



**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

(Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia)

SKRIPSI

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

Oleh

Feisal Ananta Pertiwi

NIM 120810301061

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016



**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

(Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia)

SKRIPSI

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

Oleh

Feisal Ananta Pertiwi

NIM 120810301061

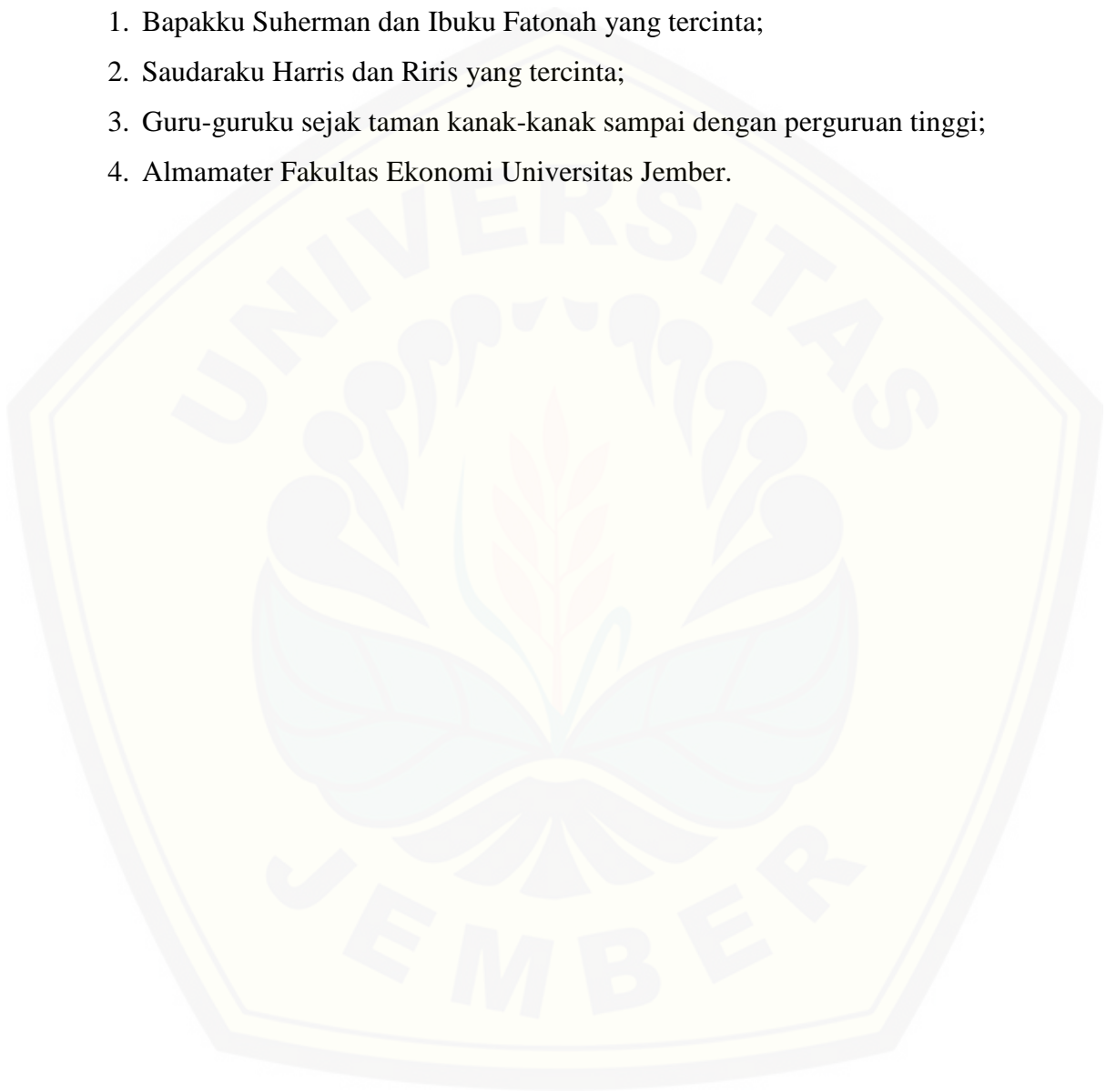
**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Bapakku Suherman dan Ibuku Fatonah yang tercinta;
2. Saudaraku Harris dan Riris yang tercinta;
3. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



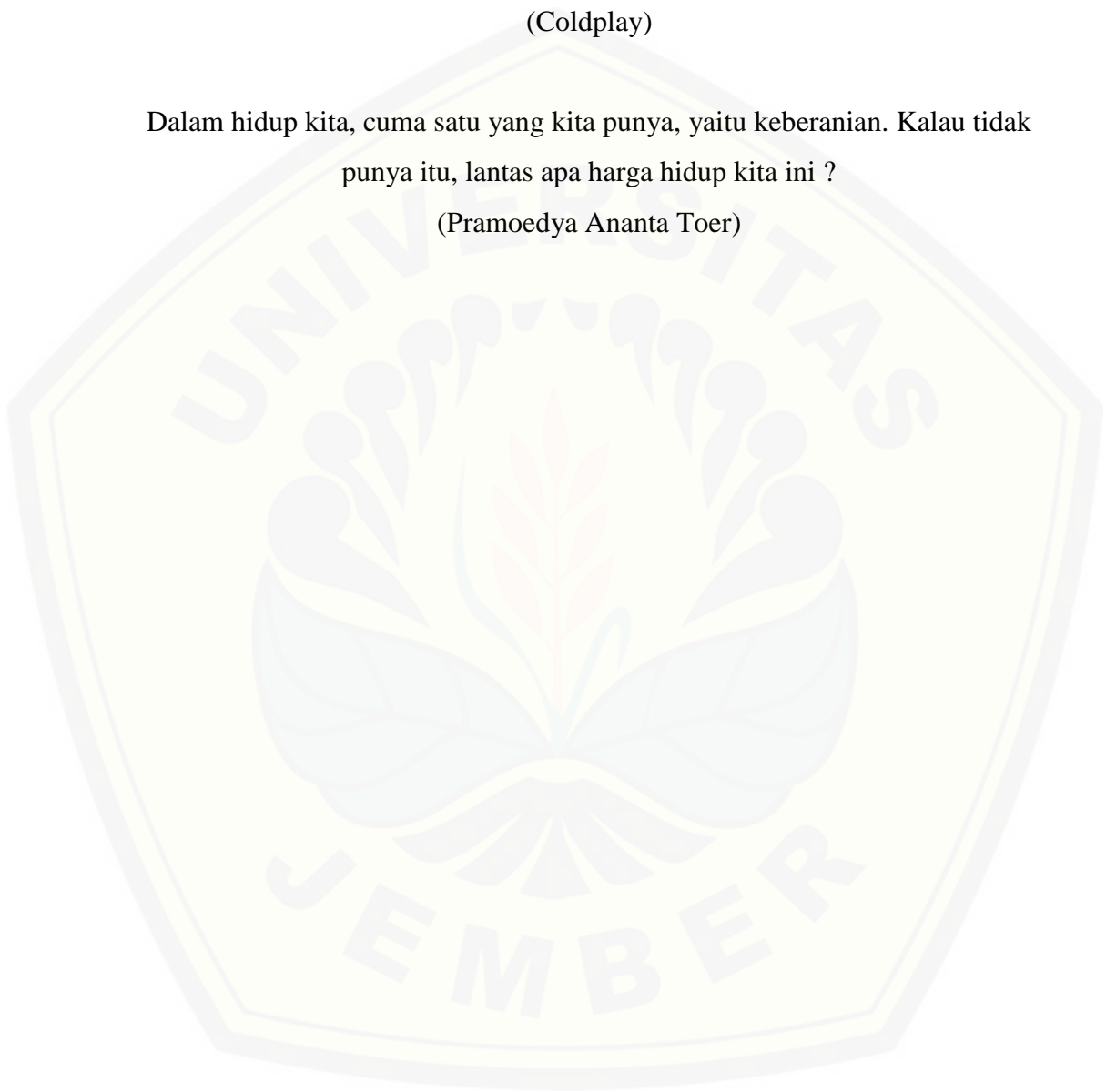
MOTTO

If you never try, you'll never know

(Coldplay)

Dalam hidup kita, cuma satu yang kita punya, yaitu keberanian. Kalau tidak punya itu, lantas apa harga hidup kita ini ?

(Pramoedya Ananta Toer)



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Feisal Ananta Pertiwi

Nim : 120810301061

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun 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 mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 26 Mei 2016

Yang menyatakan,

Feisal Ananta Pertiwi

NIM 120810301061

SKRIPSI

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL
(Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia)**

Oleh

**Feisal Ananta Pertiwi
NIM 120810301061**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Sudarno M.Si, Ak

Dosen Pembimbing Anggota : Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*,
SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris
Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia)

Nama : Feisal Ananta Pertiwi
NIM : 120810301061
Jurusan : Akuntansi
Tanggal Persetujuan : 26 Mei 2016

Yang Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Sudarno M.Si, Ak

NIP. 196012251989021001

Dra. Ririn Irmadariyani M.Si, Ak

NIP. 196701021992032002

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak

NIP. 197107271995121001

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasega Indonesia)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Feisal Ananta Pertiwi

NIM : 120810301061

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

25 Juli 2016

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Nur Hisamudin, SE., MSA., Ak (.....)
196001031991031001

Sekretaris : Septarina Prita DS. M.SA, Ak (.....)
198209122006042002

Anggota : Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak (.....)
197102172000031001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Dekan

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP 196306141990021001

Feisal Ananta Pertiwi

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh manajer PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia yang terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Untuk pemilihan sampel penelitian menggunakan metode *purposive sampling*. Dari populasi penelitian yang berjumlah 44 manajer, diperoleh 36 responden yang dijadikan sebagai objek penelitian. Analisis data dan pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial.

Feisal Ananta Pertiwi

*Department of Accountancy, Faculty of Economics and Business, University of
Jember*

ABSTRACT

This study examined the influence of total quality management, performance measurement system and organizational culture on managerial performance. The population of this research is all of top level manager, middle level manager and low level manager who work on PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia. For the selection of the sample using purposive sampling method. Of the study population, amounting to 44 respondents, acquired 36 respondent that serve as the object of research. The analysis of data and research hypothesis testing using multiple linear regression analysis. The results showed that total quality management, performance measurement system and organizational culture have positive significantly influence on managerial performance.

Keywords: Total Quality Management, Performance Measurement System, Organizational Culture and Managerial Performance.

RINGKASAN

Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia); Feisal Ananta Pertiwi, 120810301061; 2016: 57 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Semakin berkembangnya industri bisnis memunculkan persaingan yang sangat ketat di dalam pasar global. Hal ini tentu menguntungkan pihak konsumen karena konsumen memiliki banyak pilihan guna memenuhi kebutuhannya. Konsumen yang semakin kritis dan sadar akan biaya dan nilai tentu akan mengutamakan kualitas atau mutu dari suatu produk untuk memenuhi kebutuhannya. Adanya tuntutan konsumen terhadap suatu kepuasan terhadap suatu produk merupakan tanggung jawab perusahaan. Dari hal ini dapat diketahui bahwa agar dapat bertahan dan berhasil di dalam lingkungan bisnis yang semakin tajam, perusahaan perlu menciptakan nilai bagi konsumen dalam bentuk produk atau jasa serta pelayanan yang berkualitas. Agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi yang nantinya diharapkan mampu memberi kepuasan terhadap konsumen, perusahaan perlu memperhatikan kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Saragih, 2008 dalam Wulandari, 2013).

Agar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen efektif dan efisien, dibutuhkan suatu keputusan yang matang dari seorang manajer di dalam memimpin suatu perusahaan. Kepemimpinan, merupakan tugas manajer, merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Peran seorang manajer sangat menentukan dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Seberapa baik suatu manajer dapat dilihat dari kinerjanya dalam melakukan

aktivitas manajerial. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan kinerja manajerial dari setiap tingkatan.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh manajer yang bekerja di PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia yang terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Berdasarkan data yang diperoleh terdapat 44 responden. Dari 44 responden, diperoleh 40 responden yang dijadikan sampel penelitian, namun hanya 36 responden yang layak dan dapat diolah. Pemilihan sampel penelitian menggunakan metode *purposive sampling*, dimana untuk memilih sampel penelitian digunakan kriteria-kriteria tertentu.

Hasil dari uji asumsi klasik memberikan hasil bahwa data yang digunakan memenuhi asumsi normal, tidak terjadi multikolinearitas dan tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil dari Uji F memperoleh hasil bahwa variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja manajerial. Dari hasil Uji t diperoleh bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia)”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Alwan Kustono, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM, Ak selaku Ketua Program Studi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Bapak Drs. Sudarno, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan sejak awal hingga akhir pembuatan skripsi ini;
5. Ibu Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, dan pengarahan selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini;
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember khususnya pada jurusan S1 Akuntansi;
7. Ayah dan Ibuku tercinta yang telah memberikan doa, nasehat dan kasih sayangnya;
8. Teman-temanku Ajay, Rizal, Bintang, Banda, Jo, Rizal Rois, Abidah, Rengki dan Aulia yang telah memberikan semangat, motivasi dan inspirasi;
9. Seluruh teman-teman angkatan 2012 Jurusan Akuntansi Universitas Jember yang telah mewarnai kehidupanku di kampus tercinta ini.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 26 Mei 2016

Penulis



DAFTAR ISI

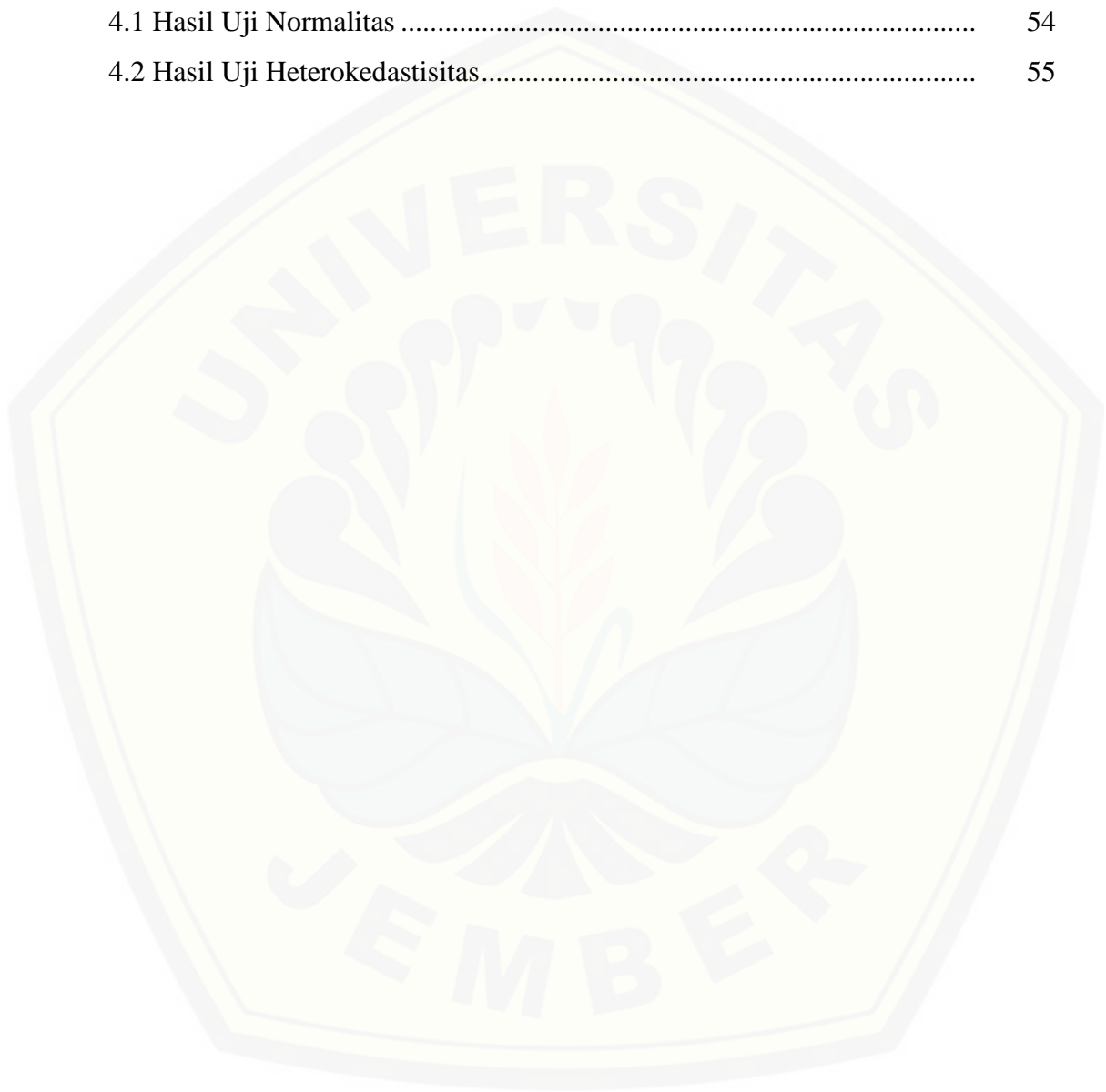
	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Teori Kontijensi.....	7
2.2 <i>Total Quality Management</i>	8
2.2.1 <i>Pengertian Total Quality Management.....</i>	<i>8</i>
2.2.2 <i>Prinsip Total Quality Management</i>	<i>9</i>
2.2.3 <i>Unsur Utama Total Quality Management</i>	<i>11</i>
2.2.4 <i>Manfaat Total Quality Management</i>	<i>13</i>
2.2.5 <i>Faktor-faktor dalam Total Quality Management.....</i>	<i>13</i>
2.2.6 <i>Syarat Keberhasilan Total Quality Management</i>	<i>14</i>

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja	14
2.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	14
2.3.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	15
2.3.3 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja.....	16
2.3.4 Jenis-jenis Sistem Pengukuran Kinerja	16
2.3.5 Unsur Sistem Pengukuran Kinerja.....	17
2.4 Budaya Organisasi.....	18
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	18
2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi	19
2.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi	20
2.4.4 Kekuatan Budaya Organisasi	21
2.5 Kinerja Manajerial.....	23
2.6 Penelitian Terdahulu.....	26
2.7 Kerangka Konseptual	27
2.8 Perumusan Hipotesis.....	28
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.2.1 Populasi	31
3.2.2 Sampel dan Metode Pengambilan Sampel	31
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran.....	32
3.3.1 Definisi Operasional Variabel	32
3.3.2 Pengukuran Variabel	34
3.4 Data dan Sumber Data.....	35
3.5 Teknik dan Alat Perolehan Data.....	36
3.6 Teknik Analisa Data	36
3.6.1 Statistik Deskriptif	36
3.6.2 Uji Kualitas Data	37
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	37
3.6.4 Uji Hipotesis.....	38
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah.....	42

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	43
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	43
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	44
4.1.3 Deskriptif Responden	44
4.2 Analisis Data	45
4.2.1 Statistik Deskriptif.....	45
4.2.2 Uji Kualitas Data	50
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	52
4.2.4 Uji Hipotesis	56
4.3 Pembahasan.....	59
4.3.1 Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Manajerial.....	59
4.3.2 Pengaruh SPK Terhadap Kinerja Manajerial	60
4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	61
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	63
5.2 Keterbatasan	64
5.3 Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	27
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	42
4.1 Hasil Uji Normalitas	54
4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	55



DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Ringkasan Pengambilan Sampel.....	45
4.2 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Data Kuesioner	45
4.3 Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	46
4.4 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.5 Demografi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	46
4.6 Demografi Responden Berdasarkan Lama Jabatan	47
4.7 Demografi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	47
4.8 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	48
4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	51
4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	52
4.11 Hasil Uji Multikolinearitas	54
4.12 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda.....	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Jawaban Responden

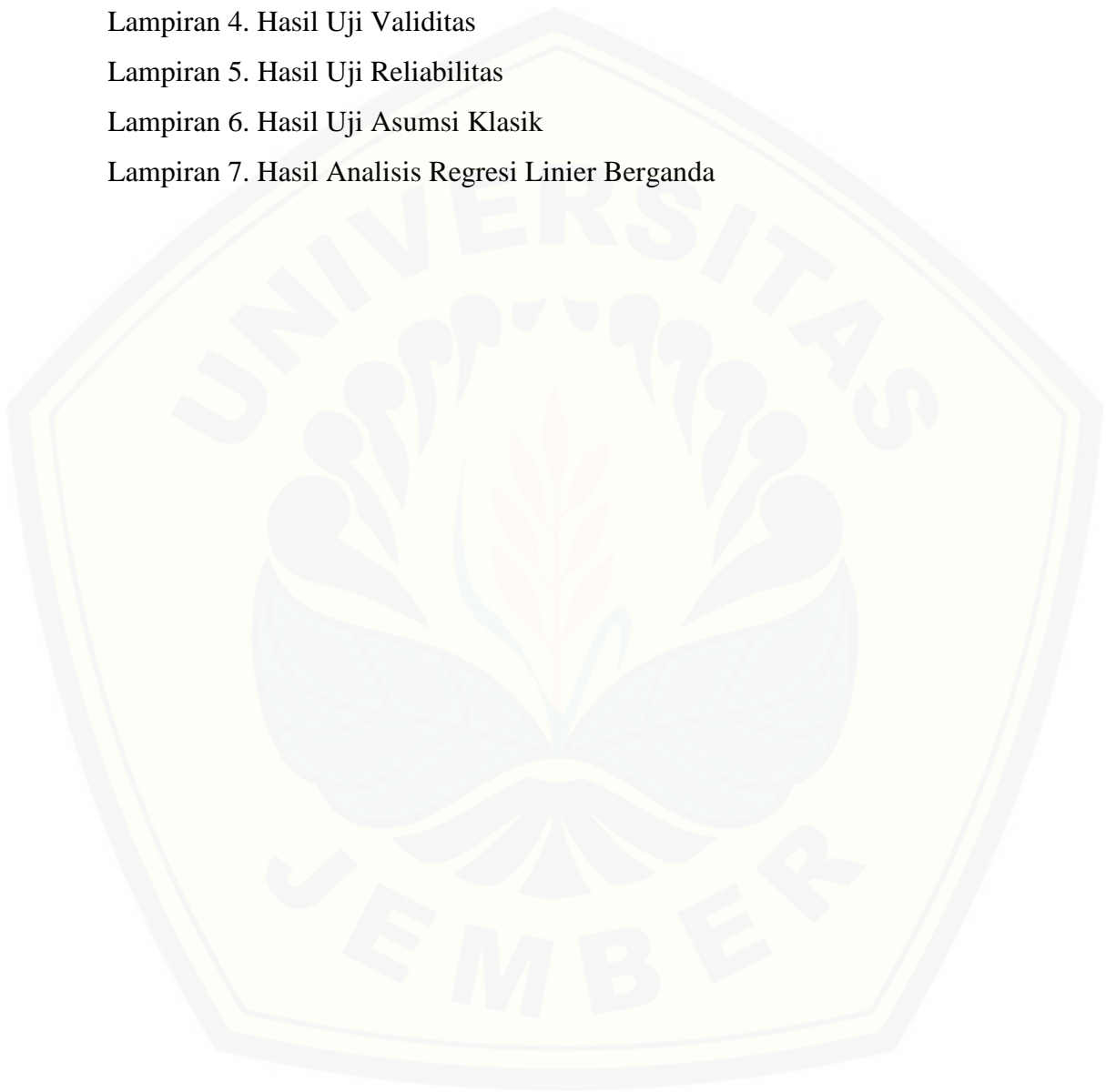
Lampiran 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas

Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 6. Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin berkembangnya industri bisnis memunculkan persaingan yang sangat ketat di dalam pasar global. Hal ini tentu menguntungkan pihak konsumen karena konsumen memiliki banyak pilihan guna memenuhi kebutuhannya. Konsumen yang semakin kritis dan sadar akan biaya dan nilai tentu akan mengutamakan kualitas atau mutu dari suatu produk untuk memenuhi kebutuhannya. Adanya tuntutan konsumen terhadap suatu kepuasan terhadap suatu produk merupakan tanggung jawab perusahaan. Dari hal ini dapat diketahui bahwa agar dapat bertahan dan berhasil di dalam lingkungan bisnis yang semakin tajam, perusahaan perlu menciptakan nilai bagi konsumen dalam bentuk produk atau jasa serta pelayanan yang berkualitas. Agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi yang nantinya diharapkan mampu memberi kepuasan terhadap konsumen, perusahaan perlu memperhatikan kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Saragih, 2008 dalam Wulandari, 2013).

Agar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen efektif dan efisien, dibutuhkan suatu keputusan yang matang dari seorang manajer di dalam memimpin suatu perusahaan. Kepemimpinan, merupakan tugas manajer, merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Peran seorang manajer sangat menentukan dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Seberapa baik suatu manajer dapat dilihat dari kinerjanya dalam melakukan aktivitas manajerial. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan kinerja manajerial dari setiap tingkatan.

Di dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, manajer dituntut harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam melakukan proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajer juga harus selalu mempelajari teknik baru agar

dapat meningkatkan potensi maupun peranan setiap individu di dalam organisasi. salah satu pendekatan dalam menghadapi era globalisasi karena persaingan regional dan global yang semakin ketat ini ialah dengan menerapkan konsep *total quality management* merupakan suatu strategi yang berorientasi pada kualitas dan perbaikan mutu secara terus menerus di dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Hal ini sangat perlu diterapkan guna meningkatkan produktivitas secara optimal dan berkelanjutan (Wulandari, 2013).

Begitu juga pengukuran kinerja yang menyediakan mekanisme penting bagi karyawan untuk menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh informasi tentang pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen di bawahnya. Komunikasi yang terjadi antara manajer dengan bawahan dalam hal bertukar informasi sangat menunjang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas atau mutu serta kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh teori motivasi yang menganggap bahwa kebutuhan orang bergantung kepada apa yang telah mereka miliki. Dalam pengertian suatu kebutuhan yang telah terpenuhi bukan faktor motivator. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki kepentingan yaitu fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan dan aktualisasi diri (Maslow, 1954 dalam Wulandari, 2013).

Selain *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja, faktor lain yang tidak kalah berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi tentu akan sangat berpengaruh pada perusahaan. Hal ini seperti pendapat yang dikemukakan oleh Schein (1994, dalam Arumbika, 2012) yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan itu sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek, salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak heran jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas plus.

Suatu budaya organisasi akan memberikan daya tarik tertentu bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Maka dari itu, organisasi berupaya memperoleh partisipan yang juga memiliki *share value* yang sejenis dengan organisasi melalui dua proses sosialisasi (Schneider, 1987 dalam Cahyati, 2013). Begitu juga dengan kutipan Maghfiro (2001, dalam Cahyati, 2013) menyatakan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dengan partisipan yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarier dalam jangka panjang. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui keselarasan antara budaya organisasi dan partisipan akan meningkatkan loyalitas anggota di dalam organisasi, hal ini tentu akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.

Kotter dan Hasket (dalam Cahyati, 2013) mengatakan bahwa Sembilan dari sepuluh kasus yang ditelaah menunjukkan peran manajer sangat substansial dalam meningkatkan kinerja. Namun kemampuan seorang manajer semata tidaklah cukup menjadikan kinerjanya baik. Diperlukan sumber daya organisasi yang lain agar kinerja seorang manajer menjadi baik. Barney (dalam Cahyati, 2013) menyebutkan salah satu sumber daya organisasi adalah budaya dan reputasi. Hal ini berarti individu dengan budaya organisasi yang baik, akan dapat meningkatkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan dari organisasi.

Beberapa penelitian tentang *total quality management* sudah pernah dilakukan sebelumnya, Antara lain oleh: Rachmawati (2009) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, Anggraeni (2010) dalam penelitiannya tentang Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial dan Cahyati (2013) meneliti tentang Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan (*reward*) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial, Dalam penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Aji (2008) meneliti tentang pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *total quality management* tidak memiliki pengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan fakta di atas masih terjadi ketidakkonsistenan pada hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, hal inilah yang mendorong peneliti untuk menguji kembali dan mengembangkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Pada dasarnya penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Anggraeni (2010) dan Wulandari (2013) namun dilihat dari penelitian sebelumnya *total quality management* sebagai variabel sering diikuti oleh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel independen. Pada penelitian ini peneliti menggunakan satu variabel yang berbeda yaitu budaya organisasi dimana budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi terkait apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan (Dauhan, 2013). Budaya organisasi juga merupakan cerminan tata nilai, asumsi dan perilaku manusia dalam menjalankan roda organisasi dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi (Uha, 2015:186). Budaya organisasi yang baik merupakan suatu potensi yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan menghasilkan karyawan-karyawan yang berkualitas dan sistem manajemen yang baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan mudah. Selain itu, perbedaan juga terletak pada objek penelitian.

Peneliti melakukan penelitian di PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan dan pengedokan kapal. Sebagai negara maritim, Indonesia membutuhkan banyak alat transportasi laut yang mengutamakan keamanan dan kenyamanan. Hal ini merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia untuk menguasai pangsa pasar dalam negeri, namun pada realitasnya para penyedia jasa

transportasi laut masih lebih memilih menggunakan kapal bekas buatan asing. Potensi yang dimiliki PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia ini sangat memadai karena sumber daya manusia yang bekerja sangat diperhatikan kualitas pengetahuannya, teknologi yang dipakai disesuaikan dengan perkembangan yang ada dan sarana dan prasarana yang ada selalu ditingkatkan seperti galangan kapal yang ada. agar kapal buatan dalam negeri dapat menguasai pasar domestik, maka perusahaan harus melakukan perbaikan dan memfokuskan dalam peningkatan kinerja manajerialnya sehingga nantinya kapal yang dihasilkan dapat memuaskan dan memenuhi kebutuhan para penyedia jasa transportasi laut. Hal inilah yang mendorong peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
- b. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
- c. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menguji pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.
- b. Untuk menguji pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.
- c. Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain :

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan bagi peneliti tentang pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi kemajuan akademis dan dapat dijadikan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi Praktisi

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

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kontijensi

Teori Kontijensi muncul sebagai jawaban atas pendekatan universalistik bahwa desain pengendalian yang optimal dapat diterapkan dalam perusahaan secara keseluruhan. Sistem akuntansi manajemen merupakan salah satu pendekatan kontijensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian. Sesuai dengan pendekatan kontijensi Otley dan Berry (1980 dalam Mardiyah, 2005), pendekatan kontijensi akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat digunakan di seluruh organisasi, namun hanya sesuai (*fit*) dengan konteks atau kondisi tertentu. Otley dan Berry juga berpendapat bahwa para peneliti telah menerapkan pendekatan kontijensi guna menganalisis dan mendesain sistem kontrol, khususnya di bidang akuntansi manajemen. Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, struktur dan kultur organisasional dan ketidakpastian strategi dengan desain sistem akuntansi manajemen. Teori Kontijensi dalam metode penelitian berpendapat bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung pada eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya.

Teori Kontijensi dalam akuntansi manajemen juga memberikan gambaran suatu model dan kerangka pikir untuk mengidentifikasi sistem pengendalian dalam suatu kondisi yang paling tepat. Pada prinsipnya, para praktisi akuntansi manajemen selalu mencoba menyesuaikan sistem agar lebih dapat berguna dalam setiap keadaan. Seperti upaya untuk mengidentifikasi variabel kontijensi yang paling penting dan menilai dampaknya pada desain sistem pengendalian, variabel yang berpengaruh dalam menentukan sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan, teknologi, ukuran organisasi dan strategi perusahaan (Otley dan Berry, 1980 dalam Mardiyah, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2009), Anggraeni (2010) dan Cahyati (2013) memberikan bukti empiris mengenai pentingnya desain suatu sistem akuntansi manajemen sebagai faktor kontijensi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja. Dengan memasukkan faktor kontingensi seperti *total*

quality management, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan budaya organisasi. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara faktor kontijensi terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan diterapkannya *total quality management* tentu akan memperbaiki sistem yang ada secara berkala sehingga nantinya akan memperbaiki sistem-sistem yang dianggap tidak efektif dan efisien, dengan adanya sistem yang efektif dan efisien tentu memudahkan perusahaan melakukan aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan (Dauhan, 2013). Sistem pengukuran kinerja yang baik akan memberikan informasi yang spesifik terkait kondisi perusahaan sehingga Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika sistem pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran (Mardiyah, 2005). Selain itu Tan (2002 dalam Uha, 2015) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga setiap kinerja di dalam organisasi meningkat.

2.2 Total Quality Management

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

Total quality mangement merupakan suatu pendekatan manajemen dengan memaksimalkan daya saing dan melakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan terhadap produk dan jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Pendekatan *total quality management* sangat perlu diterapkan dalam suatu perusahaan karena dapat memberikan beberapa manfaat yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis (Lastanto, 2010 dalam Cahyati, 2013).

Banker *et.al* (1993 dalam Wulandari, 2013) menjelaskan bahwa *total quality management* 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. Menurut Nasution (2005:43) manfaat penerapan *total quality management* dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Untuk lebih memperjelas hakikat *total quality management* ada baiknya menelaah kembali arti *total quality management* atau *back to basics*. Untuk itu kita perlu meninjau lima unsur dasar *total quality management*, yaitu definisi, falsafah, pendekatan ilmiah, strategi dan organisasi untuk mendukung implementasi *total quality management*.

Menurut Anggraeni (2010) berhasil tidaknya *total quality management* tersebut diberlakukan di perusahaan dapat dilihat dari:

- a. Mutu produk yang dihasilkan.
- b. Biaya menyangkut efisiensi maupun pengendaliannya.
- c. Sikap, yaitu perbaikan-perbaikan terhadap mobilitas, aktivitas dan kepribadian setiap pekerja (karyawan).
- d. Efektivitas, menyangkut kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan dalam sasaran atau tujuan perusahaan.
- e. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, memahami kebutuhan para pelanggan.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa di dalam penerapan *total quality management* tidak hanya melibatkan perbaikan mutu secara terus-menerus tetapi juga perbaikan dalam proses, struktur organisasi, komitmen karyawan dan juga budaya organisasi.

2.2.2 Prinsip Total Quality Management

Menurut Nasution (2001:33) ada empat prinsip utama dalam *total quality management*, yaitu:

- a. Kepuasan pelanggan

Dalam *total quality management*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas disini tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut memang benar-benar ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan

waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Manajemen berdasarkan fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan yang diambil berdasarkan data yang ada, bukan hanya berdasarkan perasaan (*feeling*) semata. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu: pertama prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

c. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan dianggap sebagai suatu sumber daya yang paling bernilai, maka dari itu setiap anggota organisasi harus berpartisipasi dan dilibatkan langsung dalam setiap pengambilan keputusan.

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan – do – check – act – analyze*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap pelaksanaan dan hasil yang diperoleh.

2.2.3 Unsur Utama *Total Quality Management*

Menurut Nasution (2001:29), dalam penerapan *total quality management*, ada 10 unsur utama yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (1994) dijelaskan sebagai berikut:

a. Fokus pada pelanggan

Total quality management, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap-tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan dalam penerapan *total quality management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

Total quality management 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 *total quality management* dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama (*teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan *total quality management*, 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 atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem / lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dalam penerapan *total quality management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang bersifat mendasar untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

h. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan tujuan

Agar *total quality management* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki keselarasan tujuan. Dengan demikian, lebih mudah untuk mencapai tujuan.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Partisipasi langsung dan memberdayakan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *total quality management*. Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003 dalam Wulandari, 2013) tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*.

2.2.4 Manfaat *Total Quality Management*

Menurut Harjosoedarno (2004 dalam Wulandari, 2013), penerapan *total quality management* akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, yaitu:

- a. Karyawan akan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi;
- b. Karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu, karena percaya akan mutu, sehingga organisasi tidak lagi terlalu bertumpu pada struktur untuk menciptakan tatalaku mutu;
- c. Karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan ataupun dorongan manajemen;
- d. Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi oleh karena itu pergantian, absensi dan unjuk rasa dapat ditiadakan.

2.2.5 Faktor-faktor dalam *Total Quality Management*

Menurut pendapat Benso (1991 dalam Cahyati, 2013) terhadap persepsi manajer mengenai manajemen kualitas ideal dan aktual dengan instrument tentang beberapa area kritical atau faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas:

- a. Peran kepemimpinan
Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah dalam tujuan bersama.
- b. Kebijakan kualitas
Merupakan suatu kebijakan akan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.
- c. Fokus pada pelanggan
Pelanggan merupakan semua orang yang menuntut untuk memenuhi standar kualitas tertentu yang akan memberikan kontribusi pada perusahaan.
- d. Hubungan karyawan
Dalam setiap proses kerja karyawan sangat membutuhkan komunikasi dengan karyawan lain untuk bekerjasama dan saling memberikan motivasi.

2.2.6 Syarat Keberhasilan *Total Quality Management*

Suatu barang dikatakan berkualitas jika sesuai dengan keinginan pelanggan dapat dimanfaatkan dengan baik dan diproduksi dengan cara benar. Adapun beberapa syarat yang menjadi acuan kesuksesan penerapan *total quality management* (Santoso, 2003 dalam Wulandari, 2013), yaitu:

a. Kepemimpinan

Penerapan *total quality management* dimulai dari keputusan strategi pemimpin perusahaan. Penerapan *total quality management* akan berhasil jika para manajer mampu berkomunikasi serta merencanakan strategi dengan baik.

b. Kepuasan pelanggan

Total quality management dilandasi pandangan bahwa memenuhi atau melebihi apa yang diinginkan konsumen adalah kunci utama memenangkan kompetisi pada masa kini dan masa depan.

c. Hubungan dengan pemasok

Pada perusahaan yang tergantung pada pemasok keberhasilan *total quality management* juga mensyaratkan adanya jalinan kerja sama yang baik dengan pemasok.

d. Proses perbaikan terus-menerus

Perusahaan tidak serta merta dapat memuaskan konsumen secara total, semua karyawan dapat langsung memahami keinginan pemimpin, para pemasok langsung dapat bekerja sama dengan baik dan saling menguntungkan, serta pimpinan langsung mengkaji seorang visioner yang dapat merumuskan perencanaan secara matang. Semua itu membutuhkan proses yang terus menerus dari sumber daya di perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya.

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

2.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Whittaker (1993 dalam Uha, 2015) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Whittaker

juga membagi elemen kunci pengukuran kinerja menjadi empat, yaitu: (a) perencanaan dan penetapan tujuan; (b) pengembangan ukuran yang relevan; (c) pelaporan formal atas hasil; dan (d) penggunaan informasi.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:253), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas, operasional suatu organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Susilo (2002 dalam Rachmawati, 2009) Sistem pengukuran kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran juga berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses pengambilan keputusan.

Dari definisi di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme perbaikan secara periodik terhadap efektifitas tenaga kerja dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya agar berhasil dalam menetapkan strategi perusahaan dan pengambilan keputusan.

2.3.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam kegiatan operasionalnya. Adapun beberapa tujuan dilakukannya pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Mulyadi dan Setyawan, 2001:261):

- a. Memotivasi personel yang lalai mencapai sasaran organisasi dan lalai dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.
- b. Untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

2.3.3 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja manajemen perlu dilakukan dalam pengendalian manajemen. Pengukuran dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Manfaat evaluasi proses pengukuran kinerja, antara lain (Rachmawati, 2009):

- a. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui posisi kinerja
- b. Pengukuran dilakukan untuk menetapkan prioritas tindakan
- c. Pengukuran dilakukan untuk mengkomunikasikan posisi kinerja
- d. Pengukuran dilakukan untuk Memacu Prestasi

2.3.4 Jenis-Jenis Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Anggraeni, 2010) pada umumnya pengukuran kinerja organisasi perusahaan hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan, hal ini menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang. Sebagai contoh kinerja non keuangan adalah survey kepuasan pelanggan, pengukuran *market share* dan survey kepuasan karyawan.

Menurut Hansen dan Mowen (1999 dalam Anggraeni, 2010) ukuran kinerja aktivitas terdapat baik dalam bentuk non keuangan maupun keuangan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi utama :

- a. Efisiensi (ukuran keuangan dan non keuangan)
- b. Kualitas (ukuran keuangan dan non keuangan)
- c. Waktu (ukuran non keuangan)

Ukuran keuangan merupakan ukuran kinerja yang paling sering digunakan dalam manajemen tradisional, karena mudah dilakukan. Sedangkan sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen pada saat ini adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis.

2.3.5 Unsur Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Daniel dan Reitsperger (1992 dalam Wulandari, 2013) ada 8 unsur yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui penerapan sistem pengukuran kinerja, yaitu:

a. Memuaskan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama yang harus dipikirkan oleh perusahaan, karena kepuasan pelanggan sejauh ini merupakan tolak ukur penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan, jika konsumen merasa puas terhadap produk yang ditawarkan maka hal ini akan mempengaruhi minat konsumen untuk membeli.

b. Melakukan integrasi proses desain untuk kepentingan yang akan datang

Perkembangan zaman yang ada, menuntut setiap perusahaan terus menyesuaikan diri terhadap perkembangan-perkembangan yang ada. Memahami selera konsumen merupakan hal yang perlu dipikirkan dan direncanakan oleh perusahaan.

c. Mencegah gangguan

Dalam proses operasional perusahaan, hal-hal yang dapat menghambat produktivitas perusahaan harus segera dapat diatasi jika tidak hal ini akan berdampak buruk bagi produktivitas perusahaan kedepannya. Tujuannya adanya sistem pengukuran kinerja untuk memberikan informasi agar dapat mencegah hambatan-hambatan tersebut terjadi.

d. Mengurangi biaya

Meminimalisir pekerjaan ulang untuk produk yang buruk merupakan langkah yang harus diambil perusahaan, karena hal ini terbukti berpengaruh efisien untuk mengurangi biaya. Membeli mesin baru untuk menghindari pekerjaan ulang dan meningkatkan produktivitas.

e. Menurunkan keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan merupakan hal yang juga harus dipertimbangkan dalam mengukur kepuasan konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Berkurangnya keluhan, menunjukkan ukuran bahwa konsumen yang membeli suatu produk merasa puas.

f. Memberikan jaminan terhadap pelayanan

Salah satu cara perusahaan melindungi hak-hak konsumen ialah dengan memberikan jaminan terhadap produk-produk yang rusak, kesalahan seperti ini merupakan tanggung jawab perusahaan. Perusahaan harus memberikan jaminan agar konsumen tidak merasa dirugikan.

g. Menerima keluhan pelanggan

Menerima keluhan pelanggan merupakan bagian dari proses evaluasi perusahaan, karena secara tidak langsung konsumen memberikan masukan kepada perusahaan.

h. Upaya menurunkan ketidakpuasan pelanggan

Perusahaan terkadang melakukan riset dan promo-promo tertentu sebagai upaya untuk mengetahui selera konsumen guna mengetahui hal-hal apa saja yang dapat memuaskan konsumen, hal ini menunjukkan pentingnya kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbin (2001 dalam Arumbika, 2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi lebih mencirikan suatu organisasi daripada individu, akan tetapi budaya organisasi merupakan wujud dari tata nilai, kepercayaan, pola pikir dan tingkah laku anggota organisasi. Pola kepercayaan dan tingkah laku individu terjalin dan membentuk suatu budaya baru yang bukan sekedar penambahan dari bagian-bagiannya.

Budaya organisasi sengaja dirumuskan dan diturunkan melalui visi dan misi perusahaan. Diharapkan dengan adanya budaya organisasi, komunikasi bisa terjalin dengan baik dan yang penting dapat mendorong pencapaian tujuan

perusahaan. Menurut Jones (2001, dalam Cahyati, 2013) yaitu bagian-bagian dari nilai-nilai dan norma-norma yang mengontrol interaksi anggota organisasi dengan yang lain seperti pemasok, pelanggan dan orang di luar organisasi. Budaya organisasi dapat digunakan untuk menarik anggota-anggota untuk membuat keputusan, tujuan mereka dan dikontrol oleh lingkungan organisasinya. Menurut Schein (dalam Uha, 2015) budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah tersebut.

2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

a. Schein (dalam Cahyati, 2013) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

2) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat kritis identitas dan pembuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

3) Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

- b. Menurut Robbins (1996 dalam Uha, 2015) membagi fungsi budaya organisasi menjadi lima bagian sebagai berikut:
- 1) Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
 - 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
 - 3) Budaya mempermudah timbul pertumbuhan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi batasan kepentingan diri individual.
 - 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
 - 5) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

2.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1998 dalam Uha, 2015) terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi adalah keberanian mengambil risiko (*innovation and risk talking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

b. Perhatian terhadap detail

Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

c. Berorientasi pada hasil

Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian kepada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

d. Berorientasi pada manusia

Berorientasi pada manusia (*People Orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

e. Berorientasi pada tim

Berorientasi pada tim (*tim orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di dalam tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

f. Agresivitas

Agresivitas (*aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya-budaya organisasi sebaik-baiknya.

g. Stabilitas

Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.4.4 Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut S.P Robbins (1996 dalam Cahyati, 2013), budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Dari beberapa definisi, dapat diketahui bahwa suatu budaya organisasi dikatakan kuat apabila:

- a. Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.
- b. Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.
- c. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja baik.
- d. Resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal.
- e. Mempunyai sistem peraturan formal dan informal.
- f. Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku.

Selain itu kekuatan suatu budaya organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator di bawah ini, antara lain :

a. Kepatuhan dalam memenuhi jam kerja yang ditetapkan

Kekuatan budaya organisasi dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawannya, jika karyawan tersebut tidak disiplin maka akan banyak sekali hambatan-hambatan yang akan terjadi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian sanksi merupakan hal yang perlu dilakukan agar karyawan dapat memiliki rasa disiplin yang tinggi.

b. Kejelasan dalam memenuhi tugas yang dibebankan kepada perusahaan

Pemahaman setiap karyawan terhadap visi dan misi perusahaan akan membentuk suatu budaya yang kuat, dengan adanya pemahaman terhadap visi dan misi perusahaan, karyawan menjadi tahu tujuan yang ingin dicapai perusahaan sehingga karyawan dapat menempatkan diri bagaimana bertindak di dalam perusahaan tersebut.

c. Sikap kerja sama dan tanggung jawab di antara anggota perusahaan

Salah satu ciri budaya organisasi yang kuat antara lain setiap karyawannya memiliki kerjasama tim dan tanggung jawab yang penuh terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat terwujud jika perusahaan menanamkan sejak dini hal tersebut melalui pelatihan, sehingga nilai-nilai di atas dapat diterapkan dengan baik.

d. Bersaing secara sehat dalam pencapaian tujuan perusahaan

Persaingan antar karyawan diharapkan dapat memacu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Namun persaingan yang diharapkan adalah persaingan yang sehat, hal ini bertujuan untuk mencegah terjadi konflik, sehingga kesadaran-kesadaran seperti ini perlu ditingkatkan oleh perusahaan kepada karyawannya.

e. Sarana hiburan bagi karyawan

Sarana hiburan disini merupakan cara perusahaan agar karyawan tidak mengalami kejenuhan di kantor, hal ini nantinya akan memotivasi karyawan agar semangat dan lebih produktif dalam bekerja. Dengan adanya budaya organisasi seperti ini, karyawan juga merasa diperhatikan kebutuhannya.

f. Memberikan penilaian berdasarkan pada kompetensi bukan berdasarkan senioritas

Perusahaan diharapkan objektif terhadap setiap karyawannya dalam menilai kinerjanya, karena jika tidak hal ini justru dapat menjadi ancaman tersendiri bagi perusahaan. Karena jika perlakuan terhadap penilaian kinerja karyawan berbeda dan hanya didasarkan pada senioritas, tentu saja hal ini akan mengurangi partisipasi dan membatasi gerak bagi karyawan-karyawan baru yang ada, sedangkan perusahaan butuh gagasan-gagasan baru yang disesuaikan dengan perkembangan yang ada.

2.5 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial bersifat abstrak. Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercapai sasaran tugas manajer tersebut. Kinerja manajerial merupakan tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan dari penggunaan yang tepat terhadap teknik dan metode pengorganisasian dan pengendalian yang relevan (Tjiptono dan Diana, 2001 dalam Anggraeni, 2010). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan tanggung jawab sosialnya sangat bergantung pada manajer. Jika manajer mampu melakukan tugasnya dengan baik, maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai. Menurut pendapat Mahoney et al (1963 dalam Wulandari, 2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa unsur yang harus dapat diterapkan dengan baik di

dalam kinerja manajerial ada 7 unsur yang harus diperhatikan, yaitu (Robbins, 2000 dalam Cahyati, 2013):

a. Kuantitas kerja

Seberapa banyak karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan adanya kuantitas kerja yang baik di dalam perusahaan hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan dan juga mempercepat pengambilan keputusan guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Kualitas kerja perlu dikembangkan secara terus-menerus agar tujuan perusahaan mudah dicapai.

c. Pengetahuan terhadap pekerjaan

Karyawan di dalam suatu perusahaan diwajibkan memahami dan terampil di bidangnya, karena dengan keterampilan dibidangnya karyawan dapat memberikan kontribusi yang penuh terhadap perusahaan. Karyawan harus memiliki motivasi untuk mau menambah pengetahuan yang berkaitan dengan bidang yang ditekuni, agar dapat meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan.

d. Kreatifitas

Di era global yang semakin pesat, manajer maupun karyawan dituntut untuk kreatif dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya, manajer maupun karyawan harus mampu memberikan gagasan-gagasan yang dianggap penting dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada, dengan adanya gagasan-gagasan baru dari karyawan yang telah disesuaikan dengan perkembangan yang ada maka perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

e. Kerjasama tim

Salah satu nilai yang harus ditekankan di dalam perusahaan adalah kerjasama tim, dengan adanya koordinasi yang baik dari semua bagian perusahaan maka hal ini tentu akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Kerjasama tim dianggap lebih penting daripada kinerja individu

karena dengan sinergi tim yang baik maka tujuan perusahaan dapat mudah dicapai.

f. Inisiatif manajer

Manajer harus dapat mengambil keputusan dengan tegas dalam berbagai situasi, permasalahan yang ada di dalam perusahaan harus dapat dicegah dan juga harus sudah dapat diprediksi oleh manajer, sehingga permasalahan-permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan mudah.

g. Fleksibilitas

Setiap karyawan di dalam perusahaan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang ada, sehingga dengan adanya penyesuaian diri tersebut nantinya akan berdampak baik bagi perusahaan, dengan menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada perusahaan lebih dapat diterima oleh masyarakat.

Menurut Narsa dan Yuniawati (2003) Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

b. Investigasi

Yaitu mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil menentukan persediaan dan analisis pekerja.

c. Pengkoordinasian

Tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

d. Evaluasi

Kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

e. Pengawasan

Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

f. Pengaturan staff

Kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

g. Negosiasi

Kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual dan tawar-menawar secara kelompok.

h. Perwakilan

Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Narsa dan Yuniawati (2003) meneliti tentang pengaruh interaksi antara *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Sedangkan sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Aji (2008) meneliti tentang pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *total quality management* tidak memiliki pengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial.

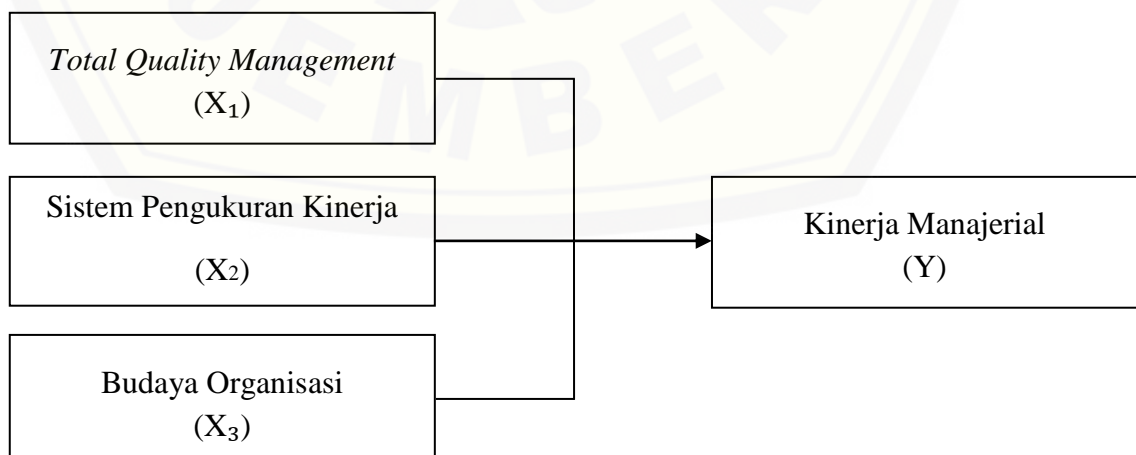
Rachmawati (2009) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Surabaya yang menyimpulkan bahwa penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Anggraeni (2010) dalam penelitiannya tentang Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember menyimpulkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Cahyati (2013) meneliti tentang Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan (*reward*) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Ex-Karisidenan Besuki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem penghargaan (*Reward*) dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan dari uraian sebelumnya, adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.8 Perumusan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Total quality management merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus-menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan meningkat. *Total quality management* membutuhkan perubahan dasar falsafah dari setiap orang dalam perusahaan, terutama manajemen. Tanggung jawab ada pada semua level dari manajemen tetapi harus dikendalikan manajemen puncak dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi. Seperti yang telah dibahas mengenai praktek pemanufakturan dengan menggunakan *total quality management* dalam sistem akuntansi manajemen, secara interaktif mempengaruhi kinerja manajerial (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001).

Hal ini dikaitkan dengan teori kontigensi dimana *total quality management* merupakan suatu pendekatan yang menitikberatkan pada perbaikan mutu secara berkala terhadap produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan. *Total quality management* dianggap memiliki efektivitas desain dari suatu sistem. Karena dengan adanya penerapan *total quality management*, perusahaan akan selalu memperbaiki sistem-sistem yang ada secara berkelanjutan dan mengembangkan potensi-potensi sumber daya manusia di dalam perusahaan sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial dari suatu perusahaan. Dengan adanya sistem manajemen yang baik dan sumber daya manusia yang berkualitas

tinggi tentu hal ini akan mempengaruhi kinerja individu dalam membuat keputusan terkait aktivitas-aktivitas manajerial perusahaan.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan antara *total quality management* terhadap kinerja manajerial antara lain: Rachmawati (2009) dengan hasil bahwa penerapan *total quality management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Anggraeni (2010) menyimpulkan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian dan penjelasan dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis pertama yang dapat dibuat adalah:

H₁ : Penerapan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.8.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Locke dan Latham (1990 dalam Cahyati, 2013) menjelaskan bahwa dari sudut pandang pembelajaran, frekuensi pelaporan pengukuran kinerja membantu para karyawan mengembangkan efektivitas pekerjaan strategis dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sistem pengukuran kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas informasi yang ada sehingga keputusan yang diambil sesuai dengan realitas yang ada di lingkungan perusahaan dengan hal ini efektivitas desain dapat diciptakan, hal ini sejalan dengan teori kontigensi. Kren dan Syaiful (2006 dalam Dewi, 2013) menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial antara lain: Narsa dan Yuniawati (2003) menyimpulkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Anggraeni (2010) menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian dan penjelasan dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis kedua yang dapat dibuat adalah:

H₂ : Sistem Pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Tan (2002 dalam Uha, 2015) budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja di dalam organisasi meningkat. Namun, tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif.

Teori kontigensi memprediksi bahwa efektivitas desain suatu sistem sangat bergantung pada interaksi perusahaan dan lingkungannya. Uha (2015:229) menyatakan budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap dan pola perilaku yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Setiap individu di dalam suatu organisasi tentu akan menyesuaikan tindakan-tindakan yang dilakukan dengan budaya organisasi yang ada dan budaya organisasi juga dijadikan acuan dalam menyelesaikan masalah di dalam organisasi. Jika budaya organisasi suatu perusahaan baik maka hal ini tentu berpengaruh kepada individu di dalam suatu perusahaan dalam melakukan suatu aktivitas-aktivitas tertentu, sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial antara lain: Andriyani (2012 dalam Cahyati, 2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian dan penjelasan dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis ketiga yang dapat dibuat adalah:

H₃ : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena-fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori atau hipotesis-hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2014:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang bekerja di PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia yang terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Jumlah manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah yang bekerja di PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia ini berjumlah 44 Manajer.

3.2.2 Sampel dan Metode Pengambilan Sampel

Sampel merupakan sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 2014:115). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pemilihan sampel (*purposive sampling*) yang bertujuan untuk mencapai target-target tertentu yang diharapkan dari suatu penelitian. Di dalam menentukan sampel adapun kriteria yang ditetapkan oleh peneliti yaitu manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah yang telah menjabat minimal selama 1 tahun dengan asumsi bahwa manajer tiga tingkatan tersebut memegang kendali atas semua keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jumlah populasi yang dapat dijadikan sampel pada penelitian ini adalah 40 manajer.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.3.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indriantoro dan Supomo, 2014:69). Dalam penelitian ini ada tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Konsep definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Variabel Dependen

Kinerja Manajerial merupakan tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan dari penggunaan yang relevan (Tjiptono dan Diana, 2001 dalam Wulandari, 2013). Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja individu dalam aktivitas-aktivitas manajerial. Pengukuran variabel dependen dilakukan dengan menggunakan instrument kuisisioner (*self rating*) kepada responden dengan menggunakan 7 indikator yang diadopsi dari Robbins (2000 dalam Cahyati, 2013) yaitu Kuantitas kerja, kualitas, pengetahuan terhadap pekerjaan, kreatifitas, kerjasama tim, inisiatif manajer dan fleksibilitas (Cahyati, 2013).

b. Variabel Independen

1. *Total Quality Management*

Total quality management merupakan suatu pendekatan manajemen yang memaksimalkan daya saing dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan (Cahyati, 2013). Variabel *total quality management* diukur dengan menggunakan 10 unsur utama *total quality management* yaitu: Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, yang diukur dengan melihat jawaban responden terhadap pernyataan atas masing-masing variabel dalam kuesioner yang diberikan.

Berdasarkan analisa data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab 4, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian yang telah dilakukan secara statistik menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien sebesar 0,274. Hasil penelitian menerima H_1 yaitu *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003), Anggraeni (2010) dan Wulandari (2013) yang menyatakan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil pengujian yang telah dilakukan secara statistik menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien sebesar 0,258. Hasil penelitian menerima H_2 yaitu sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003), Anggraeni (2010) dan Wulandari (2013) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil pengujian yang telah dilakukan secara statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien sebesar 0,409. Hasil penelitian ini menerima H_3 yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyati (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Lingkup penelitian hanya terbatas pada PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia. Terbatasnya lingkup penelitian membuat hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan.
2. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data, metode kuesioner memiliki kelemahan tingkat resiko bias yang tinggi.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Penelitian diharapkan memperluas ruang lingkup penelitian.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah metode lain yang dapat meningkatkan kualitas perolehan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, R.N. 2008. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anggraeni, Y. 2010. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Arumbika, N. 2012. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Budaya Organisasi dan insentif Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Cahyati, R.A.D. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan (*Reward*) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Dauhan, J. 2013. *Total Quality Management*, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 2097-2106*
- Dewi, I.R. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*reward*) Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Ghozali. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi, 7th ed.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Indriantoro, N dan Supomo, B. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Kurnianingsih, R. dan Indriantoro, N. 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 4 (1): 28-41.
- Mardiyah, A.A dan Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward* dan *Profit Center* Terhadap Hubungan antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA VIII Solo, 15-16 September 2005*.

- Mulyadi, dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi II. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Narsa, I.M dan Rani, D.Y. 2003. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 5. No. 1 (Mei): 18-34*.
- Nasution, M. N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rachmawati, A.R. 2009. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Santoso, S. 2015. *Menguasai Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Suprantiningrum dan Zulaikha. 2003. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal SNA VI Surabaya, 16-17 Oktober 2003*
- Uha, I.N. 2015. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wulandari, A.F. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi pernyataan atau kuesioner di bawah ini, sebelumnya saya mengucapkan banyak terima kasih atas waktu yang telah bapak/ibu berikan.
2. Kuisisioner ini berisi tentang penilaian atas penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi, serta aspek-aspek terkait kinerja manajerial sesuai dengan perusahaan tempat bapak/ibu bekerja.
3. Tidak ada penilaian benar atau salah pada jawaban yang bapak/ibu pilih.
4. Jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi penilaian pihak perusahaan kepada bapak/ibu dan identitasnya menjadi rahasia yang diketahui peneliti
5. Atas kesediaan dan kerjasama bapak/ibu dalam pengisian pernyataan atau kuesioner di bawah ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Identitas Responden [Untuk no. 2-8 berilah tanda (x)]

1. Nama Responden:

.....

2. Jabatan Sekarang:

.....

3. Level/Tingkat Jabatan:

- a. Tingkat Atas b. Tingkat Menengah c. Tingkat Bawah

4. Jenis Kelamin:

- a. Laki-laki b. Wanita

5. Pendidikan Terakhir:

- a. Setingkat SMA b. Akademi (D3) c. Sarjana

6. Jumlah pegawai yang dipimpin:

- a. 1-20 orang b. 21-40 orang c. lebih dari 40 orang

7. Lamanya pada jabatan sekarang:
- a. 1-5 tahun
 - b. 6-10 tahun
 - c. lebih dari 10 tahun
8. Lama bekerja pada perusahaan ini:
- a. 1-10 tahun
 - b. 10-20 tahun
 - c. lebih dari 20 tahun



DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER

KUESIONER A : *Total Quality Management (TQM)* (Ayu Rizky Rachmawati, 2009)

Pernyataan berikut digunakan untuk menjelaskan persepsi anda mengenai penilaian atas penerapan *total quality management* di perusahaan tempat anda bekerja. Mohon anda memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan: Poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) Poin 4 = Setuju (S)
 Poin 2 = Tidak Setuju (TS) Poin 5 = Sangat Setuju (SS)
 Poin 3 = Ragu-Ragu (R)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Menurut anda, di tempat anda bekerja hasil produk difokuskan kepada pelanggan					
2	Menurut anda, di tempat anda bekerja semua karyawan mempunyai obsesi atau motivasi terhadap kualitas pekerjaannya maupun hasil produknya					
3	Menurut anda, di tempat anda bekerja dalam mendesain pekerjaan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah digunakan pendekatan ilmiah					
4	Menurut anda, di tempat anda bekerja perusahaan telah berkomitmen jangka panjang dalam melaksanakan bisnis dan usahanya					
5	Menurut anda, di tempat anda bekerja tim-tim karyawan, kemitraan dan hubungan yang telah dijalin dan dibina berfungsi secara efektif					

6	Menurut anda, di tempat anda bekerja sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat					
7	Menurut anda, di tempat anda bekerja fasilitas pendidikan dan pelatihan karyawan telah diterapkan agar perusahaan berkembang dan memiliki daya saing yang tinggi					
8	Menurut anda, di tempat anda bekerja alat pengendalian yang terencana dapat terlaksana dengan baik sehingga kebebasan dapat terkendali					
9	Menurut anda, di tempat anda bekerja keselarasan tujuan antara manajemen dan karyawan telah dimiliki dan diterapkan					
10	Menurut anda, di tempat anda bekerja keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah telah difungsikan agar mempunyai rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya					

KUESIONER B : Sistem Pengukuran Kinerja (Ari Fidiyah Wulandari,2013)

Pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem pengukuran kinerja yang berlaku di tempat anda bekerja. Mohon anda nyatakan frekuensi pengukuran kinerja yang berlaku di perusahaan anda sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya, dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan: Poin 1 = Tidak Pernah (TP) Poin 4 = Sering (S)
 Poin 2 = Pernah (P) Poin 5 = Sangat Sering (SS)
 Poin 3 = Jarang (J)

No	Pernyataan	TP	P	J	S	SS
1	Seberapa sering tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan					
2	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan integrasi proses desain dengan pelanggan di masa yang akan datang					
3	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan/ penyebab kerusakan					
4	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan mengurangi pekerjaan ulang untuk produk yang buruk					
5	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan pelanggan					

6	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kerusakan pada produk yang buruk					
7	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan klaim terhadap produk yang buruk					
8	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan riset untuk meningkatkan kualitas produk					



KUESIONER C : Budaya Organisasi (R. Ajeng Dwi Cahyati, 2013)

Pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan persepsi mengenai penilaian atas penerapan budaya organisasi di perusahaan tempat anda bekerja. Mohon anda memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan: Poin 1 = Sangat Lemah (SL) Poin 4 = Kuat (K)
 Poin 2 = Lemah (L) Poin 5 = Sangat Kuat (SK)
 Poin 3 = Sedang (S)

No	Pernyataan	SL	L	S	K	SK
1	Menurut anda, seberapa kuat tingkat tindakan hukuman yang diberikan kepada anggota organisasi yang melanggar norma / ketentuan (kepatuhan dalam mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan)					
2	Menurut anda, seberapa besar anda mengetahui dengan jelas tujuan dan target yang ingin dicapai perusahaan. (Kejelasan dalam memenuhi tugas yang dibebankan kepada perusahaan)					
3	Menurut anda, tingkat pelaksanaan program pelatihan untuk menanamkan nilai budaya organisasi terhadap anggota organisasi (Sikap kerjasama dan tanggung jawab diantara anggota perusahaan)					
4	Menurut anda, tingkat kesadaran anggota organisasi/ kelompok terhadap pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi (Bersaing yang sehat dalam pencapaian tujuan perusahaan)					

5	Menurut anda, sikap pimpinan dan anggota organisasi terhadap acara-acara ritual seperti rekreasi, olahraga, kesenian dan sebagainya					
6	Menurut anda, intensitas kegiatan tim informasi dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi (memberikan penilaian yang didasarkan pada kompetensi dan bukan berdasarkan senioritas)					



KUESIONER D : Kinerja Manajerial (R. Ajeng Dwi Cahyati, 2013)

Pernyataan berikut dapat digunakan untuk menjelaskan persepsi mengenai penilaian atas kinerja manajerial di perusahaan. Mohon anda mengukur kinerja anda sendiri untuk setiap bidang berikut ini, dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan : Poin 1 = Sangat Tidak Setuju (1) Poin 4 = Setuju (4)
 Poin 2 = Tidak Setuju (2) Poin 5 = Sangat Setuju (5)
 Poin 3 = Ragu-Ragu (3)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan perusahaan					
2	Hasil Kinerja saya sesuai dengan syarat-syarat kualitas atau standar perusahaan					
3	Saya terpacu untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan saya dalam bekerja					
4	Saya bersedia diwajibkan memiliki gagasan-gagasan untuk menyelesaikan masalah-masalah secara langsung dari pimpinan					
5	Manajer lain dalam unit kerja yang sama dapat menjalin kerjasama yang baik dengan saya					
6	Berbagai permasalahan yang timbul membutuhkan penyelesaian langsung dari pimpinan perusahaan					
7	Saya mampu menyesuaikan diri dalam melakukan penguasaan teknologi yang berkembang di perusahaan					

Lampiran 2

Hasil Jawaban Responden PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia

No.	<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</i>										Jumlah
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	45
3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	37
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37
5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	35
6	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
7	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	45
8	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32
9	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
10	3	5	3	3	4	3	3	3	4	5	36
11	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
12	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	34
13	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	36
14	4	3	5	5	4	5	3	4	4	3	40
15	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	34
16	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	36
17	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
18	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	35
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
21	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	33
22	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	35
23	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	33
24	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	33
25	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	34
26	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	34
27	5	3	4	3	4	4	3	5	3	3	37
28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38
29	3	5	3	5	4	3	3	4	4	5	39
30	5	5	5	3	3	4	5	3	4	5	42
31	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37

32	3	4	4	2	2	3	3	3	4	4	32
33	3	4	5	5	5	4	5	5	3	5	44
34	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
35	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	39
36	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	34



No.	SISTEM PENGUKURAN KINERJA								Jumlah
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
1	4	5	5	4	4	5	5	4	36
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	5	5	5	3	3	4	5	5	35
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	3	3	4	4	3	4	31
6	4	4	4	3	3	4	4	4	30
7	4	4	4	5	4	4	5	4	34
8	4	5	3	5	5	3	3	3	31
9	3	5	4	3	3	3	4	3	28
10	4	4	4	3	3	3	4	5	30
11	4	4	4	3	4	3	3	5	30
12	4	4	3	3	3	3	4	5	29
13	3	3	4	4	4	4	4	4	30
14	5	5	5	4	5	5	4	4	37
15	5	3	3	5	5	5	2	3	31
16	4	4	4	4	4	4	3	3	30
17	4	4	4	5	5	5	4	4	35
18	4	4	5	4	3	3	4	4	31
19	3	4	4	4	5	5	5	4	34
20	5	4	5	5	5	4	4	5	37
21	4	4	4	4	4	5	4	4	33
22	5	5	5	5	5	5	4	4	38
23	4	4	4	5	5	4	5	4	35
24	3	5	5	4	5	5	5	4	36
25	5	4	4	5	5	5	5	4	37
26	4	4	4	4	4	5	5	4	34
27	4	4	4	3	4	4	3	4	30
28	4	3	3	4	4	4	4	4	30
29	3	4	4	4	4	5	5	5	34
30	4	3	4	4	4	5	5	5	34
31	4	4	3	4	4	5	5	5	34
32	3	4	5	4	4	3	3	5	31
33	4	4	4	3	3	4	3	4	29
34	3	3	3	4	4	4	5	4	30

35	4	5	5	4	4	5	5	5	37
36	4	4	4	4	4	4	5	5	34



No.	BUDAYA ORGANISASI						Jumlah
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
1	3	4	5	4	4	4	24
2	5	4	4	4	3	4	24
3	5	5	5	5	5	5	30
4	4	5	5	5	5	5	29
5	5	5	5	4	4	5	28
6	4	5	4	5	4	4	26
7	3	4	4	5	4	4	24
8	4	3	4	3	5	4	23
9	5	4	5	5	5	5	29
10	5	5	4	4	4	5	27
11	4	4	4	5	5	4	26
12	5	5	5	5	4	5	29
13	4	4	4	5	5	5	27
14	3	4	4	4	3	4	22
15	5	5	5	4	5	5	29
16	5	5	5	5	5	5	30
17	4	4	4	5	5	4	26
18	3	3	3	4	5	3	21
19	5	4	4	4	5	4	26
20	5	5	4	4	5	5	28
21	4	3	4	4	4	4	23
22	3	4	4	3	4	4	22
23	3	4	4	4	4	3	22
24	5	5	4	4	4	5	27
25	3	4	4	5	5	3	24
26	4	4	4	4	5	4	25
27	4	4	4	4	4	4	24
28	5	4	5	4	5	4	27
29	5	5	5	5	5	5	30
30	3	4	4	4	4	4	23
31	4	4	4	5	5	4	26
32	4	4	3	4	5	4	24
33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	4	5	4	25

35	4	5	5	4	4	5	27
36	3	4	4	4	5	4	24



No.	KINERJA MANAJERIAL							Jumlah
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	
1	5	3	5	5	4	4	5	31
2	5	5	5	5	5	5	5	35
3	4	4	5	3	5	5	5	31
4	5	5	5	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	4	4	33
6	5	5	5	5	4	4	5	33
7	5	4	5	5	4	5	5	33
8	4	4	4	4	4	3	5	28
9	4	4	5	4	3	5	4	29
10	5	4	4	4	4	5	5	31
11	5	5	4	5	5	3	3	30
12	3	5	4	3	5	3	5	28
13	5	5	4	4	5	5	5	33
14	5	5	5	5	5	5	5	35
15	5	5	5	5	5	4	5	34
16	5	3	5	4	4	4	5	30
17	5	5	5	4	5	3	3	30
18	4	4	3	3	3	4	5	26
19	4	4	4	3	5	4	4	28
20	4	3	3	3	5	5	5	28
21	4	4	3	3	4	5	5	28
22	4	4	4	4	4	4	4	28
23	5	4	3	3	3	4	3	25
24	5	5	5	4	4	4	5	32
25	4	5	5	4	5	5	4	32
26	5	3	5	3	5	4	5	30
27	5	3	3	3	4	4	5	27
28	5	3	3	3	4	4	5	27
29	5	5	5	4	5	5	5	34
30	4	4	5	3	4	5	5	30
31	4	4	4	4	5	4	5	30
32	5	3	4	5	4	4	5	30
33	4	5	4	4	5	4	5	31
34	5	5	4	4	4	4	5	31

35	5	4	5	4	5	5	5	33
36	5	4	4	3	5	3	3	27



Lampiran 3

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	36	32	45	37.03	3.435
X2	36	28	40	33.19	3.259
X3	36	21	30	25.69	2.550
Y	36	25	35	30.44	2.677
Valid N (listwise)	36				

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas

		Correlations										
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.123	.275	-.113	.199	.365*	.210	.277	.275	.015	.468**
	Sig. (2-tailed)		.476	.104	.514	.246	.029	.220	.102	.104	.931	.004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	.123	1	.257	.125	.366*	.020	.265	.075	.394*	.721**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.476		.130	.467	.028	.907	.118	.662	.017	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.3	Pearson Correlation	.275	.257	1	.196	.241	.393*	.347*	.204	-.052	.035	.537**
	Sig. (2-tailed)	.104	.130		.252	.157	.018	.038	.232	.763	.838	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.4	Pearson Correlation	-.113	.125	.196	1	.466**	.206	.077	.133	-.024	.145	.425**
	Sig. (2-tailed)	.514	.467	.252		.004	.229	.654	.439	.888	.399	.010
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.5	Pearson Correlation	.199	.366*	.241	.466**	1	.386*	.080	.523**	-.075	.285	.659**
	Sig. (2-tailed)	.246	.028	.157	.004		.020	.645	.001	.663	.092	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.6	Pearson Correlation	.365*	.020	.393*	.206	.386*	1	-.018	.331*	-.058	.086	.482**
	Sig. (2-tailed)	.029	.907	.018	.229	.020		.915	.049	.736	.616	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.7	Pearson Correlation	.210	.265	.347*	.077	.080	-.018	1	.282	.353*	.229	.544**
	Sig. (2-tailed)	.220	.118	.038	.654	.645	.915		.096	.035	.179	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.8	Pearson Correlation	.277	.075	.204	.133	.523**	.331*	.282	1	.049	.047	.546**
	Sig. (2-tailed)	.102	.662	.232	.439	.001	.049	.096		.775	.787	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.9	Pearson Correlation	.275	.394*	-.052	-.024	-.075	-.058	.353*	.049	1	.293	.402*
	Sig. (2-tailed)	.104	.017	.763	.888	.663	.736	.035	.775		.083	.015
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.10	Pearson Correlation	.015	.721**	.035	.145	.285	.086	.229	.047	.293	1	.567**
	Sig. (2-tailed)	.931	.000	.838	.399	.092	.616	.179	.787	.083		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1	Pearson Correlation	.468**	.655**	.537**	.425**	.659**	.482**	.544**	.546**	.402*	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001	.010	.000	.003	.001	.001	.015	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.302	.166	.285	.277	.248	-.118	.098	.476**
	Sig. (2-tailed)		.073	.332	.092	.102	.145	.492	.570	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.2	Pearson Correlation	.302	1	.514**	-.010	.131	.085	.144	.034	.467**
	Sig. (2-tailed)	.073		.001	.954	.447	.622	.401	.846	.004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.3	Pearson Correlation	.166	.514**	1	.158	.136	.210	.293	.311	.609**
	Sig. (2-tailed)	.332	.001		.356	.428	.220	.083	.065	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.4	Pearson Correlation	.285	-.010	.158	1	.797**	.441**	.218	-.135	.629**
	Sig. (2-tailed)	.092	.954	.356		.000	.007	.202	.434	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.5	Pearson Correlation	.277	.131	.136	.797**	1	.552**	.094	-.137	.643**
	Sig. (2-tailed)	.102	.447	.428	.000		.000	.587	.426	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.6	Pearson Correlation	.248	.085	.210	.441**	.552**	1	.444**	.043	.697**
	Sig. (2-tailed)	.145	.622	.220	.007	.000		.007	.804	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.7	Pearson Correlation	-.118	.144	.293	.218	.094	.444**	1	.424**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.492	.401	.083	.202	.587	.007		.010	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2.8	Pearson Correlation	.098	.034	.311	-.135	-.137	.043	.424**	1	.355*
	Sig. (2-tailed)	.570	.846	.065	.434	.426	.804	.010		.034
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X2	Pearson Correlation	.476**	.467**	.609**	.629**	.643**	.697**	.590**	.355*	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.034	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.543**	.460**	.175	.179	.704**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.001	.005	.306	.296	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.2	Pearson Correlation	.543**	1	.577**	.349*	-.039	.732**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.037	.822	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.3	Pearson Correlation	.460**	.577**	1	.291	.042	.629**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.086	.807	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.4	Pearson Correlation	.175	.349*	.291	1	.285	.237	.551**
	Sig. (2-tailed)	.306	.037	.086		.093	.163	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.5	Pearson Correlation	.179	-.039	.042	.285	1	.076	.377*
	Sig. (2-tailed)	.296	.822	.807	.093		.658	.023
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.6	Pearson Correlation	.704**	.732**	.629**	.237	.076	1	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.163	.658		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3	Pearson Correlation	.788**	.775**	.723**	.551**	.377*	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.023	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

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

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

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.008	.252	.475**	.018	.038	-.080	.412*
	Sig. (2-tailed)		.965	.138	.003	.918	.828	.641	.012
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y2	Pearson Correlation	.008	1	.365*	.401*	.371*	.000	-.171	.554**
	Sig. (2-tailed)	.965		.029	.015	.026	1.000	.318	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y3	Pearson Correlation	.252	.365*	1	.558**	.328	.219	.074	.758**
	Sig. (2-tailed)	.138	.029		.000	.051	.200	.669	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y4	Pearson Correlation	.475**	.401*	.558**	1	.160	.078	.068	.741**
	Sig. (2-tailed)	.003	.015	.000		.351	.650	.695	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y5	Pearson Correlation	.018	.371*	.328	.160	1	.000	-.014	.489**
	Sig. (2-tailed)	.918	.026	.051	.351		1.000	.934	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y6	Pearson Correlation	.038	.000	.219	.078	.000	1	.439**	.463**
	Sig. (2-tailed)	.828	1.000	.200	.650	1.000		.007	.004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y7	Pearson Correlation	-.080	-.171	.074	.068	-.014	.439**	1	.340*
	Sig. (2-tailed)	.641	.318	.669	.695	.934	.007		.042
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Y	Pearson Correlation	.412*	.554**	.758**	.741**	.489**	.463**	.340*	1
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000	.000	.002	.004	.042	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

Lampiran 5

Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	70.28	43.749	.396	.714
X1.2	70.33	41.371	.591	.695
X1.3	70.36	42.980	.468	.708
X1.4	70.25	43.736	.341	.716
X1.5	70.47	41.742	.600	.697
X1.6	70.53	43.799	.416	.713
X1.7	70.31	42.504	.467	.706
X1.8	70.33	42.686	.473	.706
X1.9	70.39	44.302	.327	.719
X1.10	70.28	42.092	.490	.703
X1	37.03	11.799	1.000	.717

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	62.33	38.743	.391	.719
X2.2	62.22	38.921	.382	.720
X2.3	62.28	37.349	.534	.705
X2.4	62.36	36.980	.553	.702
X2.5	62.25	36.936	.570	.701
X2.6	62.14	36.066	.629	.692
X2.7	62.19	36.618	.494	.703
X2.8	62.14	39.894	.263	.731
X2	33.19	10.618	1.000	.691

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	47.28	20.321	.718	.712
X3.2	47.14	21.609	.720	.727
X3.3	47.14	22.237	.664	.738
X3.4	47.08	23.107	.465	.756
X3.5	46.89	24.044	.268	.776
X3.6	47.11	21.130	.798	.718
X3	25.69	6.504	1.000	.763

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	56.28	26.549	.322	.713
Y2	56.67	24.743	.443	.693
Y3	56.56	23.111	.687	.660
Y4	56.94	23.025	.662	.661
Y5	56.44	25.683	.388	.704
Y6	56.64	25.723	.352	.707
Y7	56.25	26.650	.221	.722
Y	30.44	7.168	1.000	.606

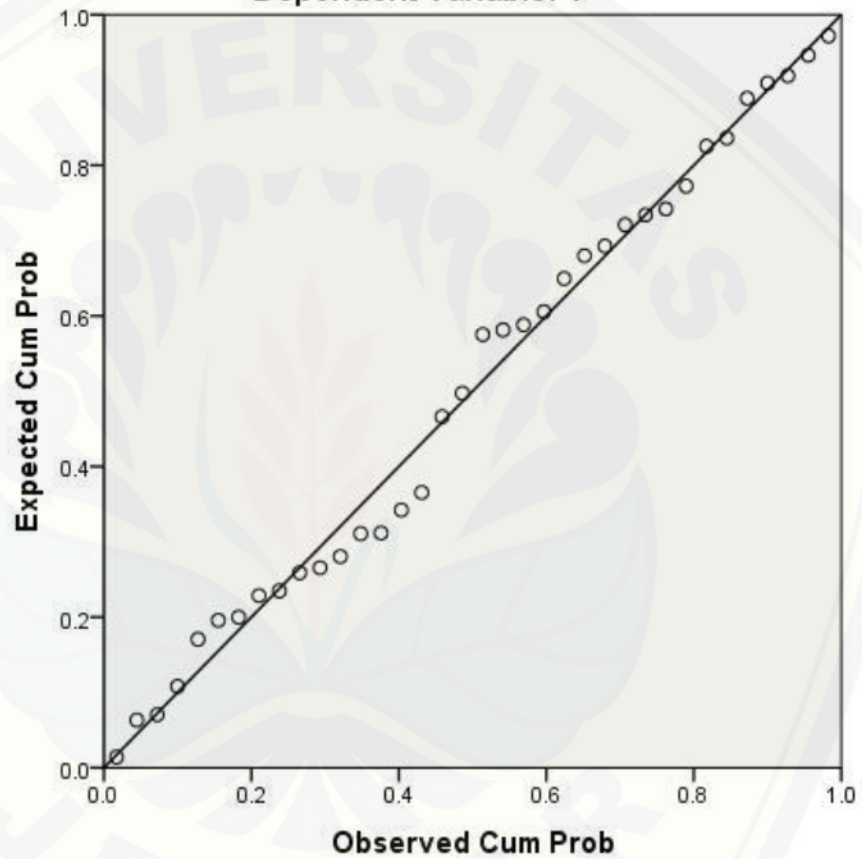
Lampiran 6

Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



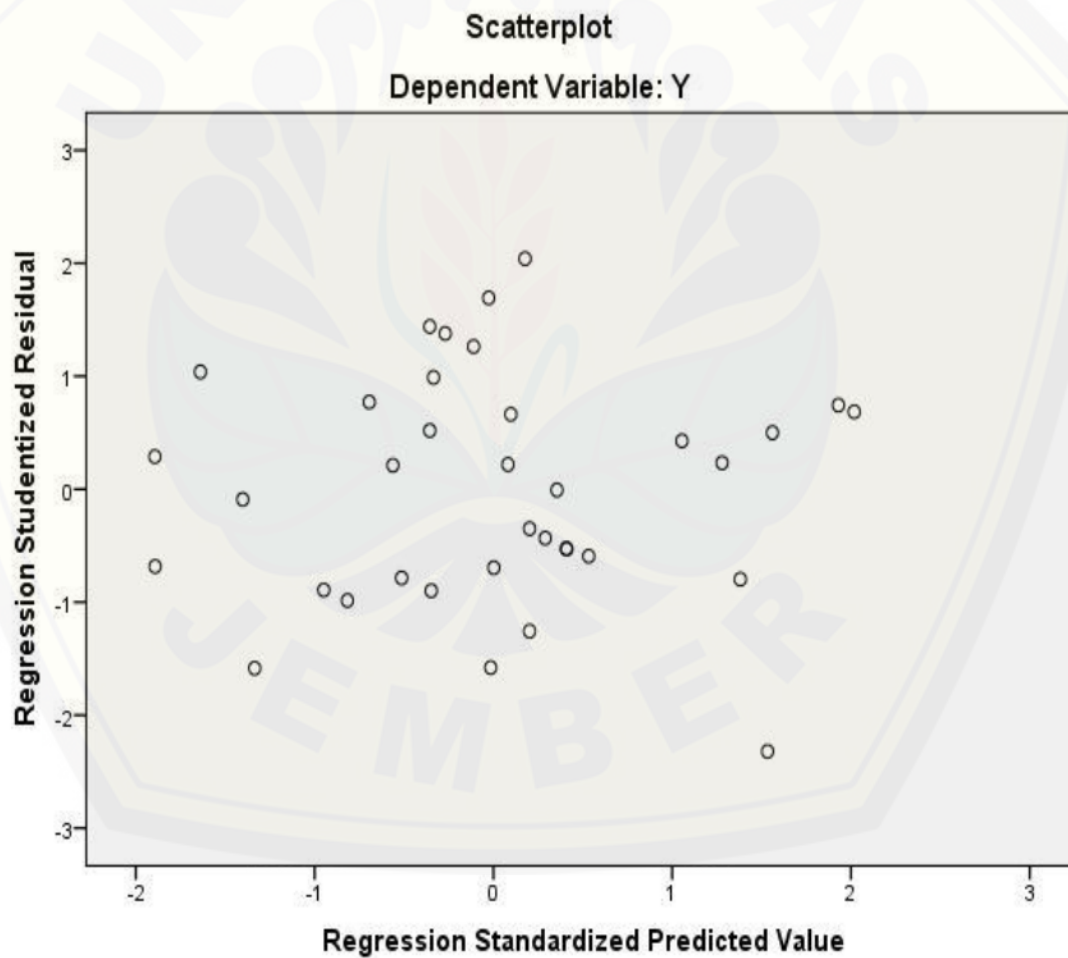
b. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.232	.214		2.178	.000		
	X1	.274	.112	.351	2.449	.020	.973	1.028
	X2	.258	.120	.314	2.160	.038	.943	1.060
	X3	.409	.151	.390	2.714	.011	.969	1.032

a. Dependent Variable: Y

c. Uji Heterokedastisitas



Lampiran 7

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601 ^a	.361	.301	2.239

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	90.471	3	30.157	6.016	.002 ^b
	Residual	160.418	32	5.013		
	Total	250.889	35			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.232	.214		2.178	.000		
	X1	.274	.112	.351	2.449	.020	.973	1.028
	X2	.258	.120	.314	2.160	.038	.943	1.060
	X3	.409	.151	.390	2.714	.011	.969	1.032

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model		X3	X1	X2	
1	Correlations	X3	1.000	-.004	.173
		X1	-.004	1.000	-.164
		X2	.173	-.164	1.000
	Covariances	X3	.023	-6.643E-005	.003
		X1	-6.643E-005	.012	-.002
		X2	.003	-.002	.014

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.979	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.011	18.764	.00	.03	.27	.49
	3	.007	23.780	.00	.74	.39	.06
	4	.002	42.760	1.00	.23	.33	.46

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27.40	33.69	30.44	1.608	36
Std. Predicted Value	-1.894	2.018	.000	1.000	36
Standard Error of Predicted Value	.390	1.163	.723	.188	36
Adjusted Predicted Value	27.31	33.50	30.43	1.578	36
Residual	-4.910	4.271	.000	2.141	36
Std. Residual	-2.193	1.908	.000	.956	36
Stud. Residual	-2.321	2.040	.003	1.009	36
Deleted Residual	-5.499	4.886	.014	2.386	36
Stud. Deleted Residual	-2.505	2.153	.002	1.035	36
Mahal. Distance	.091	8.471	2.917	2.016	36
Cook's Distance	.000	.162	.029	.038	36
Centered Leverage Value	.003	.242	.083	.058	36

a. Dependent Variable: Y