian Validitas Sistem Penghargaan

Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,677	0,381	Valid
2	0,644	0,381	Valid
3	0,656	0,381	Valid
4	0,709	0,381	Valid
5	0,826	0,381	Valid
6	0,755	0,381	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel 5.2 diatas menunjukkan bahwa setiap item pernyataan tentang variabel Sistem Penghargaan mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} , dengan demikian keenam pernyataan tersebut dapat dikatakan valid karena semua item pernyataan yang ada mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dimana nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,38.

Tabel 5.3
Hasil Pengujian Validitas Kinerja Manajerial

Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,618	0,381	Valid

2	0,730	0,381	Valid
3	0,659	0,381	Valid
4	0,630	0,381	Valid
5	0,632	0,381	Valid
6	0,629	0,381	Valid
7	0,633	0,381	Valid
8	0,623	0,381	Valid
9	0,606	0,381	Valid

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel 5.3 diatas menunjukkan bahwa setiap item pernyataan tentang variabel Kinerja Manajerial mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$), dengan demikian kesembilan pernyataan tersebut dapat dikatakan valid dimana nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,38.

2. Hasil uji reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji ini dilakukan dengan mengitung besarnya cronbach alpha dengan tingkat signifikansi 5% yang kemudian dikonsultasikan pada tabel patokan tingkat reliabilitas untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau tidak, tabel 5.4 menunjukkan bahwa nilai alpha (α) untuk semua variabel dikatakan reliabel, hasil temuan tersebut membuktikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah sangat reliabel.

Tabel 5.4
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha (α)	Keterangan
----------	--------------------	------------

<i>Total Quality Management</i> (X_1)	0,9113	Reliabel
Sistem Penghargaan (X_2)	0,8003	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,8125	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah

B. Pengujian Asumsi Klasik Model Regresi

1. Uji Normalitas Data

Dalam menggunakan uji regresi berganda syarat yang harus dipenuhi pertama kali adalah uji normalitas, apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Peneliti melihat kenormalan data pada grafik *normalplot*. Apabila data menyebar disekitar garis regresi maka diasumsikan mendekati kenormalan (Supranto 1998: 212). Hasil pengujian P-P plot menunjukkan bahwa semua data berdistribusi normal.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi menggunakan *Durbin-Watson* dengan ketentuan sebagai berikut, jika $D-W < 1.10$, berarti ada autokorelasi antar variabel; $1.10 - 1.54$, berarti tanpa kesimpulan; $1.55 - 2.46$, berarti tidak ada autokorelasi; $2.47 - 2.90$, berarti tanpa kesimpulan dan $D-W > 2.91$, berarti ada autokorelasi (Firdaus, 2004). Dari hasil pengujian diketahui nilai *Durbin Watson* sebesar 2.101, berarti model persamaan regresi linier tidak ada autokorelasi.

3. Uji Multikolinieritas

Merupakan hubungan eksak linier antar variabel independen. Multikolinieritas tersebut ada, tetapi harus dilihat apakah multikolinieritas yang terjadi itu berbahaya atau tidak. Konsekuensi dari multikolinieritas adalah invalidnya signifikansi variabel. Dalam penelitian ini tidak ada multikolinieritas, karena VIF semua variabel dibawah 1.5, sedangkan jika nilai VIF diatas 5 berarti ada multikolinieritas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Gejala heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit maka dikatakan telah terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan tidak ada heteroskedastisitas. Artinya model regresi tersebut layak dipakai variabel prediktor terhadap Y.

C. Analisis Data

1. Analisis regresi linier sederhana

Hipotesis pertama, yaitu TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- a. Langkah pertama untuk menguji hipotesis yaitu menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

H_{01} : TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H_{a1} : TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- b. Menentukan tingkat signifikansi (α), dimana pemilihan $\alpha = 5\%$ dengan nilai *level of confident* sebesar 95% dan *degree of freedom* $n-2$ ($n-k-1$).
- c. Mencari persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,079 + 0,604 X_1$$

Keterangan:

- 1) Nilai konstanta regresi 1,079 artinya apabila variabel independen (TQM) sama dengan nol, maka nilai variabel dependen (kinerja manajerial) sebesar 1,079.
- 2) Nilai koefisien regresi sebesar 0,604 artinya variabel perubahan TQM mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, apabila TQM mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka kinerja manajerial akan bertambah sebesar 0,604.

Tabel 5.5
Output pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.079	.540		1.997	.057
	TQM	.604	.148	.631	4.066	.000

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Dilihat dari tabel diatas tingkat signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

d. Kesimpulan

Nilai probabilitas $< 0,05$ ($0,001 < 0,05$) maka hipotesis nol (H_{01}) ditolak.

Ini dapat disimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. Analisis regresi linier berganda

Hipotesis kedua, yaitu TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

- a. Langkah pertama untuk menguji hipotesis yaitu menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

H_{02} : TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H_{a2} : TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh tersebut semakin kuat ketika sistem penghargaannya tinggi dan semakin lemah ketika sistem penghargaannya rendah.

- b. Menentukan tingkat signifikansi (α), dimana pemilihan $\alpha = 5\%$ dengan nilai *level of confident* sebesar 95% dan *degree of freedom* $n-3$ ($n-k-1$).

- c. Mencari persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh interaksi antara TQM dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil perhitungan maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut $Y = 1,710 + (-0,0962) X_1 + (-0,00254) X_2 + 0,133 X_1 X_2$.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, variabel TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, konstanta memberikan nilai koefisien parameter sebesar 1,710 dengan tingkat probabilitas 0,378, variabel TQM memberikan nilai koefisien parameter sebesar -0,0962 dengan tingkat probabilitas 0,881 dan variabel sistem penghargaan memberikan nilai koefisien parameter sebesar -0,00254 dengan tingkat probabilitas 0,996. *Moderating variable* yang merupakan interaksi antara TQM dan sistem penghargaan memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,133 dengan tingkat probabilitas 0,429, karena variabel moderating tidak signifikan maka dapat disimpulkan bahwa variabel sistem penghargaan bukanlah *moderating variable*.

Tabel 5.6

Output pengaruh TQM (*Total Quality Management*) dan Sistem Penghargaan sebagai *moderating variable* terhadap Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.710	1.901		.889	.378
	TQM	-9.62E-02	.634	-.101	-.152	.881
	Penqhar	-2.54E-03	.532	-.002	-.005	.996
	Moderate	.133		.813	.806	.429

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang pertama, ternyata ada pengaruh positif antara TQM dengan kinerja manajerial. Artinya, jika pelaksanaan TQM dalam perusahaan meningkat, maka kinerja manajerial juga akan meningkat sebaliknya jika pelaksanaan TQM dalam perusahaan menurun, maka kinerja manajerial juga akan menurun. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang pertama. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis data yaitu diperoleh persamaan regresi $Y = 1,079 + 0,604 X_1$ dan variabel TQM mempunyai tingkat probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti H_{01} ditolak atau hal ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang kedua ternyata TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial atau dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem penghargaan bukan merupakan *moderating variable*, dengan demikian penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang kedua, Hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis data yang diperoleh persamaan regresi $Y = 1,710 + (-0,0962) X_1 + (-0,00254) X_2 + 0,133 X_1 X_2$. Variabel TQM dan sistem penghargaan mempunyai tingkat probabilitas masing-masing sebesar 0,881 dan 0,996, begitu juga dengan variabel moderating mempunyai tingkat probabilitas sebesar 0,429 lebih besar dari 0,05, yang berarti H_{02} tidak dapat ditolak atau TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ini berarti

bahwa perusahaan belum sungguh-sungguh mempergunakan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi TQM terhadap kinerja manajerial. Hal ini bisa dibuktikan pada persepsi manajer terhadap sistem penghargaan yang mereka terima selama bekerja pada PT. Mekar Armada Jaya, dimana sebanyak 48,15% manajer memilih gaji tetap + tunjangan tetap + insentif berdasarkan kinerja kelompok sebagai salah satu bentuk penghargaan yang sering mereka terima. Berdasarkan hasil tersebut maka hal ini akan sangat berbeda dengan kenyataan yang sebenarnya bahwa para manajer disemua level manajerial baik level bawah, menengah maupun level atas, lebih memilih atau menyukai penghargaan dalam bentuk keuangan/finansial dibandingkan dengan penghargaan dalam bentuk non keuangan.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda diatas yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh TQM dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* terhadap kinerja manajerial diperoleh koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,459. Hal ini berarti bahwa 45,9% perubahan kinerja manajerial dijelaskan oleh kedua variabel independen (TQM dan sistem penghargaan), sedangkan sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh variabel lain selain *Total Quality Management (TQM)* dan sistem penghargaan.

Tabel 5.7

Persepsi Responden Terhadap Sistem Penghargaan di PT. Mekar Armada Jaya

No.	Alternatif sistem penghargaan	Jumlah	%
1	Gaji tetap + tunjangan tetap	1	3,70%
2	Gaji tetap + tunjangan tetap + penghargaan keuangan/non keuangan	3	11,11%
3	Gaji tetap + tunjangan tetap + penghargaan keuangan dan non keuangan	2	7,41%
4	Gaji tetap + tunjangan tetap + insentif berdasarkan kinerja individu	8	29,63%
5	Gaji tetap + tunjangan tetap + insentif berdasarkan kinerja kelompok	13	48,15%
	Total Responden	27	100%

Sumber: data primer yang diolah

Sistem penghargaan yang diterapkan di PT. Mekar Armada Jaya sebagian besar berdasarkan atas prestasi kelompok, hal ini dapat dilihat pada tabel 5.7 diatas yang merupakan hasil penyebaran kuesioner instrumen sistem penghargaan yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa persepsi responden dengan jumlah tertinggi adalah berupa Gaji tetap + tunjangan tetap + insentif berdasarkan kinerja kelompok yaitu sebanyak 13 responden atau 48,15% dari total responden sebanyak 27 responden.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik (Uji Normalitas Data, Uji Autokorelasi, Uji Multikolinieritas, Uji Heterokedastisitas) sebagai prasyarat analisis menunjukkan tidak ditemukan adanya penyimpangan asumsi klasik.

Berdasarkan hasil analisis data, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa:

1. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di PT. Mekar Armada Jaya. Artinya pelaksanaan program TQM di PT. Mekar Armada Jaya ternyata mampu meningkatkan ataupun menurunkan kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa variabel TQM mempunyai tingkat probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti H_{01} ditolak Hal ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Mekar Armada Jaya. Hal ini berarti bahwa pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* ternyata belum tentu dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari besarnya masing-masing tingkat probabilitas untuk variabel TQM sebesar 0.881, variabel sistem penghargaan sebesar 0.996 dan variabel moderatingnya sebesar 0,429

(*moderating variable* yang merupakan interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel sistem penghargaan bukanlah *moderating variable*). Berdasarkan dari hasil analisis yang diperoleh berarti bahwa hipotesis nol (H_{02}) tidak dapat ditolak atau berarti bahwa *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) pada perusahaan manufaktur di Indonesia, menyatakan bahwa interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dimana perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* (TQM) secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian ini yang dilakukan di PT. Mekar Armada Jaya, menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan sebagai *moderating variable* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, atau dapat disimpulkan bahwa variabel sistem penghargaan bukan merupakan *moderating variable*.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Mekar Armada Jaya, maka penulis memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai masukan untuk perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun saran-saran tersebut antara lain:

1. PT. Mekar Armada Jaya sebaiknya tetap konsisten dalam *menerapkan Total Quality Management (TQM)* karena ternyata pelaksanaan TQM dapat meningkatkan kinerja manajerial.
2. Bagi peneliti yang berikutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel independen yang berbeda serta perusahaan yang berbeda pula. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,459. Hal ini berarti bahwa 45,9% perubahan kinerja manajerial dijelaskan oleh kedua variabel independen (TQM dan sistem penghargaan), sedangkan sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh variabel lain selain *Total Quality Management (TQM)* dan sistem penghargaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan selama penelitian dan penulisan skripsi ini adalah:

1. Analisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden, melalui survei dengan kuesioner. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden tersebut berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya sehingga kesimpulan yang diambil

hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis, untuk itu diharapkan dalam penelitian selanjutnya metode pengumpulan data melalui survei secara langsung harus dilakukan untuk menghindari perbedaan persepsi responden dengan keadaan yang sesungguhnya.

2. Dari 40 kuesioner yang disebarakan untuk para manajer dari semua tingkatan manajemen, hanya 27 kuesioner yang kembali kepada peneliti dan dapat diolah lebih lanjut, oleh karena itu diharapkan bagi penelitian berikutnya untuk melakukan perbaikan dalam hal teknik pengumpulan data sehingga nantinya jumlah kuesioner yang kembali akan sesuai dengan yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1990). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (1989). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- Creech, Bill. (1996). *Lima Pilar TQM* (Alih bahasa: Alexander Sindoro). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Firdaus, M. (2004). *Ekonometrika: Suatu Pendekatan Aplikatif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ghozali, I. (2002). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kurnianingsih, R dan Nur Indriantoro. (2000). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Yogyakarta.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep , Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi II. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Narsa, I Made dan R. Dwi Yuniawati. (2003). Pengaruh Interaksi antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 5, No. 1: 18-34. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Soepranto, J. (1998). *Metode Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. (1997). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (1996). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yamit, Zulian. (2001). *Manajemen Kualitas: Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonosia.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Dengan hormat,

Kami peneliti dari PSA FE USD, sedang melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dengan Sistem Penghargaan sebagai *Moderating Variable* terhadap Kinerja Manajerial”**. Berkaitan dengan judul penelitian tersebut, kami sangat mengharapkan bantuan Saudara /Saudari untuk mengisi kuesioner ini.

Mohon dijawab dengan jujur, terbuka dan apa adanya, sesuai dengan kondisi Saudara/Saudari. Demi kenyamanan Saudara/Saudari, semua jawaban akan kami rahasiakan dan kami siap mempertanggungjawabkannya apabila dikemudian hari ditemukan data tersebut diketahui pihak lain.

Akhir kata, atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 4 Mei 2006

Hormat saya,

Peneliti

(Yuda Adi Krishna)

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DENGAN
SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Dibawah ini terdapat beberapa pertanyaan, Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memilih salah satu diantara 5 (lima) pilihan jawaban yang telah tersedia.
2. Caranya adalah dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang Bapak/Ibu/Saudara/I pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Ada 5 (lima) alternatif jawaban yaitu:

	Nilai
Sangat Rendah (SR)/Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Rendah (R)/Tidak Setuju (TS)	2
Cukup (C)/Kurang Setuju (KS)	3
Tinggi (T)/Setuju (S)	4
Sangat Tinggi (ST)/Sangat Setuju (SS)	5

A. Instrumen *Total Quality Management* (TQM)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Perusahaan mempunyai keinginan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dalam segala aspek termasuk didalamnya harga,keamanan produk dan ketepatan waktu.					
2.	Perusahaan lebih menekankan pada kualitas produk dan proses karena kalitas produk tidak mungkin ada tanpa adanya kualitas dalam proses.					
3.	Perusahaan ingin menjadi <i>Market Leader</i> (penguasa) didalam pasar.					
4.	Perusahaan membentuk suatu tim untuk mencapai tujuan sehingga pola kerja yang diterapkan adalah pola kerja tim atau kelompok.					
5.	Perusahaan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap produk, tenaga kerja dan proses dengan tujuan memaksimalkan daya saing organisasi.					
6.	Perusahaan melibatkan karyawannya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang penting bagi perusahaan.					
7.	Karyawan ikut aktif dalam meningkatkan proses produksi namun mereka harus mengendalikan dirinya sendiri untuk membuat/memberikan produk yang benar-benar bebas cacat.					
8.	Dalam memutuskan lokasi suatu cabang perusahaan baru, perusahaan memilih tempat yang strategis, belum banyak pesaing dan dekat dengan sumber bahan baku.					
9.	Karyawan diikutsertakan dalam training didalam/diluar perusahaan guna mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya.					
10.	Karyawan mengetahui bahwa untuk dapat bersaing unggul dalam persaingan bisnis perusahaan harus mampu memberikan kualitas yang terbaik.					

B. Instrumen Sistem Penghargaan

Bagian I

No.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Imbalan dalam bentuk uang lebih memuaskan saya dibandingkan imbalan non keuangan.					
2.	Perusahaan memberikan uang tambahan kepada karyawan yang lembur.					
3.	Perusahaan memberikan tunjangan sesuai dengan harapan karyawan.					
4.	Dengan adanya insentif saya berusaha untuk meningkatkan kinerja saya.					
5.	Semakin sering imbalan diberikan oleh perusahaan, akan memotivasi saya dalam bekerja.					
6.	Ucapan selamat dari atasan atau dari rekan kerja atas keberhasilan dalam menjalankan tugas adalah penting bagi saya.					

Bagian II

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem penghargaan yang berlaku saat ini di lingkungan perusahaan yang Bapak/Ibu/Saudara/i tempati. Mohon memilih salah satu alternatif jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom nomor dari 5 (lima) alternatif sistem penghargaan berikut yang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

Penghargaan yang diterima oleh Bapak/Ibu/Saudara/I dari perusahaan sampai saat ini adalah:

No.	Jenis Kompensasi/Penghargaan
1.	Gaji tetap + tunjangan tetap saja
2.	Gaji tetap + tunjangan tetap + penghargaan non keuangan (kemungkinan promosi, lingkungan pekerjaan yang menarik, tantangan tugas, pemberian otonomi yang meningkat) atau penghargaan keuangana (honorarium lembur, pembagian laba, asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit)
3.	Gaji tetap + tunjangan tetap + penghargaan non keuangan (kemungkinan promosi, lingkungan pekerjaan yang menarik, tantangan tugas, pemberian otonomi yang meningkat) dan penghargaan keuangana (honorarium lembur, pembagian laba, asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit)
4.	Gaji tetap + tunjangan tetap + insentif individu yang ditentukan berdasarkan kinerja individu
5.	Gaji tetap + tunjangan tetap + insentif kelompok yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok

C. Instrumen Kinerja Manajerial

No.	PERNYATAAN	SR	R	C	T	ST
1.	<p>a. Kinerja saya dalam menentukan tujuan dan kebijakan-kebijakan perusahaan lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam melakukan penjadwalan kerja lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
2.	<p>a. Kinerja saya dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan dan laporan lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam mengukur hasil yang telah dicapai lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
3.	<p>a. Kinerja saya dalam hal tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain dalam rangka penyesuaian program lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam hal tukar menukar informasi dengan manajer lain lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
4.	<p>a. Kinerja saya dalam menilai dan mengukur proposal lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam hal pelaporan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
5.	<p>a. Kinerja saya dalam menjelaskan peraturan kerja dan tujuan kerja kepada bawahan lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam menangani keluhan pegawai lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
6.	<p>a. Kinerja saya dalam hal perekrutan pegawai baru dan menempatkannya pada bagian yang sesuai lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam memutasi pegawai dan mempromosikan pegawai lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					

7.	<p>a. Kinerja saya dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual serta tawar menawar secara kelompok lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
8.	<p>a. Kinerja saya dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain serta pertemuan perkumpulan bisnis lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p> <p>b. Kinerja saya dalam melakukan pendekatan ke masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.</p>					
9.	Kinerja Secara Keseluruhan					

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan

DAFTAR PERTANYAAN

I. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

1. Kapan perusahaan berdiri dan siapa yang mendirikan perusahaan?
2. Dengan akte notaris siapa dan nomor berapa?
3. Kapan perusahaan mulai berfungsi dan bergerak dalam bidang apa?
4. Apa nama bentuk perusahaan saat ini?
5. Apa saja keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan?
6. Apa saja wadah yang dibentuk perusahaan untuk meningkatkan hubungan antara pengusaha dan pekerja?

B. Lokasi perusahaan

1. Dimana lokasi perusahaan saat ini?
2. Atas pertimbangan apa pemilihan lokasi perusahaan ini?
3. Berapa luas tanah yang dipakai oleh perusahaan?

C. Tujuan perusahaan

1. Apa tujuan umum didirikannya perusahaan ini?
2. Apa tujuan khusus didirikannya perusahaan ini?

D. Struktur organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
2. Bagian apa saja yang ada pada perusahaan?
3. Apa tugas, tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian dalam perusahaan?

II. PERSONALIA

- A. jumlah tenaga kerja yang bekerja dalam perusahaan saat ini?
- B. Bagaimana dengan Berapa hari dan jam kerja karyawan?
- C. Apa saja fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerjanya?
- D. Apa saja bentuk keselamatan kerja yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerjanya?

III. PRODUKSI

- A. Jenis produksi karoseri apa sajakah yang dihasilkan oleh perusahaan?
- B. Bahan baku dan bahan penolong apa saja yang digunakan perusahaan dalam proses produksi?
- C. Bagaimana alur proses produksinya?

IV. PEMASARAN

- A. Bagaimana cara perusahaan dalam memasarkan produknya atau jasanya?
- B. Dimana saja daerah pemasaran atau penjualan hasil produksi perusahaan?
- C. Seberapa luas daerah pemasaran yang dapat dijangkau oleh perusahaan?
- D. Apa saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan?

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Total Quality Management*

Validitas

Correlations

		TOTAL_X1
X1_1	Pearson Correlation	.738
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_2	Pearson Correlation	.853
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_3	Pearson Correlation	.780
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_4	Pearson Correlation	.723
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_5	Pearson Correlation	.810
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_6	Pearson Correlation	.785
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_7	Pearson Correlation	.686
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_8	Pearson Correlation	.710
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_9	Pearson Correlation	.738
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X1_10	Pearson Correlation	.643
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27

Reliabilitas

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 27.0

N of Items = 10

Alpha = .9113

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Sistem Penghargaan

Validitas

Correlations

		TOTAL_X2
X2_1	Pearson Correlation	.677
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X2_2	Pearson Correlation	.644
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X2_3	Pearson Correlation	.656
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X2_4	Pearson Correlation	.709
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X2_5	Pearson Correlation	.826
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
X2_6	Pearson Correlation	.755
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27

Reliabilitas

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 27.0

N of Items = 6

Alpha = .8003

5. Hasil Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial

Validitas

Correlations

		TOTAL_Y
Y1	Pearson Correlation	.618
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y2	Pearson Correlation	.730
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y3	Pearson Correlation	.659
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y4	Pearson Correlation	.630
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y5	Pearson Correlation	.632
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y6	Pearson Correlation	.629
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y7	Pearson Correlation	.633
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y8	Pearson Correlation	.623
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27
Y9	Pearson Correlation	.606
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	27

Reliabilitas

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 27.0

N of Items = 9

Alpha = .8125

Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Multikolinearitas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MODERATE, PENGHAR _a _, TQM_		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA_

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	TQM_	,896	1,116
	PENGHAR_	,878	1,139
	MODERATE	,788	1,269

a. Dependent Variable: KINERJA_

Coefficient Correlations^a

Model			MODERATE	PENGHAR_	TQM_
1	Correlations	MODERATE	1,000	-,944	-,966
		PENGHAR_	-,944	1,000	-,865
		TQM_	-,966	-,865	1,000
	Covariances	MODERATE	2,743E-02	-8,326E-02	-,101
		PENGHAR_	-8,326E-02	,283	-,292
		TQM_	-,101	-,292	,402

a. Dependent Variable: KINERJA_

Lampiran 7. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Autokorelasi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MODERATE, PENGHAR _a _, TQM_		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA_

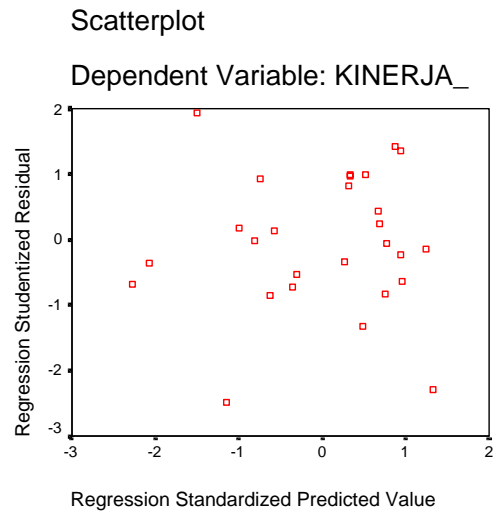
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,722 ^a	,521	,459	,5264	2,101

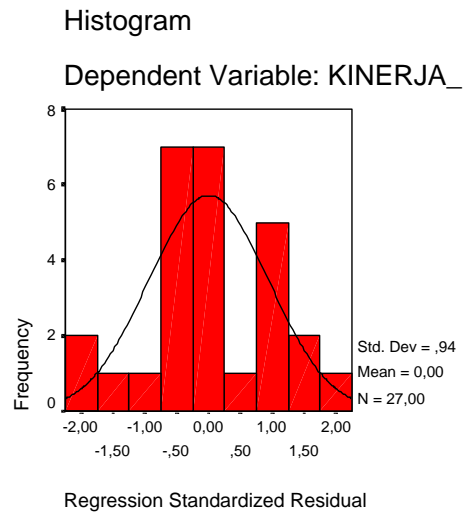
a. Predictors: (Constant), MODERATE, PENGHAR_a_, TQM_

b. Dependent Variable: KINERJA_

Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Heteroskedastisitas

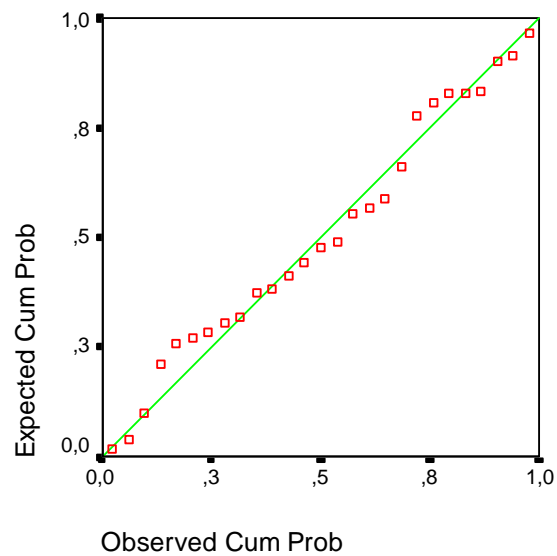


Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik-Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression :

Dependent Variable: KINERJA_



Lampiran 10. Hasil Analisis Regresi Sederhana

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM_ ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA_

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,374	,5663

a. Predictors: (Constant), TQM_

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,300	1	5,300	16,530	,000 ^a
	Residual	8,016	25	,321		
	Total	13,316	26			

a. Predictors: (Constant), TQM_

b. Dependent Variable: KINERJA_

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,079	,540		1,997	,057
	TQM_	,604	,148	,631		

a. Dependent Variable: KINERJA_

Lampiran 11. Hasil Analisis Regresi Berganda

Multiple Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MODERATE, PENGHAR_ _a , TQM_ _a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA_

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722 ^a	,521	,459	,5264

a. Predictors: (Constant), MODERATE, PENGHAR__a, TQM__a

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,944	3	2,315	8,354	,001 ^a
	Residual	6,372	23	,277		
	Total	13,316	26			

a. Predictors: (Constant), MODERATE, PENGHAR__a, TQM__a

b. Dependent Variable: KINERJA_

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,710	1,901		,899	,378
	TQM_ _a	-9,62E-02	,634	-,101	-,152	,881
	PENGHAR_ _a	-2,54E-03	,532	-,002	-,005	,996
	MODERATE	,133	,166	,813	,806	,429

a. Dependent Variable: KINERJA_

Lampiran 12. Tabel Persepsi Responden Terhadap Sistem Penghargaan di PT. Mekar Armada Jaya.

Alternatif Sistem Penghargaan	R.1	R.2	R.3	R.4	R.5	R.6	R.7	R.8	R.9	R.10	R.11	R.12	R.13	R.14	R.15	R.16	R.17	R.18	R.19	R.20	R.21	R.22	R.23	R.24	R.25	R.26	R.27	Jumlah	%
1															X													1	3.7
2		X					X													X								3	11.11
3	X																					X						2	7.41
4			X		X					X	X			X		X									X		X	8	29.63
5				X		X		X	X			X	X				X	X	X		X	X		X		X		13	48.15
TOTAL																												27	100%

Sumber: data primer yang diolah

Keterangan:

Alternatif 1: Gaji Tetap + Tunjangan tetap

Alternatif 2: Gaji Tetap + Tunjangan tetap + Penghargaan keuangan/non keuangan

Alternatif 3: Gaji Tetap + Tunjangan tetap + Penghargaan keuangan dan non keuangan

Alternatif 4: Gaji Tetap + Tunjangan tetap + Insentif berdasarkan kinerja individual

Alternatif 5: Gaji Tetap + Tunjangan tetap + Insentif berdasarkan kinerja kelompok

Lampiran 13. Tabel Data Hasil Kuesioner

No. Resp	Total Quality Management (X1)										Total X ₁	Rata-rata X ₁	Sistem Penghargaan (X2)						Total X ₂	Rata-rata X ₂	Rata X ₁ kali X ₂	Kinerja Manajerial (Y)									Total Y	Rata-rata Y
	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1_10			X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6				Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9		
1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	31	3.1	3	3	3	3	3	4	19	3.2	9.8	3	2	3	2	4	3	2	3	3	25	2.8
2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	30	3	3	4	3	3	4	4	21	3.5	10.5	2	2	2	3	4	2	3	4	3	25	2.8
3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	43	4.3	5	4	5	5	4	4	27	4.5	19.4	4	4	4	3	5	5	5	2	2	34	3.8
4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	4	23	2.3	5	5	4	4	5	5	28	4.7	10.7	2	1	4	3	2	3	3	1	4	23	2.6
5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	35	3.5	3	3	3	3	3	4	19	3.2	11.1	2	3	3	4	5	2	4	5	2	30	3.3
6	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	42	4.2	5	4	4	5	4	4	26	4.3	18.2	3	2	3	4	5	5	4	3	2	31	3.4
7	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	43	4.3	4	3	3	4	4	4	22	3.7	15.8	4	3	4	5	5	3	4	1	5	34	3.8
8	5	3	3	4	4	4	3	5	3	3	37	3.7	5	5	3	5	4	4	26	4.3	16.0	3	2	2	4	3	1	5	3	2	25	2.8
9	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	40	4	4	4	5	5	5	4	27	4.5	18.0	3	3	5	5	4	5	5	5	5	40	4.4
10	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	40	4	5	5	4	4	5	3	26	4.3	17.3	2	4	3	4	3	4	4	2	3	29	3.2
11	3	5	5	4	5	3	3	3	4	4	39	3.9	5	3	2	2	2	1	15	2.5	9.8	1	1	2	3	1	1	3	2	1	15	1.7
12	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	43	4.3	5	3	3	4	4	5	24	4.0	17.2	5	3	5	4	5	2	4	2	3	33	3.7
13	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	21	2.1	2	3	2	4	2	1	14	2.3	4.9	1	2	3	2	2	2	4	1	1	18	2.0
14	5	3	3	4	4	5	5	4	3	4	40	4	4	5	5	4	4	5	27	4.5	18.0	3	2	2	3	4	4	5	5	4	32	3.6
15	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	18	1.8	2	3	3	2	2	1	13	2.2	3.9	1	1	2	2	3	3	2	1	1	16	1.8
16	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	41	4.1	5	3	3	4	4	5	24	4.0	16.4	2	4	3	4	4	5	4	5	5	36	4.0
17	5	5	4	3	3	3	5	4	4	5	41	4.1	3	4	4	5	4	3	23	3.8	15.7	3	3	4	4	4	5	4	4	4	35	3.9
18	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	42	4.2	4	5	3	5	5	3	25	4.2	17.5	3	2	5	5	4	3	4	3	3	32	3.6
19	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	28	2.8	4	5	5	4	4	4	26	4.3	12.1	2	2	3	3	3	2	4	3	2	24	2.7
20	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	44	4.4	5	5	4	4	4	5	27	4.5	19.8	3	2	2	3	3	3	3	2	4	25	2.8
21	2	3	3	3	2	4	4	5	3	4	33	3.3	3	3	4	4	4	3	21	3.5	11.6	5	2	3	4	1	2	3	3	4	27	3.0
22	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	37	3.7	3	5	3	5	4	5	25	4.2	15.4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	35	3.9
23	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	23	2.3	2	5	4	2	4	2	19	3.2	7.3	3	5	4	2	5	3	5	3	1	31	3.4
24	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	39	3.9	5	4	4	5	4	4	26	4.3	16.9	2	3	3	4	5	3	5	5	4	34	3.8
25	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35	3.5	4	4	2	2	5	5	22	3.7	12.8	3	2	3	3	3	3	5	2	1	25	2.8
26	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	41	4.1	4	5	4	4	5	4	26	4.3	17.8	5	5	5	4	4	4	5	5	3	40	4.4
27	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33	3.3	5	4	4	5	5	4	27	4.5	14.9	2	3	4	5	5	2	4	2	2	29	3.2

Lampiran 14. Tabel Nilai-Nilai r Product Moment

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			



AUTOBODY MANUFACTURING

New Armada

(PT. MEKAR ARMADA JAYA)

ciptanya Kendaraan yang Aman dan Nyaman

No. : 069/M-PU/AG/RIS/M/2006
Hal : Penelitian

04 Mei 2006

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Mrican Tromol Pos 29
Yogyakarta
Fax. 0274 - 562383

Up. Bapak Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si.,Akt.

Dengan hormat,

Memperhatikan surat Saudara No. 31/Kaprodi Akt./103/IV/2006, perihal tersebut diatas dengan ini kami memberitahukan bahwa permohonan penelitian bisa kami terima sebagai berikut :

Nama : Yuda Adl Krishna
NIM : 022114064

Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

Pelaksanaan penelitian bisa dimulai pada :

Hari : Kamis, 11 Mei 2006
Pukul : 09.00 WIB
Tempat : PT. Mekar Armada Jaya
Jl. Mayjen. Bambang Soegeng No. 7, PO BOX 160,
Magelang.

Demikianlah atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Hormat kami

Petrus Chanel Raharjono, SH
Manager Personalia



AUTOBODY MANUFACTURING

New Armada

(PT. MEKAR ARMADA JAYA)

Pencipta Kendaraan yang Aman dan Nyaman

No. : 069/M-PU/AG/RIS/M/2006
Hal : **Selesai Penelitian**

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan, bahwa Mahasiswa **Universitas Sanata Dharma Yogyakarta** :

Nama : Yuda Adi Krishna
NIM : 022114064

Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

Telah melaksanakan **Penelitian** di Autobody Manufacturing PT. Mekar Armada Jaya (New Armada) Magelang.

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 11 Mei 2006 sampai dengan 10 Juni 2006.

JUDUL SKRIPSI :

Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, 17 Juni 2006

PT. Mekar Armada Jaya
Pimpinan


Petrus Chanel Rahartono, SH
Manager Personalia

