

Lampiran 1. Daftar Perusahaan yang Dijadikan Sampel

No	Perusahaan	Lini Bisnis	Alamat
1	PT. A	Cat	Jl. Jendral Ahmad Yani BI B/3
2	PT. B	Cokelat	Jl. Raya Cokelat No. 1
3	PT. C	Plastik	Jl. Indrakila 34
4	PT. D	<i>Packaging</i>	Jl. Manyar Kertoarjo 4/35
5	PT. E	Kopi	Jl. Klampis Jaya 138
6	PT. F	Kacang	Jl. Kebraon Manis Selatan 1/38
7	PT. G	<i>Snack Factory</i>	Jl. Kenjeran 546

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Kepada Yth
Bapak/Ibu Manajer
Di tempat.

Dengan hormat,

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam penyelesaian pendidikan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, saya memerlukan beberapa informasi sebagai bahan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)”**.

Sehubungan dengan itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Kuesioner ini didesain untuk menilai kinerja manajerial melalui penerapan *Total Quality Management (TQM)*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan ditempat Bapak/Ibu/Saudara bekerja.

Seluruh informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan saya gunakan untuk keperluan penelitian saja dan saya akan menjaga kerahasiannya sesuai dengan etika penelitian. Saya harap Bapak/Ibu dapat mengembalikan kuesioner ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, Maret 2014

Naomi Wibisono
(3203010095)

Identitas Responden

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Mohon diisi titik-titik sesuai dengan pertanyaan yang tersedia.
2. Mohon diberi tanda silang (X) pada pilihan tanggapan yang paling sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu/Saudara alami.
3. Mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, penelitian menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara.

Nama :

Usia : Tahun

Jenis Kelamin : () Pria () Wanita

Pendidikan Akhir :

- () SMA () S2
() D3 () Lain-lain:
() S1

Masa Jabatan sebagai Manajer :

- () < 1 tahun
() 1-5 tahun
() > 5 tahun

Jabatan di Perusahaan :

- () Manajer Keuangan () Manajer SDM
() Manajer Pemasaran () Lain-lain:
() Manajer Operasional

Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu :

- () SNI
() ISO () Lain-lain:

A. Kinerja Manajerial

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu/Saudara sendiri pada setiap bidang yang disebutkan dalam daftar pertanyaan dibawah ini, dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 hingga 9 yang menggambarkan kinerja Bapak/Ibu/Saudara.

Kinerja dibawah Rata-rata			Kinerja Rata-rata			Kinerja diatas Rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

No	Pertanyaan	Skor
1	Perencanaan Menentukan tujuan sebelum melaksanakan kegiatan seperti menentukan tujuan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan penyusunan program	
2	Investigasi Mengumpulkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil kerja, menentukan persediaan, analisis pekerjaan	
3	Pengkoordinasian Menyesuaikan program melalui pertukaran informasi dengan bagian lain untuk mengaitkan dan menyelesaikan program, memberitahu bagian lain berhubungan dengan manajer lain	
4	Evaluasi Menilai, mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk	
5	Pengawasan Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	
6	Pengaturan Staff	

	Memberikan pengarahan tentang peraturan kepada bawahan, melakukan perekrutan karyawan baru, melakukan wawancara sebelum perekrutan karyawan baru, melakukan promosi karyawan secara periodik	
7	Negoisasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa. Melakukan negoisasi dengan pemasok sebelum membeli barang dan jasa	
8	Perwakilan Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, melakukan pendekatan terhadap masyarakat	

B. *Total Quality Management (TQM)*

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk menyatakan frekuensi umpan balik dalam mengukur *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu/Saudara bekerja, dengan cara memberi tanda *checklist* (✓) pada salah satu jawaban di bawah ini:

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

R = Ragu-ragu

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen					
2	Perusahaan selalu mengukur kepuasan konsumen					
3	Perusahaan selalu menyelesaikan permasalahan dengan konsumen segera dengan tepat					
4	Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada seluruh bagian untuk mengelola semua aspek kualitas					

5	Seluruh karyawan mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara proporsional					
6	Perusahaan menggunakan data statistik untuk mengurangi penyimpangan proses kerja					
7	Perusahaan menggunakan kartu dan grafik untuk mengendalikan proses kerja					
8	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu					
9	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan semua aspek kualitas					
10	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul					

C. Sistem Pengukuran Kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Sistem pengukuran kinerja di perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan					
2	Mekanisme dan sasaran telah ditetapkan secara jelas oleh pimpinan dalam pencapaian kinerja yang maksimal					
3	Sistem pengukuran kinerja yang diberlakukan perusahaan dapat secara tepat mengukur hasil kerja karyawan					
4	Karyawan merasa kesulitan untuk meraih target kerja yang diharapkan perusahaan					
5	Proses pengukuran kinerja dilakukan secara adil atau transparan					
6	Hasil pengukuran kinerja dijadikan landasan untuk menentukan penghargaan yang akan diterima oleh karyawan					

7	Hasil pengukuran kinerja karyawan dapat dijadikan dasar untuk mengikuti pelatihan manajer					
8	Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala oleh perusahaan					
9	Perusahaan selalu mengevaluasi standar yang ditetapkan dalam pengukuran kinerja					

D. Sistem Penghargaan

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan menjalankan sistem penghargaan bagi karyawan					
2	Perusahaan memberikan penghargaan secara adil berdasarkan kinerja setiap karyawan di berbagai jabatan					
3	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan bila dinilai berprestasi dalam pekerjaan					
4	Perusahaan juga memberikan penghargaan non-finansial seperti sarana transportasi, peluang promosi bagi karyawan berprestasi					
5	Pemberian penghargaan atas kinerja yang memuaskan diterapkan secara rutin oleh perusahaan					

Lampiran 3. Statistik Deskriptif TQM, SPK, SP, KM

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM1	23	3.0	5.0	4.217	.5997
TQM2	23	3.0	5.0	4.217	.6713
TQM3	23	3.0	5.0	4.391	.5830
TQM4	23	3.0	5.0	4.304	.6350
TQM5	23	2.0	5.0	3.957	.9283
TQM6	23	2.0	5.0	3.957	.8245
TQM7	23	2.0	5.0	3.696	.8757
TQM8	23	3.0	5.0	4.087	.5964
TQM9	23	3.0	5.0	4.261	.6192
TQM10	23	3.0	5.0	4.217	.6713
SPK1	23	2.0	5.0	4.304	.7648
SPK2	23	3.0	5.0	4.304	.5588
SPK3	23	2.0	5.0	3.913	.7928
SPK4	23	1.0	5.0	2.783	1.0853
SPK5	23	3.0	5.0	4.043	.7674
SPK6	23	3.0	5.0	4.087	.6683
SPK7	23	3.0	5.0	3.913	.6683
SPK8	23	2.0	5.0	4.348	.7141
SPK9	23	2.0	5.0	4.043	.8245
SP1	23	3.0	5.0	4.391	.5830
SP2	23	3.0	5.0	4.348	.5728
SP3	23	2.0	5.0	4.087	.7928
SP4	23	3.0	5.0	4.261	.6887
SP5	23	3.0	5.0	4.087	.6683
KM1	23	4.0	8.0	6.435	.9921

KM2	23	5.0	8.0	6.783	.8505
KM3	23	3.0	9.0	6.565	1.4086
KM4	23	3.0	8.0	6.348	1.1524
KM5	23	4.0	8.0	6.739	1.3218
KM6	23	5.0	8.0	6.609	.8388
KM7	23	5.0	9.0	7.043	1.1862
KM8	23	4.0	8.0	6.435	1.1610
Valid N (listwise)	23				

Lampiran 4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TQM1	146.957	181.771	.530	.905
TQM2	146.957	180.043	.566	.905
TQM3	146.783	178.814	.740	.903
TQM4	146.870	179.119	.657	.904
TQM5	147.217	185.996	.152	.911
TQM6	147.217	176.814	.602	.904
TQM7	147.478	180.170	.415	.907
TQM8	147.087	179.901	.652	.904
TQM9	146.913	180.810	.571	.905
TQM10	146.957	180.316	.551	.905
SPK1	146.870	174.209	.788	.901
SPK2	146.870	185.300	.334	.908
SPK3	147.261	181.474	.402	.907
SPK4	148.391	202.249	-.412	.923
SPK5	147.130	175.755	.705	.902
SPK6	147.087	178.901	.635	.904
SPK7	147.261	179.292	.612	.904
SPK8	146.826	180.787	.489	.906
SPK9	147.130	177.300	.579	.904
SP1	146.783	181.087	.591	.905
SP2	146.826	178.605	.768	.903
SP3	147.087	174.174	.760	.901
SP4	146.913	178.538	.635	.904

SP5	147.087	175.356	.841	.901
KM1	144.739	181.838	.294	.909
KM2	144.391	177.794	.537	.905
KM3	144.609	165.704	.634	.903
KM4	144.826	177.241	.395	.908
KM5	144.435	172.166	.484	.907
KM6	144.565	185.802	.183	.910
KM7	144.130	175.119	.451	.907
KM8	144.739	181.292	.258	.911

Reliability Statistics Variabel TQM

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.878	9

Reliability Statistics Variabel SPK

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.916	.916	6

Reliability Statistics Variabel SP

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.881	.884	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.712	.733	4

Lampiran 5. Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		23
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2,69599191
Most Extreme Differences	Absolute	,116
	Positive	,116
	Negative	-,101
Kolmogorov-Smirnov Z		,556
Asymp. Sig. (2-tailed)		,917

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

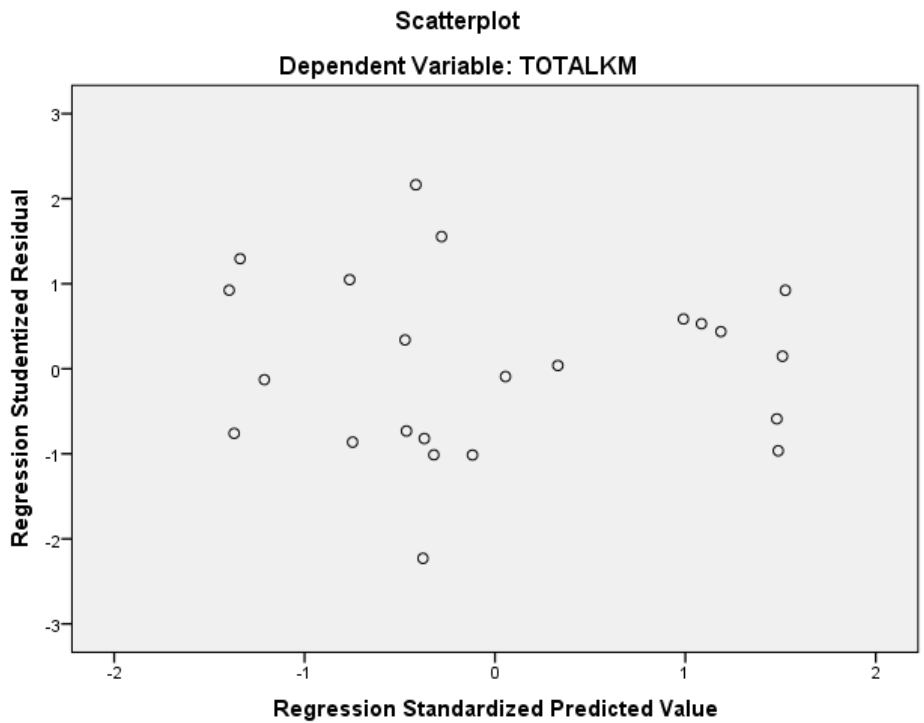
Lampiran 6. Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	9.051	5.596		1.617	.122		
TotalTQM	-.017	.228	-.021	-.075	.941	.393	2.547
TotalSPK	.199	.268	.208	.744	.466	.388	2.578
TotalSP	.651	.336	.503	1.938	.068	.451	2.217

a. Dependent Variable: TotalKM

Lampiran 7. Uji Heteroskedastisitas (*Scatterplot*)



Lampiran 8. Uji Goodness of Fit

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.422	.331	2.9010

a. Predictors: (Constant), TOTALSP, TOTALTQM, TOTALSPK

b. Dependent Variable: TOTALKM

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	116.705	3	38.902	4.622	.014 ^b
1 Residual	159.904	19	8.416		
Total	276.609	22			

a. Dependent Variable: TOTALKM

b. Predictors: (Constant), TOTALSP, TOTALTQM, TOTALSPK

Coefficients^a

Model ϵ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.051	5.596		1.617	.122
1 TOTALTQM	-.017	.228	-.021	-.075	.941
TOTALSPK	.199	.268	.208	.744	.466
TOTALSP	.651	.336	.503	1.938	.068

a. Dependent Variable: TOTALKM