



**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM
REWARD TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Kasus Pada PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang)**

SKRIPSI

Oleh:

Zulaeha Isti Ningsih

080810301070

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (KASUS PADA PTPN XI (PERSERO)
DJATIROTO LUMAJANG)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

**Zulaeha Isti Ningsih
NIM. 080810301070**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN



Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayah dan Ibuku yang telah mendoakan, memberikan dukungan serta kasih sayang yang tidak henti-hentinya hingga aku jadi seperti ini.
2. Kakak-kakakku yang telah mendoakan dan memberiku semangat.
3. Pak Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak. dan Pak Taufik Kurrohman, SE., MSA., Ak. yang telah memberikan bimbingan dengan sabar.
4. Semua yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan skripsi ini.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

(TQS. Alam Nasyrah [94]: 5-6)

Sesungguhnya kejujuran menunjukkan pada kebajikan dan kebajikan menunjukkan pada surga. Seseorang senantiasa berbuat jujur hingga ditetapkan watak jujur

(HR Bukhari)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zulaeha Isti Ningsih

NIM : 080810301070

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “*Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial (Kasus pada PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang)*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 29 September 2014

Yang menyatakan,

Zulaeha Isti Ningsih

NIM 080810301070

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN
SISTEM *REWARD* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (Kasus Pada PTPN XI (PERSERO)
Djatiroto Lumajang)
Nama Mahasiswa : Zulaeha Isti Ningsih
N I M : 080810301070
Jurusan : S-1 AKUNTANSI / Reguler
Tanggal Persetujuan : 25 September 2014

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak.
NIP 19710727 199512 1 001

Taufik Kurrohman, SE., MSA., Ak.
NIP 19820723 200501 1 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1-Akutansi

Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak.
NIP 19710727 199512 1 001

SKRIPSI

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (KASUS PADA PTPN XI (PERSERO)
DJATIROTO LUMAJANG)**

Oleh

Zulaeha Isti Ningsih
NIM 080810301070

Pembimbing:

Dosen Pembimbing 1 : Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak.

Dosen Pembimbing 2 : Taufik Kurrohman, SE., MSA., Ak.

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (KASUS PADA PTPN XI (PERSERO)
DJATIROTO LUMAJANG)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Zulaeha Isti Ningsih
NIM : 080810301070
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

01 Desember 2014

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Alfi Arif S.E, M.AK, Ak. (.....)
NIP 19721004 199903 1 001

Sekretaris : Indah Purnamawati SE, M.Si, Ak (.....)
NIP 19691011 199702 2 001

Anggota : Dr. Ahmad Roziq SE., M.M., Ak. (.....)
NIP 19700428 199702 1 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

Zulaeha Isti Ningsih

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif oleh seorang manajer perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Obyek penelitian ini adalah PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang, dengan menggunakan data primer. Metode pengambilan data yaitu metode survei dengan teknik kuesioner terhadap 42 responden yang berada pada level manajemen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* dan sistem *reward*. Analisis data dilakukan dengan uji asumsi klasik dan metode regresi linier berganda.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : *Total Quality Management*, sistem *reward*, dan kinerja manajerial .

Zulaeha Isti Ningsih

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRACT

Managerial performance is result of managerial activity proses which is effective by a company manager . This study aims to analyze the factors that influence the wider managerial performance. Object of this research is PTPN XI (Persero) Djatiroto Lumajang, by using primary data. The data collection method that is survey methods with questionnaire techniques of the 42 respondents who are at management level. The independent variable in this study is Total Quality Management and reward systems. Data analysis was performed with the classical assumption and multiple linear regression method.

Results of multiple regression analysis showed that the variables does not significantly influence the Total Quality Management wider managerial performance. While the variables, reward system significantly influence the wider managerial performance.

Keywords: Total Quality Management, reward system, and managerial performance

RINGKASAN

Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward); Zulaeha Isti Ningsih, 080810301070; 2014: 48 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Perusahaan yang mampu bersaing dituntut untuk memiliki kemampuan meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas dapat tercapai jika adanya kinerja manajerial yang dilaksanakan dalam fungsi manajemen.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Pada penelitian ini ada dua hipotesis yang diteliti yaitu *Total Quality Management* dan sistem *reward*. Obyek penelitian ini adalah PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang, dengan menggunakan data primer. Metode pengambilan data yaitu metode survei dengan teknik kuesioner terhadap 42 responden yang berada pada level manajemen. Untuk pengujiannya menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel sistem *reward* berpengaruh signifikan kinerja manajerial.

PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial (Kasus pada PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang)*”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, MSi., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan S. Kustono, MSi., Ak., selaku Ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas jember.
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak., selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Taufik Kurrohman, SE., MSA., Ak., selaku Dosen Pembimbing II, terima kasih telah mencurahkan waktu, pikiran, perhatian, kritik dan saran dalam penulisan skripsi ini.
4. Seluruh dosen, karyawan dan staf akademik Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan skripsi ini
5. Kedua orang tuaku, Bapak Kasim dan Ibu Maimunah, terima kasih untuk segalanya dan maaf bila anakmu ini sering mengecewakan.
6. Kedua kakakku, Mbak Eli dan Mas Taufik, terima kasih buat dorongan semangatnya juga omelannya.
7. Saudara-saudaraku, Wiwit, mbak Erik, cak Bas, mbak Ani, Trio, mbak Tyas, terima kasih buat dorongan semangat dan nasehatnya.

8. Sahabatku Gesi, Ina, Tika dan Dewi, terima kasih atas pertemanan serta dukungan dan motivasinya selama pembuatan skripsi maupun selama masa-masa kuliah.
9. Teman-teman seperjuangan, terima kasih buat pembelajaran organisasinya. Indri, Bunga, Elok, Mika, Sulis, mbak Fita, mbak Fia untuk berbagi pengalamannya diluar kegiatan kuliah.
10. Teman-teman Akuntansi 2008, terima kasih sudah menjadi bagian dari kalian dan berjuang bersama-sama.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-satu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 29 September 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 <i>Total Quality Management</i>	6
2.1.2 <i>Sistem Reward</i>	10
2.1.3 <i>Kinerja Manajerial</i>	12
2.2 Penelitian Terdahulu	13

2.3 Hipotesis Penelitian.....	15
2.3.1 Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial	15
2.3.2 Pengaruh Sistem <i>Reward</i> terhadap Kinerja Manajerial.	16
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	16
BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	18
3.2 Populasi Penelitian.....	18
3.3 Metode Pengambilan Data	18
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	19
3.4.1 Variabel Independen.....	19
3.4.2 Variabel Dependen.....	19
3.5 Metode Analisis Data	20
3.5.1 Statistik Deskriptif.....	20
3.5.2 Metode Kualitas Data	20
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	21
3.5.4 Analisis Regresi Berganda	22
3.5.5 Pengujian Hipotesis	23
3.6 Kerangka Pemecah Masalah	25
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	26
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	26
4.1.2 Profil Perusahaan	27
4.2 Analisis Data	30
4.2.1 Gambaran Umum Responden	30
4.2.2 Statistik Deskriptif	34
4.2.3 Uji Kualitas Data	35
4.2.4 Uji Asumsi Klasik	37
4.2.5 Analisis Regresi berganda	39
4.2.6 Pengujian Hipotesis	40

4.3 Pembahasan.....	42
4.3.1 Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial	42
4.3.2 Pengaruh Sistem <i>Reward</i> terhadap Kinerja Manajerial.	44
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	47
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	48
5.3 Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Rincian Populasi dan Tingkat Pengembalian	30
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	31
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	31
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	32
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	33
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan	33
Tabel 4.7 Hasil Statistik Deskriptif	34
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas	35
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	37
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas	38
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Regresi Berganda	40
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi	40
Tabel 4.13 Hasil Uji Statistik F	41

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Manfaat <i>Total Quality Management</i>	10
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	17
Gambar 3.1 Kerangka Pemecah Masalah.....	25
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	37
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Data Responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja, masa jabatan, dan pendidikan terakhir
- Lampiran 2 Jawaban Responden
 - Lampiran 2.1 Jawaban Responden (TQM)
 - Lampiran 2.2 Jawaban Responden (*Reward*)
 - Lampiran 2.3 Jawaban Responden (Kinerja Manajerial)
- Lampiran 3 Hasil Output SPSS
 - Lampiran 3.1 Hasil Uji Statistik Deskriptif
 - Lampiran 3.2 Hasil Uji Validitas
 - Lampiran 3.3 Hasil Uji Reliabilitas
 - Lampiran 3.4 Hasil Uji Normalitas
 - Lampiran 3.5 Hasil Uji Multikolinearitas
 - Lampiran 3.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas
 - Lampiran 3.7 Hasil Uji Analisis Berganda
- Lampiran 4 Kuesioner

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi memberikan dampak yang sangat berarti bagi perusahaan atau organisasi. Salah satunya menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan daya saing serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan dunia usaha yang semakin berkembang. Ibrahim (2000 : 179) menyatakan bahwa dalam era persaingan ketat globalisasi, persoalan kualitas, produktivitas, inovasi, dan kemampuan belajar akan menjadi tumpuan daya saing (*competitive edge*) perusahaan.

Pasca diterapkannya ASEAN *Free Trade Area* (AFTA) menjadikan Indonesia dihadapkan pada persaingan global. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan bagi konsumen yang semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) sehingga konsumen lebih memilih produk yang berkualitas tinggi atau produk yang lebih murah namun berkualitas.

Persaingan yang ketat dialami oleh semua produk termasuk komoditas pangan pokok, seperti beras, jagung, kedelai, gula, dll. Persaingan pada komoditas pangan pokok merupakan efek dari globalisasi yang menimbulkan *global mindset* yang menganggap pangan adalah komoditas yang harus diperdagangkan dengan memperhatikan daya saing. Ketua Umum Masyarakat Agribisnis dan Agroindustri Indonesia (MAI), Fadel Muhammad menyatakan bahwa pemikiran itu mendorong negara-negara melakukan impor dengan alasan lebih efisien. Rekomendasi lembaga peneliti *Organisation for Economic Co Operation and development* (OECD), menganggap proteksi impor justru akan menghambat daya saing sektor pertanian (Media Umat : 22 Maret - 4 April 2013).

Persaingan bisnis menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas dapat tercapai jika adanya kinerja manajerial yang dilaksanakan dalam fungsi manajemen.

Peningkatan kinerja manajerial harus diikuti perkembangan pengendalian manajemen.

Pengendalian manajemen merupakan sebuah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan perilaku yang terwujud dalam interaksi antara para manajer, dan antara manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen terdiri dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, menganalisa laporan keuangan, pengukuran dan penilaian kinerja serta kompensasi manajemen dalam bentuk kompensasi insentif (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Salah satu pengendalian manajemen yang dapat meningkatkan daya saing yang ditandai dengan mutu yang tinggi dan biaya yang rendah dapat menggunakan teknik-teknik *Total Quality Management (TQM)* atau *Just-In-Time (JIT)*. Beberapa perusahaan yang menerapkan TQM, ada yang berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998 dalam Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, ukuran-ukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1990; Banker et.al. 1993 dalam Suprantiningrum, 2002). Oleh karena itu, selain TQM, sistem akuntansi manajemen juga perlu diterapkan oleh perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) atau PTPN XI adalah BUMN agribisnis perkebunan dengan core business gula yang memberikan kontribusi sekitar 16% produksi secara nasional. PTPN XI mengoperasikan 16 pabrik gula, 4 rumah sakit, 1 pabrik goni & karung plastik dan 1 pabrik penyulingan Alkohol & Spiritus (Ethanol Distillery) (www.ptpn-11.com).

PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang merupakan salah satu bagian dari PT. Perkebunan Nusantara XI (PERSERO) yang kegiatan utamanya yaitu produksi gula. Bidang usaha yang lain meliputi produksi / pembuatan alkohol serta spiritus dari tetes tebu dan produksi karung goni dari serat kenaff dan karung plastik.

PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang berusaha melakukan perbaikan manajemen secara berkesinambungan seperti perbaikan sistem dan budaya. Selain itu, PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang telah menerapkan sistem penghargaan berupa kenaikan gaji setiap tahun, uang cuti setiap 6 bulan dan akhir tahun, asuransi kesehatan, kecelakaan dan meninggal, pesiunan, dan Perjanjian Kerja Bersama dalam bentuk penghargaan uang dan peningkatan golongan.

Pada tahun 2011, PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang dan PTPN XI Semboro mengalami revitalisasi untuk meningkatkan potensi giling dan produksi yang lebih besar dengan anggaran sekitar Rp 300.000.000,00 (detikSurabaya: 13 Mei 2011). Namun, jika peningkatan kinerja produksi tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja karyawan dapat menghambat tercapainya produktivitas secara optimal. Salah satu dampak yang dapat ditimbulkannya yaitu penurunan kinerja karyawan, munculnya berbagai kecurangan, bahkan menimbulkan pemogokan kerja secara massal yang merugikan perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan implementasi *Total Quality Management* yang tepat dan penerapan sistem *reward* sebagai motivator bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh implementasi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lesmana (2011) menyatakan bahwa kompensasi insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) yang menyebutkan bahwa sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berbeda halnya dengan penelitian yang

dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) menyimpulkan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

Adanya perbedaan pada hasil penelitian tersebut menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian terkait pengaruh TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada variabel independen yang digunakan dan subjek penelitian yaitu TQM dan sistem *reward* pada PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang.

Penelitian ini menggunakan perusahaan PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang disebabkan PTPN XI (PERSERO) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang sistem penggajiannya lebih besar tunjangan daripada gaji pokok bagi karyawannya. Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (WamenPAN-RB) Eko Prasajo menyatakan bahwa sistem penggajian dimana gaji pokok lebih kecil daripada tunjangan-tunjangan akan diubah total yang akan difokuskan pada kinerja dengan mengurangi berbagai insentif atau honorarium di luar gaji (www.ptpn-11.com).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis penerapan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditentukan maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan menambah literatur tentang analisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan informasi sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan literatur untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Total Quality Management*

1. Definisi *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2005: 22).

TQM dapat dipahami sebagai ‘suatu sistem manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus-menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggung jawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia’ (Ibrahim, 2000: 22).

2. Konsep Dasar *Total Quality Management*

Berbagai penelitian telah mencoba membahas tentang TQM. Namun masing-masing penulis mempunyai cara tersendiri dalam menjelaskan TQM. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Banker dan Schroider (1993) dalam Suprانتiningrum (2002) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan baru (TQM, JIT, dan *teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork* dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi

kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien.

TQM lebih menekankan pada produk dan pelanggan (*customers*) bukan produksi massa, karyawan bertanggung jawab pada peningkatan kemampuan pabrik dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggung jawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen pengendalian kualitas merupakan wewenang personalia lini (Khim dan Larry, 1998 dalam Supratiningrum, 2002).

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas tingkat dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (Narsa dan Yuniawati, 2003).

Menurut Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005: 22), dalam penerapannya TQM memiliki beberapa komponen, yaitu:

a. Fokus pada pelanggan;

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas;

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.

c. Pendekatan ilmiah;

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang;

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama tim (*teamwork*);

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan;

Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan;

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali;

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan tujuan;

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

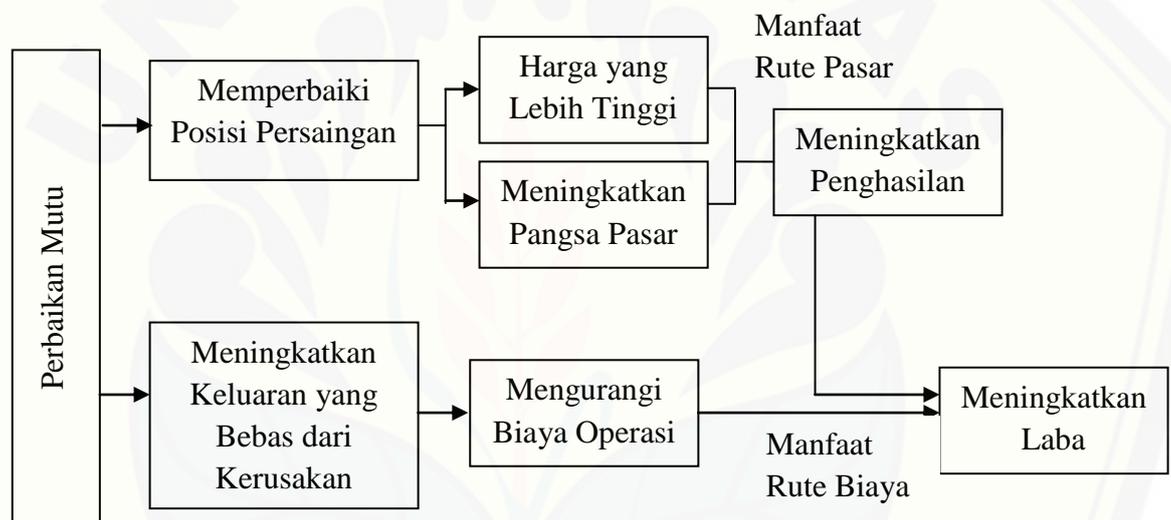
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan dan rencana yang baik serta perbaikan yang lebih efektif. Hal ini juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Dengan diterapkannya beberapa komponen TQM tersebut, perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerja para karyawan.

3. Manfaat *Total Quality Manajemen*

Hessel dalam Nasution (2005: 42) telah meneliti hubungan antara penerapan TQM dengan kinerja dan keunggulan kompetitif beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan,

TQM merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan TQM memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan. Stephen dalam Nasution (2005: 43) menjelaskan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kualitas/laba yang tampak pada Gambar 1. Berdasarkan gambar 1, manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan yang berasal dari pelanggan perusahaan dalam bentuk peningkatan pendapatan penjualan. Kedua, meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan yang bersumber dari efisiensi internal dan dicerminkan dalam penurunan biaya.



Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management*

(Nasution 2005:43)

2.1.2 Sistem *Reward*

Setiap karyawan yang bekerja dalam organisasi memerlukan motivasi untuk mendukung kinerjanya sehingga diperlukan adanya sistem *reward* bagi karyawan. Simamora (2004: 442), sistem penghargaan merupakan kompensasi yang meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Jika diatur dengan benar dapat membantu

perusahaan mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja produktif.

Menurut Cascio F. Wayne 1990 dalam Mangkuprawira (2003: 196) kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Komponen dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial
 - a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi
 - b. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga tunjangan, meliputi asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya
2. Kompensasi Nonfinansial, bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

Milgrom dan Robert (1990) serta Ichniowski (1997) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005), praktik pemanufakturan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem kompensasi merupakan salah satu metoda yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik pemanufakturan TQM. Dengan demikian karyawan mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima *reward* dari manajemen.

Ichniowski *et. Al* (1997) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

2.1.3 Kinerja Manajerial

Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Narsa (2003), kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

1. perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan
3. pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. pengawasan (*supervisi*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok dan
8. perwakilan (representatif), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Johny (1999) dalam Lesmana (2011), Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks.

Menurut Mulyadi (1998) dalam Lastanto (2010) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator-indikator untuk mengukur kinerja manajerial antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan terhadap pekerjaan, kreatifitas, kerjasama tim, inisiatif dan fleksibilitas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Narsa dan Yuniawati (2003) meneliti tentang Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada Pt. Telkom Divre V Surabaya. Dari penelitian ini mendapatkan kesimpulan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Ada hubungan positif dan signifikan pada interaksi antara sistem pengukuran kinerja dan TQM terhadap kinerja manajerial. namun, tidak ada pengaruh interaksi antara sistem penghargaan dan TQM terhadap kinerja manajerial.

Rachmawati (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan *Total Quality Management*

(TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Surabaya. Dari penelitian tersebut semua variabel moderating dan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Mawikere (2010) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Berbintang di Kota Manado. Dari penelitian tersebut dihasilkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Lesmana (2011) meneliti tentang Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang. Dari penelitian tersebut penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. kompensasi insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.

Menurut Miranta (2012) dalam penelitiannya Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Mitratani Dua Tujuh Jember. Dari penelitian tersebut TQM berpengaruh kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kumentas (2013) meneliti tentang Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia. Dari penelitian tersebut TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut Mintje (2013) dalam penelitiannya Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.3 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini terdiri dari beberapa hipotesis terkait dengan permasalahan yang dibahas dengan mengacu pada penelitian terdahulu dan telaah teoritis. Hipotesis menyatakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan proposisi yang dapat diuji secara empiris. Hipotesis dalam penelitian ini dikembangkan dari telaah teoritis sebagai jawaban sementara dari masalah atau pertanyaan penelitian yang memerlukan pengujian secara empiris (Indriantoro dan Supomo, 2011: 73).

2.3.1 Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Banker *et al.* (1993) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus-menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu, hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk pengendalian mutu dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan diterapkannya TQM yang merupakan suatu sistem yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan berorientasi pada kualitas diharapkan dapat memotivasi para manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian Narsa dan Yuniawati (2003), Rachmawati (2009), dan Miranta (2012) yang meneliti tentang hubungan antara TQM dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabel TQM dapat mempengaruhi kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya.

Berdasarkan uraian di atas maka didapatkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H_1 : Penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.3.2 Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial

Kesuksesan suatu organisasi tidak hanya tampak dari besarnya laba yang diperoleh, tetapi juga dapat dilihat pada keefektifan kinerja yang dihasilkan oleh para pelaku dalam organisasi. Besarnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya faktor yang dapat memotivasi kinerja karyawan yaitu berupa penghargaan (*reward*). Simamora (2004: 442), sistem penghargaan merupakan kompensasi yang meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Jika sistem penghargaan diatur dengan benar dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja produktif.

Berdasarkan penelitian Narsa dan Yuniawati (2003), Rachmawati (2009), Mawikere (2010), Miranta (2012), dan Mintje (2013) yang meneliti tentang hubungan antara sistem *reward* dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa sistem *reward* dapat mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka didapatkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₂ : Sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial

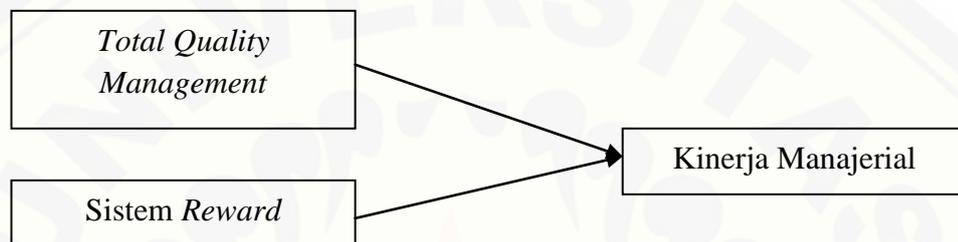
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis menjadi suatu bentuk pola pemikiran hubungan antar variabel dalam sebuah penelitian. Kinerja manajerial merupakan kinerja individu dalam kegiatan manajerial dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang menunjukkan kinerja organisasi meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat suatu hubungan antara manajemen kualitas dan kinerja organisasi.

Tujuan organisasi dalam menghasilkan produk yang berkualitas disertai dengan rendahnya biaya produksi. Kondisi seperti ini tidak selalu sejalan dengan tujuan individu-individu yang terlibat didalamnya. Untuk mengatasi

hal tersebut diperlukan timbal balik dari kinerja yang telah diberikan oleh para karyawan kepada perusahaan. Dengan demikian, diperlukan adanya sistem *reward* untuk memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan telaah pustaka dan kajian literatur didapati suatu bentuk kerangka berpikir yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, variabel independen dalam penelitian ini yaitu *Total Quality Management* dan *Sistem Reward* sedangkan variabel dependennya yaitu kinerja manajerial.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro dan Supomo, 2011: 146). Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara personal pada 42 responden yaitu karyawan PTPN XI Djatiroto Lumajang yang terdiri dari *Middle* Manajer, Assisten Manajer, dan *officer*.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Indriantoro dan Supomo (2011: 115) populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer PTPN XI Djatiroto Lumajang.

Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 2011: 115). Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu, umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2011: 131). Sampel dalam penelitian ini adalah *Middle* Manajer, Assisten Manajer, dan *officer*.

3.3 Metode Pengambilan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini yaitu, survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis (Indriantoro dan Supomo, 2011: 152). Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu dengan teknik kuesioner. Teknik kuesioner ditujukan kepada responden secara langsung. Melalui kuesioner tersebut

diharapkan dapat memperoleh informasi yang relevan bagi peneliti untuk mencapai tujuan penelitian.

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Independen

Variabel Independent dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (X1) dan Sistem Reward. Menurut Sim dan Killough (1998) dalam Mardiyah Listianingsih (2005) menjelaskan bahwa Total Quality Management merupakan suatu filosofi yang menekankan peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan keterampilan, dan mengurangi biaya produksi. TQM memiliki 10 komponen yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan TQM dalam perusahaan.

Variabel Sistem *Reward* (X2). Hansen dan Mowen (2005: 387) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga manajer akan menunjukkan kerja terbaik bagi perusahaan. Indikator sistem reward yang digunakan dalam penelitian yaitu pemberian *reward* berupa gaji tetap dan insentif variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja baik insentif secara individu maupun kelompok. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1

sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

3.4.2 Variabel dependen

Variabel dependent dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial (Y). Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Kinerja manajerial meliputi delapan indikator yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan terhadap pekerjaan, kreatifitas, kerjasama tim, inisiatif, fleksibel. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya kinerja manajerial dalam perusahaan

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Indriantoro dan Supomo, 2011: 170). Ukuran yang digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan responden antara lain berupa mean, maksimum, minimum, dan standar deviasi.

3.5.2 Metode Kualitas Data

Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu reliabilitas dan validitas.

1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan reliabel atau tetap konsisten bila dilakukan berkali-kali pada

waktu yang beda. Adapun untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan uji statistik *Croanbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika mempunyai *Croanbach Alpha* $> 0,6$ (Ghozali, 2001).

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006).

Koefisien hitung korelasi (r hitung) lebih besar dari nilai kritis (r tabel) maka dapat dikatakan data tersebut valid. Selain dengan membandingkan r hitung dengan r tabel dapat juga dilihat signifikan. Jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, maka dapat dikatakan valid (Ghozali, 2001).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Analisis dapat dilakukan bila data yang diteliti memenuhi asumsi klasik. Tujuan pengujian ini untuk mengetahui keberartian hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat, efisien, dan terbatas dari kelemahan-kelemahan yang terjadi karena masih adanya gejala-gejala asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik yang dilakukan yaitu:

1. Pengujian Normalitas

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. Santoso (2001) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005), untuk mendeteksi normalitas, model regresi dapat dilakukan pengujian dengan metode grafik deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Gujarati (2003: 319), Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan mendeteksi korelasi *Pearson* antar variabel independen dan VIF. Metode ini ditujukan untuk mendeteksi variabel-variabel mana yang menyebabkan terjadinya multikolinieritas, dengan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Gujarati, 2003: 328) :

$$VIF = \frac{1}{(1 - r_{ij}^2)}$$

Dimana:

VIF = *Variance inflation Factor*

r_{ij} = Besarnya korelasi antara variabel i dengan variabel j

Jika nilai $VIF > 10$, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

3. Pengujian Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Ghazali (2001) dasar analisis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang ada menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3.5.4 Analisis Regresi Berganda

Uji persamaan regresi digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen dengan skala pengukuran interval atau rasio dalam suatu persamaan linier (Indriantoro dan Supomo, 2011: 211). Hipotesis pengaruh TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial akan diuji dengan menggunakan teknik statistik yang menggunakan suatu model, model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah regresi berganda. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Ket:

Y = kinerja manajerial

X₁ = TQM

X₂ = sistem *reward*

b₁-b₂ = koefisien regresi

a = konstanta (*regression error*)

e = kesalahan regresi

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel yang mempengaruhi (variabel independen) dan variabel dependen.

1. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen untuk berkontribusi terhadap variabel dependennya dalam satuan presentase. Pengujian ini dilakukan dengan cara melihat nilai koefisiennya. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel sangat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2. Uji Stastistik F

Uji signifikan simultan (Uji Stastistik F) bertujuan untuk mengukur apakah semua variabel independen dalam suatu model penelitian mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian secara simultan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara tingkat signifikansi F dari hasil pengujian dengan nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini. Cara pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Jika tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5% maka dapat disimpulkan bahwa (Ghozali, 2006):

1. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $sig > \alpha$, H_0 diterima dan H_a ditolak, maka semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
2. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig < \alpha$, H_0 ditolak dan H_a diterima, maka semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

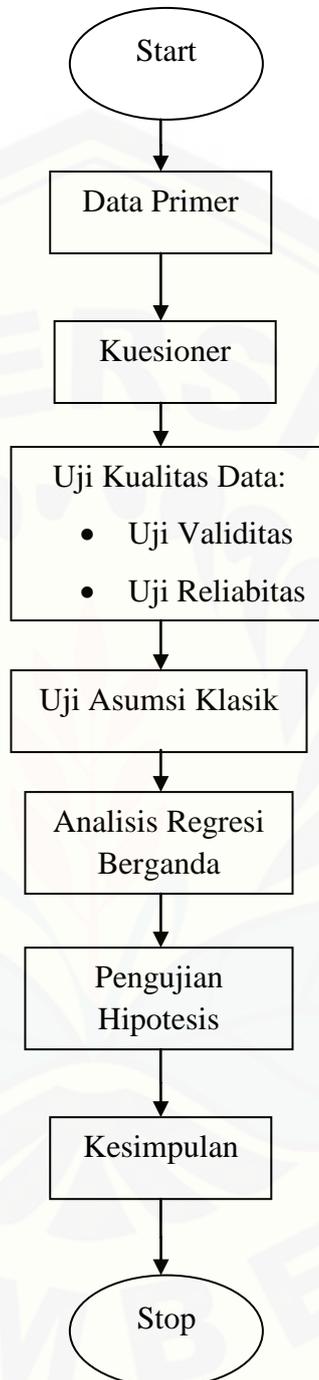
3. Uji Stastistik t

Uji t adalah uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien dengan t tabel, dengan tingkat signifikan 5%. (Ghozali, 2006)

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 diterima. Ini berarti bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 ditolak. Ini berarti bahwa variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5%. Jika tingkat signifikansi $>0,05$ maka hipotesis ditolak. Jika tingkat signifikansi $<0,05$ maka hipotesis diterima.

3.6 Kerangka Pemecah Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecah Masalah

BAB 4. PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PTPN XI PG Djatiroto merupakan salah satu unit usaha yang dimiliki PTPN XI (PERSERO) yang menghasilkan produk utama gula pasir dan tetes. PG Djatiroto didirikan pada tahun 1905 oleh perusahaan swasta milik Belanda yaitu HVA (*Haandels Verenging Amsterdam*).

Berdasarkan UU NO. 86/1958 yang menyatakan bahwa semua perusahaan milik Belanda diambil alih oleh pemerintah RI, maka pada tanggal 12 Desember 1957 PG Djatiroto diambil alih oleh pemerintah RI yang tertuang dalam surat pemerintah militer NO SPPKM / D.16 / 12 / 1957 dan mulai saat itu termasuk dalam PPN Wilayah V.

Pada tahun 1961 dibentuk Badan Pemimpin Umum Perusahaan Negara Gula dan Karung Goni (BPU-PPN) yang merupakan peleburan dari PPN. Pada tanggal 13 April 1968 berdasarkan PP no 13 dan PP no 14 maka PPN gula diganti dengan nama menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) dimana PG Djatiroto di bawah PNP XXIV yang berkantor pusat di Surabaya. Tahun 1974 terjadi pengalihan bentuk perusahaan negara menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO). Pada tahun 1975 PG Djatiroto di bawah PTP XXIV dan PTP XXV dan kemudian pada tanggal 11 Maret 1996 digabung dengan PTP XX menjadi PTP Nusantara XI yang berkantor pusat di Surabaya.

Pada awalnya PG Djatiroto bernama PG Rakanupaksi, namun pada tahun 1912 PG Rakanupaksi berganti nama menjadi PG Djatiroto dan meningkatkan kapasitas giling menjadi 2.400 tth. Setelah mengalami beberapa kali rehabilitasi dan peningkatan kapasitas, kini PG Djatiroto mampu menggiling tebu 1,1 juta-1,2 juta ton per tahun dan menghasilkan gula lebih dari 80.000 ton. Sejalan dengan program revitalisasi, pada tahun 2009 kapasitas PG ini ditingkatkan dari 5.500 menjadi 7.500 tth dan hingga kini PTPN XI PG Djatiroto terus berbenah diri.

Perbaikan tidak hanya dilakukan pada aspek produksi tetapi juga pada aspek manajemen seperti adanya perubahan sistem pencatatan dan pelaporan terkomputerisasi serta perubahan budaya.

4.1.2 Profil Perusahaan

1. Visi dan Misi PTPN XI (PERSERO) PG Djatiroto

Visi PTPN XI (PERSERO) PG Djatiroto yaitu menjadi penyangga yang tangguh bagi kelangsungan hidup PTPN XI (PERSERO). Adapun misi dari PTPN XI (PERSERO) PG Djatiroto yaitu:

- a. memaksimalkan produktivitas lahan HGU;
- b. menjadikan petani sebagai akselerator produksi;
- c. memaksimalkan efektivitas dan efisien pabrik;
- d. memantapkan *cost effectiveness*;
- e. memberdayakan lingkungan dan masyarakat guna mendukung keberadaan pabrik gula.

2. Struktur Organisasi

a. Bagian Administrasi, Keuangan, dan Umum

Bagian ini melaksanakan tugas di bagian administrasi, keuangan dan umum sesuai kebijakan administrator dan melakukan pengolahan administrasi, akuntansi dan anggaran serta tugas-tugas urusan umum atau personalia dan tenaga kerja yang mengelola sumber daya manusia termasuk pengamanan dan keamanan.

b. Bagian Pengolahan

Bagian ini bertugas untuk mengelola dan mengoperasikan sumber daya proses pengolahan gula agar mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien.

c. Bagian Tanaman

Bagian ini bertugas untuk mengelola sumber daya produksi pertanian yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya alam, serta sumber daya keuangan dan sasaran usaha tani untuk

mendapatkan bahan baku tebu sesuai sasaran jumlah dan kualitas yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

d. Bagian Instalasi

Bagian ini bertugas untuk mengelola dan mengoperasikan sumber daya pabrik sesuai permintaan bagian pengolahan guna mencapai sasaran perusahaan dalam bagiannya secara efektif dan efisien.

3. Areal Pabrik

Areal pabrik yang terdapat di PTPN XI (PERSERO) PG Djatiroto terdiri dari 14 gudang gula yang masing-masing gudang memiliki kapasitas 572.000 kw. Adapun rinciannya sebagai berikut:

- a. 12 gudang gula produksi;
- b. 1 gudang gula MS (gula sisa);
- c. 1 gudang tidak dipakai.

4. Karyawan

Jumlah karyawan pada PTPN XI (PERSERO) PG Djatiroro pada musim giling dan di luar musim giling berbeda. Adapun rincian jumlah karyawan sebagai berikut:

a. Jumlah karyawan pada musim giling

Karyawan tetap	701
Kampanye	196
PKWT	419
Honorer	14
Borong	<u>348</u> +
Total	1678

b. Jumlah karyawan di luar musim giling

Karyawan tetap	701
PKWT	71
Honorer	14
Borongan	<u>150</u> +
Total	936

5. Strategi dan Kebijakan Usaha

Dalam upaya mewujudkan misi perusahaan, manajemen PTPN XI (PERSERO) menetapkan strategi korporat, strategi bisnis serta kebijakan usaha sebagai berikut:

a. Strategi Korporat

Dalam upaya mencapai target dan sasaran kinerja perusahaan strategi korporat yang dipilih adalah kombinasi stabilitas dan pertumbuhan dengan memantapkan usaha pokok dan bukan usaha pokok yang menguntungkan.

b. Strategi Bisnis

- 1) Memantapkan usaha pokok melalui peningkatan produktivitas dan *overall cost leadership* untuk memperoleh harga pokok produksi kompetitif dan menghasilkan produk dengan mutu sesuai permintaan pasar
- 2) Aliansi usaha untuk meningkatkan kinerja usaha pokok dan mengembangkan usaha pendukung secara selektif
- 3) Mengembangkan sumber energi alternatif yang bersumber dari lingkungan industri sendiri

c. Kebijakan Usaha

Untuk mendukung keberhasilan strategi yang dipilih, kebijakan yang ditempuh manajemen mencakup :

- 1) Menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan *code of conduct* di semua direktorat/bidang/unit usaha
- 2) Meningkatkan produktivitas

- 3) Mengembangkan kemampuan sumber daya manusia
- 4) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya
- 5) Meningkatkan dan menjaga mutu
- 6) Mengembangkan dan memperluas penjualan
- 7) Meningkatkan *built - in control* dan *early warning system*

4.2 Analisis Data

4.2.1 Gambaran Umum Responden

Di dalam penelitian ini, data primer didapatkan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui pendapat manajer mengenai pengaruh sistem *reward* terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial (Studi kasus pada PTPN XI (PERSERO) PG Djatiroto). Jumlah populasi pada penelitian ini yaitu 42 manajer dengan rincian sebagai berikut: 7 manajer pada bagian A.K.U, 21 manajer pada bagian Tanaman, 7 manajer pada bagian Instalasi, dan 7 manajer pada bagian pengolahan. Berikut ini tabel distribusi dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Tabel 4.1 Rincian Populasi dan Tingkat Pengembalian

Jumlah populasi	42
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	<u>0</u> -
Jumlah kuesioner yang kembali	42
Jumlah kuesioner yang kembali tapi tidak lengkap	<u>14</u> -
Jumlah kuesioner yang digunakan	28
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	$42/42 * 100\% = 100\%$
Tingkat pengembalian yang digunakan	$28/42 * 100\% = 66,67\%$

Sumber: Data diolah 2014

Untuk mengetahui gambaran tentang responden, berikut ini adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja, dan masa jabatan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	27	96,43%
Perempuan	1	3,57%
Total	28	100%

Sumber : Data diolah 2014

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa, mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian adalah yang berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 27 orang atau sebesar 96,43% dari total responden. Sedangkan, sisanya sebanyak 1 orang atau sebesar 3,57% dari total responden adalah perempuan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PTPN XI PG Djatiroto adalah laki-laki. Hal ini disebabkan PTPN XI Djatiroto lebih membutuhkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki daripada perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Presentase
20 – 29 tahun	1	3,57%
30 – 39 tahun	3	10,72%
40 – 49 tahun	9	32,14%
≥ 50 tahun	15	53,57%
Total	28	100%

Sumber : Data diolah 2014

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui jumlah responden yang berada dalam rentang usia 20 – 29 tahun sebanyak 1 orang dengan presentase 3,57%. Untuk responden yang berada dalam rentang usia 30 – 39 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase 10,72%, responden yang berusia 40 – 49 tahun sebanyak 9 orang dengan presentase 32,14%, sedangkan jumlah responden yang berusia diatas 50 tahun

sebanyak 15 orang dengan presentase 53,57%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berusia >50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan level manajerial di PTPN XI PG Djatiroto umumnya adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga mampu untuk memimpin dan mengarahkan karyawan pada level di bawahnya.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SLTP	1	3,57%
SMA	22	78,57%
Diploma	2	7,14%
S1	3	10,72%
Total	28	100%

Sumber : Data diolah 2014

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir setingkat SMA yakni sebanyak 22 orang dengan presentase 78,57%. Adapun dengan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 1 orang dengan presentase 3,57%, pendidikan Diploma sebanyak 2 orang dengan presentase 7,14%. Sedangkan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 3 orang dengan presentase 10,72%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
< 5 tahun	1	3,57%
5 – 10 tahun	3	10,72%
> 10 tahun	24	85,71%
Total	28	100%

Sumber : Data diolah 2014

Dari tabel 4.5 dapat dilihat dari 28 orang responden diperoleh jumlah responden berdasarkan masa kerjanya di PTPN XI PG Djatiroto, yaitu di bawah 5 tahun sebanyak 1 orang dengan presentase 3,57%, 5 – 10 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase 10,72%, dan responden yang masa kerjanya di atas 10 tahun sebanyak 24 orang dengan presentase 85,71%. Jadi, dapat disimpulkan mayoritas responden telah berkerja lebih dari 10 tahun di PTPN XI PG Djatiroto. Hal tersebut terjadi disebabkan PTPN XI PG Djatiroto memberikan kesejahteraan kepada karyawannya. Oleh karena itu, karyawan memberikan timbal balik berupa loyalitas kepada PTPN XI PG Djatiroto.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan masa jabatan dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
< 5 tahun	1	3,57%
5 – 10 tahun	3	10,72%
> 10 tahun	24	85,71%
Total	28	100%

Sumber : Data diolah 2014

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui jumlah responden berdasarkan masa jabatannya, yaitu di bawah 5 tahun sebanyak 1 orang dengan presentase 3,57%, 5 – 10 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase 10,72%, dan responden yang masa jabatannya di atas 10

tahun sebanyak 24 orang dengan presentase 85,71%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki masa jabatan di atas 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah mempunyai keahlian yang cukup sesuai tanggung jawabnya.

4.2.2 Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini statistik deskriptif memberikan gambaran umum terhadap 28 responden pada level manajerial.

Tabel 4.7 Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata- rata	Nilai Tengah	Standar Deviasi
TQM	8 – 40	30 – 40	36,11	35	3,16
<i>Reward</i>	4 – 20	4 – 15	7,82	9,5	3,18
Kinerja Manajerial	7 – 35	21 – 32	24,32	26,5	4,17

Sumber: Lampiran 3.1 (data diolah 2014)

Hasil pengukuran variabel *Total Quality Management* (TQM) dengan kisaran teoritis antara 8-40 dan kisaran sesungguhnya antara 30-40 dengan rata-rata 36,11 dan nilai titik tengah 35 yang berarti nilai rata-rata lebih besar dari nilai tengah sehingga dapat diketahui bahwa penerapan TQM cukup tinggi, dan berdasarkan perbandingan kisaran teoritis dan sesungguhnya dapat disimpulkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim.

Variabel sistem *Reward* memiliki kisaran teoritis antara 4-20 dan kisaran sesungguhnya antara 4-15 dengan rata-rata 7,82 dan nilai titik tengah 9,5. Perbandingan antara rata-rata dan nilai tengah lebih besar nilai tengah dari pada rata-rata, ini menunjukkan penerapan sistem *Reward* pada penelitian ini sedang. Sedangkan menurut perbandingan kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim.

Variabel kinerja manajerial dengan kisaran teoritis antara 7-35 dan kisaran sesungguhnya 21-32, ini menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim. Variabel ini juga memiliki rata-rata 24,32 dan nilai tengah 26,5 yang berarti nilai tengah lebih besar daripada rata-rata, ini menunjukkan bahwa penerapan kinerja manajerial pada penelitian ini sedang.

4.2.3 Uji Kualitas data

1. Uji Validitas

Uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006: 104). Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa data-data yang dikumpulkan dapat dikatakan tepat untuk faktor analisis dan juga mengindikasikan validitas *construct* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rice, 1947 dalam Mardiyah dan Listianingsih, 2005). Menurut Ghozali (2001), data dikatakan valid jika koefisien hitung korelasi (r hitung) lebih besar dari nilai kritis (r tabel) dan apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.

Hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Pearson Correlation	Signifikan	Status
TQM	X1	0,555	0,002	Valid
	X2	0,524	0,004	Valid
	X3	0,789	0,000	Valid
	X4	0,748	0,000	Valid
	X5	0,585	0,001	Valid
	X6	0,520	0,005	Valid
	X7	0,619	0,000	Valid
	X8	0,770	0,000	Valid

<i>Reward</i>	X9	0,852	0,000	Valid
	X10	0,884	0,000	Valid
	X11	0,742	0,000	Valid
	X12	0,608	0,001	Valid
Kinerja Manajerial	Y1	0,887	0,000	Valid
	Y2	0,791	0,000	Valid
	Y3	0,894	0,000	Valid
	Y4	0,564	0,002	Valid
	Y5	0,864	0,000	Valid
	Y6	0,862	0,000	Valid
	Y7	0,953	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3.2 (data diolah 2014)

Pada tabel 4.8 didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total (Pearson Correlation). Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui nilai koefisien hitung korelasi (r hitung) lebih besar dari nilai kritis (r tabel) yaitu 0,3739 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pada keseluruhan variabel dalam penelitian ini valid. Selain itu, dapat juga dilihat pada besarnya signifikan yang nilai signifikan seluruh item lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa item-item yang digunakan dalam penelitian ini layak atau valid sebagai pengumpul data.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan tingkat konsistensi instrument yang digunakan apakah tetap konsisten jika digunakan berkali-kali dengan waktu yang berbeda dan responden yang berbeda pula. Suatu variabel reliabel atau tidak dapat diukur dengan menggunakan metode *Croanbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Croanbach Alpha* (α) > 0,6. Jadi semakin tinggi nilai koefisien yang didapatkan maka reliabilitas data yang diperoleh semakin tinggi. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas yang dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Croanbach Alpha</i> (α)	Keterangan
TQM	0,765	Reliabel
<i>Reward</i>	0,754	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,922	Reliabel

Sumber: Lampiran 3.3 (data diolah 2014)

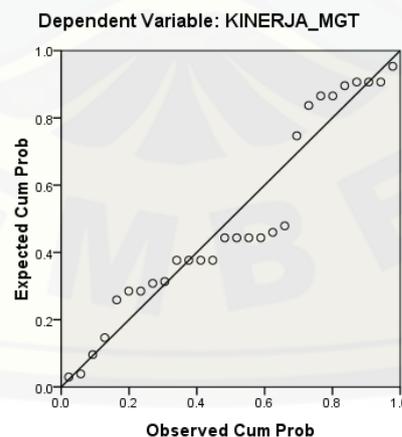
Berdasarkan tabel 4.9 didapatkan nilai *Croanbach Alpha* (α) pada masing-masing variabel menunjukkan angka $> 0,6$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari semua variabel dapat dipercaya dalam mengukur objek penelitian.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Penelitian ini menggunakan analisis statistik parametrik sehingga data yang digunakan harus memiliki asumsi bahwa data terdistribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas, penelitian ini menggunakan metode grafik deteksi dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal. Jika data (titik) tersebar di sekitar sumbu diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas tampak pada gambar berikut ini.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas

Sumber: Lampiran 3.4 (data diolah 2014)

Pada gambar diatas tampak bahwa data (titik) tersebar disekitar garis diagonal, artinya data tersebut terdistribusi normal. Sehingga data tersebut dapat digunakan untuk analisis penelitian lebih lanjut.

2. Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan merupakan model regresi yang baik, maka diperlukan uji multikolinieritas. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi yang digunakan terjadi korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik jika tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
TQM	0,603	1,660	Tidak terjadi multikolinieritas
<i>Reward</i>	0,603	1,660	Tidak terjadi multikolinieritas

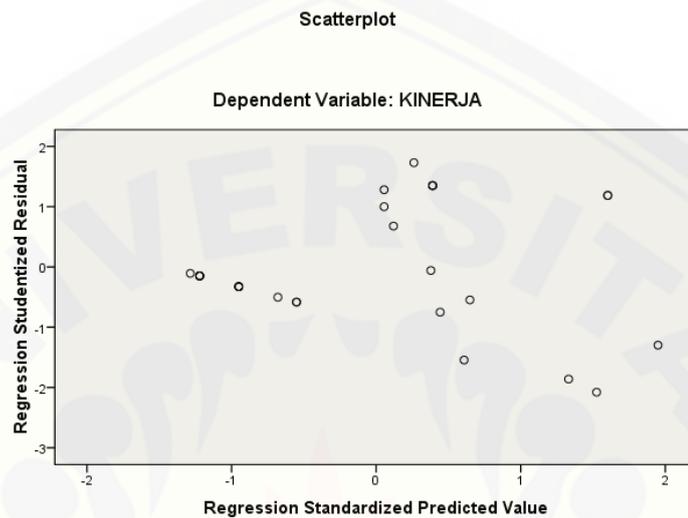
Sumber: Lampiran 3.5 (data diolah 2014)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan bahwa tidak ditemukan adanya variabel independen yang nilai *tolerance*-nya kurang dari 0,1 sehingga tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 90%. Dan pada perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan tidak ada variabel independen yang nilai VIF-nya lebih dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen pada model regresi sehingga model regresi tersebut telah memenuhi uji multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2001). Untuk mendeteksi heterokedastisitas yakni dengan melihat grafik *scatter plot* pada gambar berikut ini. Jika titik-titik pada

grafik *scatter plot* menunjukkan pola tertentu yang teratur maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Lampiran 3.6 (data diolah 2014)

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa sebaran titik-titik tidak membentuk pola tertentu tetapi tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y yang berarti tidak terjadi heterokedastisitas.

4.2.5 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen (TQM dan sistem *reward*) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Hasil pengujian regresi berganda disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24,820	11,808		2,102	0,046
TQM	-0,149	0,284	-0,112	-0,522	0,606
REWARD	0,622	0,283	0,473	2,201	0,037

Sumber: Lampiran 3.5 (data diolah 2014)

Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 24,820 - 0,149 X_1 + 0,622 X_2 + e$$

Adapun penjelasan dari persamaan diatas dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. $b_1 = -0,112$, artinya semakin tinggi *total quality management*, maka menurunkan akan menurunkan kinerja manajerial, dan sebaliknya.
2. $b_2 = 0,473$, artinya semakin tinggi sistem *reward*, akan meningkatkan kinerja manajerial, dan sebaliknya.

4.2.6 Pengujian Hipotesis

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	0,551	0,304	0,248	3,619

Sumber: Lampiran 3.7 (data diolah 2014)

Koefisien determinasi akan menjelaskan kemampuan variabel independen untuk berkontribusi terhadap variabel dependennya dalam satuan persentase. Pada tabel di atas menunjukkan nilai adjusted R^2 sebesar 0,304. Hal ini berarti bahwa variabel TQM dan sistem *reward* bisa menjelaskan 30,4% variasi variabel kinerja manajerial. Sedangkan sisanya sebesar 69,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Karena nilai R

Square di bawah 50% atau cenderung mendekati nilai 0 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel sangat terbatas.

2. Uji Statistik F

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara tingkat signifikansi F dari hasil pengujian (sig) dengan nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini (α). Hasil pengujian statistik F tampak pada tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13 Hasil Uji Statistik F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F _{hitung}	F _{Sig.}
Regression	142,753	2	71,377	5,451	0,011
Residual	327,354	25	13,094		
Total	470,107	27			

Sumber: Lampiran 3.7 (data diolah 2014)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sig lebih kecil dari α yaitu sebesar $0,011 < 0,05$, hal ini berarti semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

3. Uji Statistik t

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Caranya dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} dan antara tingkat signifikansi t dari hasil pengujian dengan signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini (α) yaitu signifikansi 5%.

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi untuk TQM adalah $0,606 >$ tingkat signifikansi $0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 ditolak dan berarti variabel independen tidak

berpengaruh secara individual terhadap variabel dependen. Sehingga variabel TQM tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Apabila penerapan TQM meningkat maka kinerja manajerial menurun, demikian pula sebaliknya.

Pada tabel 4.11, menunjukkan besarnya nilai signifikansi untuk sistem *reward* adalah 0,037. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_2 diterima. Hal ini berarti bahwa variabel sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Apabila sistem *reward* meningkat, maka kinerja manajerial meningkat, demikian sebaliknya.

4.3 Pembahasan

Data dalam penelitian ini terdistribusi normal sehingga uji statistik yang digunakan meliputi uji regresi berganda, uji statistik F, dan uji statistik t. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Uji asumsi klasik dilakukan sebelum uji regresi berganda yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas.

Berdasarkan uji F secara simultan semua variabel independennya, meliputi *Total Quality Management* (TQM) dan sistem *reward* secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel terikatnya yaitu kinerja manajerial.

Berdasarkan uji t maka didapat hasil bahwa, secara parsial sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel *Total Quality Management* (TQM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pembahasan terhadap pengujian masing-masing variabel sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya secara

berkesinambungan dengan cara melibatkan seluruh anggota organisasi dan sepenuhnya berorientasi pada kepuasan pelanggan. Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh keterlibatan seluruh SDM perusahaan serta fleksibilitas sistem yang diterapkan. Oleh karena itu, TQM juga memiliki hubungan negatif atau tidak memiliki hubungan sama sekali dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa secara statistik TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti tinggi rendahnya penerapan TQM pada perusahaan tidak akan mempengaruhi besarnya kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Kumentas (2013) dan Mintje (2013) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Narsa dan Yuniawati (2003), Rachmawati (2009), dan Miranta (2012) yang menyebutkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang telah berusaha untuk merealisasikan TQM secara optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001 : 2008 yang dimaksudkan untuk melindungi konsumen, mewujudkan kompetisi sehat dalam perdagangan, serta meningkatkan daya guna, hasil guna dan produktivitas perusahaan. PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang menerapkan keseluruhan komponen TQM yaitu pertama, fokus pada pelanggan dengan perusahaan selalu melakukan survei kepuasan kepada petani tebu. Kedua, Obsesi terhadap kualitas, perusahaan telah menentukan standar tertentu dan melakukan perbaikan terhadap produk yang diproduksi. Hal tersebut ditunjukkan dengan PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang menjadi produsen gula tanpa belerang pertama di Indonesia. Ketiga, pendekatan ilmiah, perusahaan selalu menggunakan statistik dalam memutuskan target quota produk yang dihasilkan. Keempat, komitmen jangka panjang, perusahaan telah melakukan perubahan terhadap budaya organisasi menjadi ProAKSI (nilai – nilai ProAKSI berupa sikap karyawan yang Produktif,

Amanah, berkualitas, simpatik, dan inovatif). Kelima, kerja sama tim, lingkungan kerja yang tercipta di perusahaan sangat mendukung terwujudnya kerja sama tim karena menekankan nilai guyup rukun, kekeluargaan dan musyawarah. Keenam, perbaikan berkesinambungan, perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus ditunjukkan oleh perubahan sistem pencatatan dan pelaporan manual menjadi terkomputerisasi. Ketujuh, pendidikan dan pelatihan, perusahaan menyediakan beasiswa bagi karyawan serta pelatihan minimal satu tahun sekali. Kedelapan, kebebasan terkendali, meskipun lingkungan yang ada di perusahaan lebih menekankan pada musyawarah, namun tetap fokus pada tujuan perusahaan. Kesembilan, kesatuan tujuan, kinerja setiap karyawan selalu ditekankan oleh pimpinan untuk sesuai dengan tujuan perusahaan. Kesepuluh, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dengan budaya musyawarah yang diterapkan perusahaan menjadikan karyawan mempunyai 'rasa memiliki' dan akan memberikan kinerja terbaik mereka.

Meskipun perusahaan telah menerapkan TQM, namun hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak sesuai. Perbedaan yang diperoleh dapat terjadi karena TQM yang diterapkan belum mampu mempengaruhi kinerja manajerial karyawan. Hal ini disebabkan secara kultural karyawan belum bisa menerima TQM secara sempurna dan mereka masih 'nyaman' menggunakan sistem manajemen yang lama. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesuksesan penerapan TQM harus melibatkan seluruh komponen organisasi termasuk karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi penerapan TQM, tidak mempengaruhi besarnya kinerja manajerial perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) ditolak.

4.3.2 Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial

Sistem penghargaan (*reward*) adalah insentif yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Sistem *reward* merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karena karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan

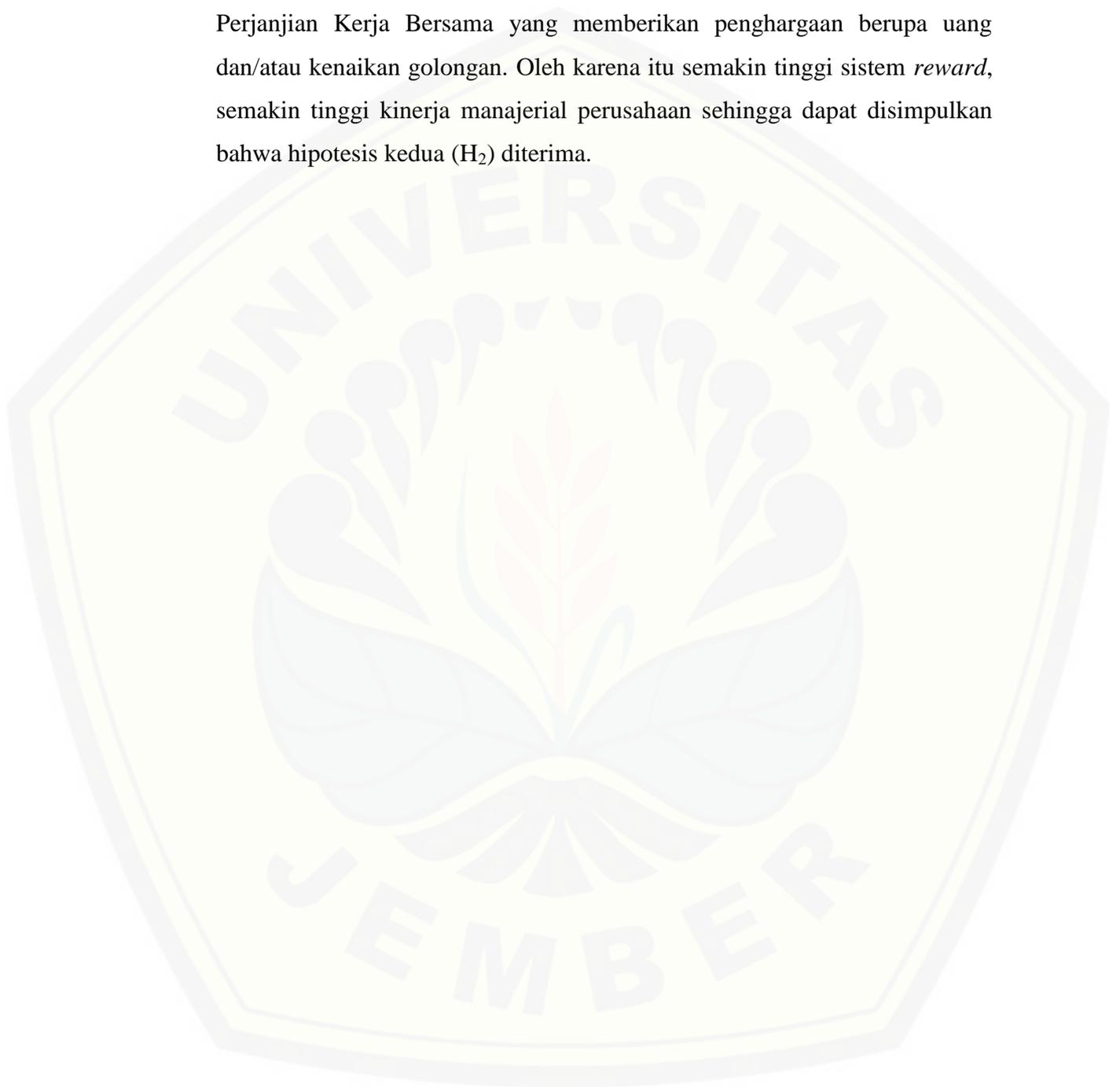
kinerja yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Oleh karena itu, jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan menurunkan kinerja mereka di perusahaan. Ichniowski et al (1997) dalam Suprantiningrum (2002) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa besar kecilnya *reward* yang diperoleh oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Narsa dan Yuniawati (2003), Rachmawati (2009), Miranta (2012), Mintje (2013), dan Mawikere (2010) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Lesmana (2011) dan Kumentas (2013) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan besarnya penghargaan yang diterima oleh karyawan setimpal dengan kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan.

Mac Duffie (1995) dalam Suprantiningrum (2002) menyatakan bahwa bermacam-macam keterampilan pemahaman konseptual yang dikembangkan karyawan pada produksi yang fleksibel akan sedikit digunakan kecuali bila karyawan termotivasi untuk memberikan mental sebaik upaya fisik. Dengan demikian karyawan akan diberikan kebebasan menentukan upaya-upaya untuk menyelesaikan masalah, hanya jika mereka yakin kepentingan individual mereka berhubungan dengan perusahaan dan bahwa perusahaan akan member timbale balik untuk kebaikan mereka. Oleh karena itu, pemberian *reward* yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penghargaan yang diberikan perusahaan tidak hanya berupa penghargaan finansial, tetapi juga penghargaan nonfinansial. Penghargaan

yang diterima karyawan yaitu kenaikan gaji setiap tahunnya, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi meninggal dunia, uang cuti setiap 6 bulan dan akhir tahun, pensiunan berupa uang dan bantuan kesehatan dan Perjanjian Kerja Bersama yang memberikan penghargaan berupa uang dan/atau kenaikan golongan. Oleh karena itu semakin tinggi sistem *reward*, semakin tinggi kinerja manajerial perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H₂) diterima.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu *Total Quality Management* (TQM) dan sistem *reward* terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN XI PG Djatiroto Lumajang yang bekerja pada posisi manajerial.

Responden berpartisipasi dengan baik dalam mengisi kuesioner yang telah disebar, sehingga dapat diperoleh 42 responden dan dapat diolah sebanyak 28 kuesioner dari 42 kuesioner yang disebar. Berdasarkan hasil pengujian terhadap data yang telah diperoleh dengan menggunakan metode analisis regresi berganda didapatkan kesimpulan:

1. *Total Quality Management* (TQM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) dan Mintje (2013), yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Narsa dan Yuniawati (2003), Rachmawati (2009), dan Miranta (2012) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003), Rachmawati (2009), Miranta (2012), Mintje (2013), dan Mawikere (2010)) yang menyatakan bahwa kompensasi insentif signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Namun, penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Lesmana (2011) dan Kumentas (2013) yang menyatakan bahwa sistem *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Peneliti hanya menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner. Hal ini disebabkan tidak memungkinkan bagi peneliti untuk melakukan wawancara terhadap responden sehingga kesimpulan penelitian ini hanya diambil berdasarkan data tertulis.
2. Data yang dianalisis menggunakan instrument yang mendasarkan persepsi responden. Hal ini menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
3. Penelitian ini dilakukan pada masa persiapan musim giling PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang sehingga sebagian besar responden bekerja di lapang dan tidak mengisi kuesioner dengan lengkap.

5.3 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya sebagai berikut.

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian, tidak hanya pada satu perusahaan cabang saja tetapi pada cabang-cabang PTPN XI lainnya atau pada jenis perusahaan lainnya.
2. Perlu dilakukan pengembangan instrument penelitian yang disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari objek yang akan diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Hanafi, Rindyah. 2001. *Pengantar Manajemen*. Malang: Universitas Negeri Malang (UM PRESS)
- Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. 2004. *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2, Edisi 11*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damodar. 2003. *Econometric*. Jakarta: Erlangga.
- Hansen, Don. R dan Maryanne, M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Ibrahim, Buddy. 2000. *TQM (Total Quality Management) : Panduan Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Kumentas, Cynthia N. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*. Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 Juni 2013: 796-805

- Lastanto, Yudi Kurniawan. 2010. *Pengaruh TQM (Total Quality Management), Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Garam(Persero)*. Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas: Surabaya
- Lesmana, Desy. 2011. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang*. Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (Jenius), Vol. 1, No. 3, September 2011.
- Mangkuprawira, Dr. Ir. Tb. Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia
- Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*. SNA VII, Solo 15-16 September 2005.
- Mawikere, Lidia. *.Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Berbintang di Kota Manado*. Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing, Vol. 1 No. 1 Desember 2010: 54-66
- Media Umat. Edisi 101, 22 Maret – 4 April 2013.
- Mintje, Nastiti. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado*. Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 September 2013: 52-62

Miranta, Dian. 2012. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Mitratani Dua Tujuh Jember*. Skripsi, Universitas Jember: Jember

Narsa, I Made dan Yuniawati, Rani Dwi. 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada PT. Telkom Divre V Surabaya*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 18-34

Nasir. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia

Rachmawati, Ayu Rizky. 2009. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Surabaya*. Skripsi, Universitas Jember: Jember

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN

Suprantiningrum, Rr. 2002. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Sains Akuntansi, Universitas Diponegoro: Semarang.

Dongkrak Penggilingan, PTPN XI Revitalisasi PG Jatiroto dan Semboro

<http://detik.net.id/surabaya/css>. Diakses 7 Februari 2013

www.ptpn-11.com. Diakses 7 Februari 2013



Lampiran 1

Data responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja, lama kerja dan pendidikan terakhir

No	Jenis Kelamin	Umur	Masa Kerja	Masa Jabatan	Pendidikan Terakhir	Keterangan Skor:
1	1	3	3	3	4	Jenis Kelamin: 1. Laki-laki 2. Perempuan
2	1	2	2	1	4	
3	1	1	1	3	3	
4	1	2	2	2	3	
5	1	3	2	2	3	Umur: 1. 20-29 th 2. 30-39 th 3. 40-49 th 4. \geq 50 th
6	1	3	3	2	2	
7	2	4	3	3	2	
8	1	3	3	3	2	
9	1	4	3	3	2	
10	1	2	3	3	2	Masa Kerja: 1. < 5 th 2. 5-10 th 3. > 10 th
11	1	3	3	3	2	
12	1	3	3	3	4	
13	1	4	3	3	2	
14	1	4	3	3	2	Masa Jabatan: 1. < 5 th 2. 5-10 th 3. 10 th
15	1	4	3	3	2	
16	1	4	3	3	2	
17	1	4	3	3	2	
18	1	4	3	3	2	Pendidikan Terakhir: 1. SLTP 2. SMA 3. D3 4. S1
19	1	4	3	3	2	
20	1	4	3	3	2	
21	1	3	3	3	2	
22	1	4	3	3	2	
23	1	4	3	3	2	

24	1	3	3	3	2
25	1	3	3	3	2
26	1	4	3	3	2
27	1	4	3	3	1
28	1	4	3	3	2



Lampiran 2

Lampiran 2.1

Jawaban Responden (TQM)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot
1	5	5	4	5	2	5	5	5	36
2	5	5	4	4	4	3	4	4	33
3	5	5	4	4	4	3	4	4	33
4	5	5	5	5	4	4	5	4	37
5	5	5	5	5	4	4	4	4	36
6	4	4	5	5	5	5	4	5	37
7	4	4	5	5	5	5	4	5	37
8	5	5	4	5	2	5	5	5	36
9	4	4	4	4	4	4	5	4	33
10	4	4	4	4	4	4	5	1	30
11	5	4	4	5	2	4	3	4	31
12	4	5	5	4	4	4	4	5	35
13	4	5	5	4	4	4	4	5	35
14	4	5	5	4	4	4	4	5	35
15	4	5	5	4	4	4	4	5	35
16	5	5	5	5	5	4	5	5	39
17	5	5	5	5	5	4	5	5	39
18	5	5	5	5	5	4	5	5	39
19	5	5	5	5	5	4	5	5	39
20	5	5	5	5	5	4	5	5	39
21	5	5	5	5	5	4	5	5	39
22	5	5	5	5	5	4	5	5	39
23	5	5	5	5	5	4	5	5	39
24	5	5	5	5	5	4	5	5	39
25	5	5	5	5	5	5	5	5	40
26	4	4	4	4	4	3	4	3	30
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	4	5	4	4	4	3	4	3	31

Lampiran 2. 2

Jawaban Responden (Reward)

No	1	2	3	4	Tot.
1	1	1	3	3	8
2	4	3	3	3	13
3	4	3	3	3	13
4	2	2	4	1	9
5	4	4	4	3	15
6	2	1	2	1	6
7	2	1	2	1	6
8	1	1	3	3	8
9	4	3	3	2	12
10	4	3	3	2	12
11	2	2	4	1	9
12	2	2	4	1	9
13	2	2	4	1	9
14	1	2	4	1	8
15	2	2	4	1	9
16	2	2	1	1	6
17	1	2	1	1	5
18	1	1	2	1	5
19	1	1	1	2	5
20	1	1	1	1	4
21	1	1	1	1	4
22	1	1	1	1	4
23	1	2	1	1	5
24	1	1	1	1	4
25	1	1	1	1	4
26	1	2	4	1	8
27	2	3	5	1	11
28	1	2	4	1	8

Lampiran 2. 3

Jawaban Responden (Kinerja Manajerial)

No	1	2	3	4	5	6	7	Tot.
1	4	5	4	3	4	4	5	29
2	4	4	5	5	4	5	5	32
3	4	4	5	5	4	5	5	32
4	4	4	5	4	5	4	5	31
5	4	4	3	3	4	3	4	25
6	3	3	3	3	3	3	3	21
7	3	3	3	3	3	3	3	21
8	4	5	4	3	4	3	5	28
9	3	3	3	3	3	3	3	21
10	3	3	3	3	3	3	3	21
11	3	4	4	3	3	3	4	24
12	4	4	4	3	5	5	5	30
13	4	4	4	3	5	5	5	30
14	3	3	3	3	5	5	5	27
15	4	4	4	3	5	5	5	30
16	3	3	3	3	3	3	3	21
17	3	3	3	3	3	3	3	21
18	3	3	3	3	3	3	3	21
19	3	3	3	3	3	3	3	21
20	3	3	3	3	3	3	3	21
21	3	3	3	3	3	3	3	21
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	3	3	3	3	3	3	3	21
24	3	3	3	3	3	3	3	21
25	3	3	3	3	3	3	3	21
26	3	3	3	4	4	3	3	23
27	3	3	3	3	3	3	3	21
28	4	4	4	3	4	3	3	25

Digital Repository Universitas Jember

	Sig. (2-tailed)	.836	.467	.000	.297		.867	.057	.223	.001
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X6	Pearson Correlation	.090	-.084	.341	.592**	-.033	1	.312	.465*	.520**
	Sig. (2-tailed)	.650	.672	.076	.001	.867		.107	.013	.005
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X7	Pearson Correlation	.442*	.341	.246	.442*	.364	.312	1	.174	.619**
	Sig. (2-tailed)	.018	.076	.207	.018	.057	.107		.376	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
X8	Pearson Correlation	.329	.480**	.633**	.493**	.238	.465*	.174	1	.770**
	Sig. (2-tailed)	.087	.010	.000	.008	.223	.013	.376		.000
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
TOT	Pearson Correlation	.555**	.524**	.789**	.748**	.585**	.520**	.619**	.770**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.000	.000	.001	.005	.000	.000	
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Reward

Correlations

		X1	X2	X3	X4	TOT
X1	Pearson Correlation	1	.802**	.362	.540**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.058	.003	.000
	N	28	28	28	28	28
X2	Pearson Correlation	.802**	1	.573**	.378*	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.048	.000
	N	28	28	28	28	28
X3	Pearson Correlation	.362	.573**	1	.162	.742**
	Sig. (2-tailed)	.058	.001		.410	.000
	N	28	28	28	28	28
X4	Pearson Correlation	.540**	.378*	.162	1	.608**
	Sig. (2-tailed)	.003	.048	.410		.001
	N	28	28	28	28	28
TOT	Pearson Correlation	.852**	.884**	.742**	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	
	N	28	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	Sig. (2-tailed)	.004	.426	.000	.000	.034	.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28
Y7	Pearson Correlation	.677**	.575**	.704**	.470*	.551**	.790**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.012	.002	.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28
TOT	Pearson Correlation	.807**	.520**	.898**	.732**	.460*	.851**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.014	.000	.000
	N	28	28	28	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3.3
Hasil Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas TQM

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	8

Hasil Uji Reliabilitas Reward

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	4

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

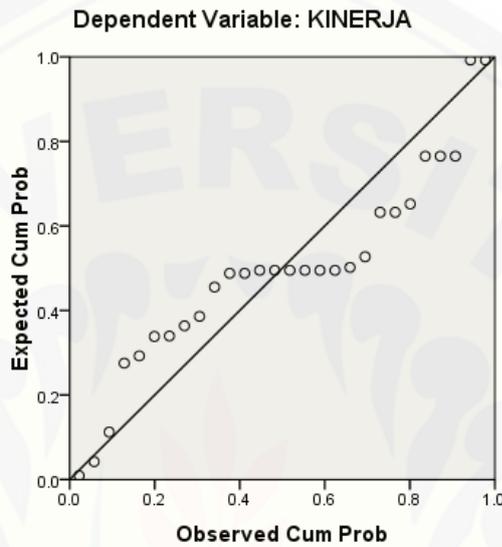
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	8

Lampiran 3.4

Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		28
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.21701186
Most Extreme Differences	Absolute	.186
	Positive	.186
	Negative	-.160
Kolmogorov-Smirnov Z		.985
Asymp. Sig. (2-tailed)		.286
a. Test distribution is Normal.		

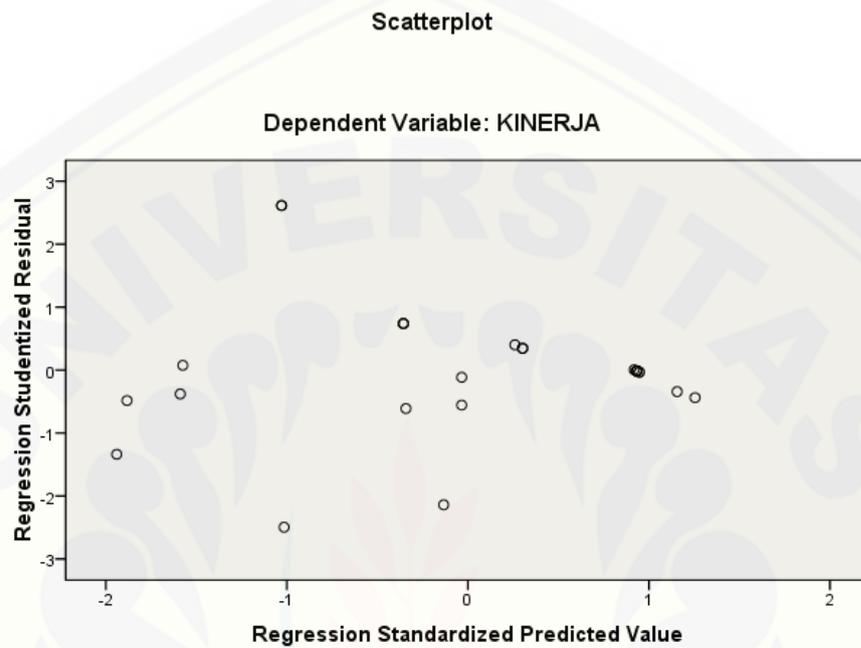
Lampiran 3.5
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.820	11.808		2.102	.046		
TQM	-.149	.284	-.112	-.522	.606	.603	1.660
REWARD	.622	.283	.473	2.201	.037	.603	1.660

a. Dependent Variable: KINERJA_MGT

Lampiran 3.6
Hasil Uji Heterokedastisitas



Lampiran 3.7
Hasil Uji Analisis Regresi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.551 ^a	.304	.248	3.61858	.304	5.451	2	25	.011	1.191

a. Predictors: (Constant), REWARD, TQM

b. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142.753	2	71.377	5.451	.011 ^a
	Residual	327.354	25	13.094		
	Total	470.107	27			

a. Predictors: (Constant), REWARD, TQM

b. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 4

KUESIONER

Petunjuk pengisian kuesioner:

1. Saya ucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu/Sdr/i atas kesediaannya untuk mengisi kuesioner di bawah ini. Kuesioner ini bertujuan untuk memberikan penilaian atas penerapan *Total Quality Management*, Sistem *Reward*, dan Kinerja Manajerial
2. Hasil dari penilaian ini tidak akan mempengaruhi penilaian pihak perusahaan kepada Bapak/Ibu dan identitas responden akan menjadi rahasia peneliti.
3. Mohon diisi titik-titik sesuai dengan pertanyaan yang tersedia dan diberi tanda (X) pada pilihan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i (untuk identitas responden).

Identitas Responden

Nama Responden :

Umur/Jenis Kelamin : Tahun / Laki-laki / Perempuan *)

Masa Kerja : Tahun

Jabatan/Unit Kerja :

Lamanya pada Jabatan yang Sekarang :

Pendidikan Terakhir : Setingkat Sekolah Dasar (SD)

Setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)

Setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)

Diploma/ Sarjana Muda

Sarjana (S1)

Magister (S2)

Lain-lain (Sebutkan):

Keterangan: *) coret yang tidak perlu

KUESIONER I : PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai penerapan *Total Quality Management* di tempat kerja Anda, mohon memberikan tanda (√) pada kolom yang disediakan dibawah ini.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

SS : Sangat Setuju

R : Ragu-ragu

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Manajemen menyebarluaskan visi dan strategi perusahaan ke seluruh karyawan					
2.	Peningkatan laba merupakan komitmen perusahaan jangka panjang seiring dengan peningkatan kualitas					
3.	Sistem perencanaan yang dilakukan perusahaan secara efektif akan meningkatkan kualitas					
4.	Karyawan diberitahu tentang kinerja kualitas yang baik					
5.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul					
6.	Perusahaan memberikan pelatihan secara teratur					
7.	Semua pemimpin selalu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas					
8.	Manajemen memberikan dukungan fasilitas untuk program peningkatan semua aspek kualitas					

KUESIONER II: SISTEM *REWARD*

Pertanyaan berikut digunakan untuk menilai Sistem *Reward* di tempat kerja Anda, mohon memberikan tanda (√) pada kolom yang disediakan dibawah ini.

Keterangan :

TP : Tidak Pernah

S : Sering

P : Pernah

SS : Sangat Sering

K : Kadang-Kadang

No.	Pernyataan	TP	P	K	S	SS
1	Perusahaan memberikan gaji tetap ditambah dengan penghargaan moneter (keuangan)					
2.	Perusahaan memberikan gaji tetap ditambah penghargaan non-moneter (keuangan)					
3.	Perusahaan memberikan gaji tetap ditambah insentif individual					
4.	Perusahaan memberikan gaji tetap ditambah insentif kelompok					

KUESIONER III: KINERJA MANAJERIAL

Pertanyaan berikut digunakan untuk mengukur kinerja Anda dibandingkan dengan kinerja rekan Anda, mohon memberikan tanda (√) pada kolom yang disediakan dibawah ini.

Keterangan :

STM : Sangat Tidak Memuaskan

M : Memuaskan

TM : Tidak Memuaskan

SM : Sangat Memuaskan

C : Cukup

No.	Pernyataan	STM	TM	C	M	SM
1	Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan					
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan					
3.	Kemampuan saya dalam menjalin kerja sama yang baik dengan manajer lain dalam unit kerja yang sama					
4.	Kemampuan saya memberikan gagasan untuk menyelesaikan masalah secara langsung oleh pimpinan					
5.	Kemampuan saya dalam menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas dan menangani keluhan bawahan					
6.	Kemampuan saya dalam menggunakan teknologi yang berkembang di perusahaan					
7.	Kemampuan manajerial saya secara umum (keseluruhan)					

Sumber : diolah dari berbagai referensi