

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PT. GUNUNG GAHAPI SAKTI MEDAN**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**TANUJA  
NPM : 09 833 0108**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2013**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

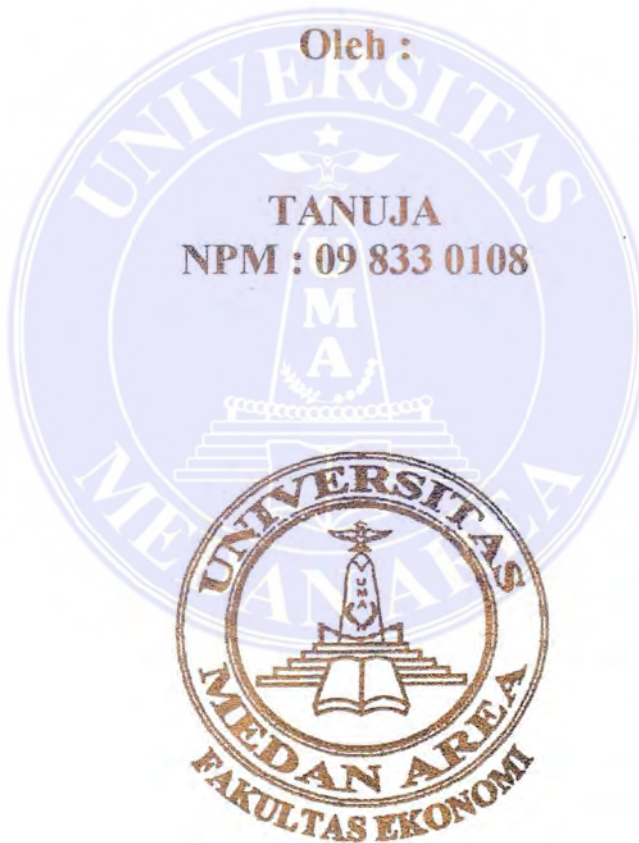
# **PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. GUNUNG GAHAPI SAKTI MEDAN**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk melengkapi Tugas-tugas dan  
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh :**

**TANUJA  
NPM : 09 833 0108**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2013**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/2/24


Judul Skripsi : Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Gunung Gahapi Sakti Medan

Nama Mahasiswa : Tanuja  
No. Stambuk : 09 833 0108

Jurusan : Akuntansi


Menyetujui  
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Drs. Zainal Abidin, MH)

Pembimbing II



(Drs. Halomoan Situmorang, AK)

Mengetahui

Ketua Jurusan



(Linda Lores Purba, SE, MSi)

Dekan



(Prof. Dr. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc)



Tanggal Lulus : 4 Juni 2013

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)21/2/24



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena dengan segala limpahan rahmat, kesehatan dan kekuatannya sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan judul : Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Gunung Gahapi Sakti.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat menyelesaikan studi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang dimana penelitiannya penulis laksanakan pada PT. Gunung Gahapi Sakti.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala ketulusan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H.A. Ya`kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya`ad Afifuddin, SE, M.Ee selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Ibu Linda Lores, SE, MSi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, dan selaku Ketua Pembimbing Penulis.
4. Bapak Drs. Zainal Abidin, MH selaku Pembimbing I, Bapak Drs. Halomoan Situmorang, AK selaku pembimbing II dan Ibu Dra. Isnania Laili KS.,M.MA selaku Sekretaris Pembimbing.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staff Fakultas Ekonomi yang mengajar dan membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan sampai tamat.
6. Bapak/Ibu Pimpinan dan para Staff PT. Gunung Gahapi Sakti Medan yang telah bersedia memberikan tempat dan informasi untuk penelitian ini. Dan tidak lupa kepada Bapak Panji Wibisana SH yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam pencarian tempat riset.

7. Teristimewa buat Ibunda tercinta S. Krisna Weni yang telah mencurahkan seluruh hidupnya untuk mendidik dan membesarkan penulis dan telah banyak memberikan dorongan moral maupun materil serta doa restu dan bantuan yang tiada ternilai. Dan buat kedua adikku tercinta Manjula dan Sanggita Dewi yang telah membantu dan memberikan semangat buat kakak tercinta :D.
8. Buat teman – teman terbaikkku di AKN 09 yang tidak bisa disebutkan satu persatu namanya karena terlalu buuaaanyak :D yang selalu memberi bantuan dan support mulai dari penulis pertama kali masuk kuliah di UMA sampai uda mau tamat kayak sekarang ini :D, dan selalu bersama penulis setiap hari didalam perkuliaan maupun diperpus ☺.
9. Kepada Sahabat terbaikkku Sita Fisili yang telah memberikan semangat, doa maupun nasehat – nasehat kepada penulis. Dan buat seluruh Keluarga yang telah mendukung dan memberikan semangat ☺ dan buat adek Akka Uja yang paling Akka sayang Kashvi yang telah membuat Akka Uja selalu tersenyum :D.
10. Serta kepada semua pihak yang telah banyak membantu selama ini, penulis mengucapkan terima kasih dan sekaligus meminta maaf jika selama menyelesaikan skripsi ini telah membebani. Semoga Tuhan selalu melimpahkan Berkat dan membalas kebaikan kita semua. God Bless Us ☺.

Medan, Mei 2013

Penulis



Tanuja

## DAFTAR ISI

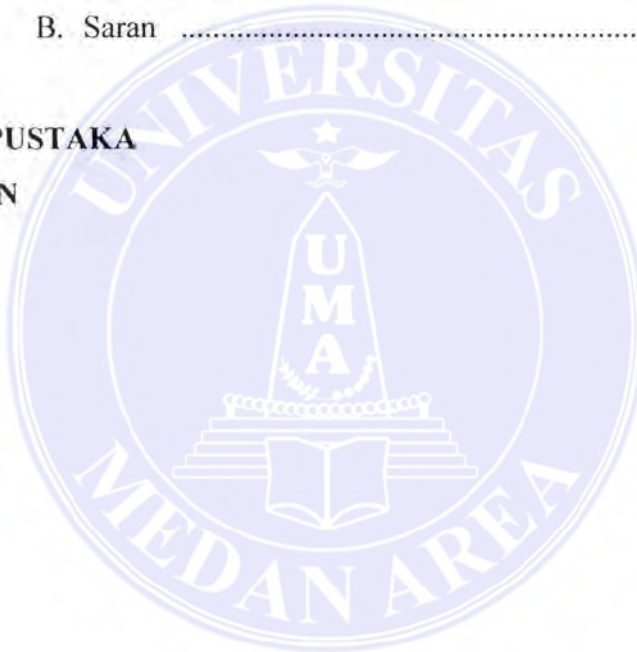
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....	<b>6</b>
A. Pengertian <i>Total Quality Management</i> .....	6
B. Prinsip dan Manfaat <i>Total Quality Management</i> .....	10
C. Kinerja manajerial .....	12
D. Hubungan Antara <i>Total Quality Management</i> dan Sistem Pengukuran Kinerja .....	14
E. Penelitian Terdahulu .....	15
F. Kerangka Konseptual .....	17
G. Hipotesis .....	18
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>19</b>
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian .....	19
B. Populasi dan Sampel .....	21
C. Defenisi Operasional .....	21
D. Jenis dan Sumber Data .....	22



E. Teknik Pengumpulan Data .....	23
F. Teknik Analisis Data .....	24
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>28</b>
A. Hasil Penelitian .....	28
B. Pembahasan .....	55
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>59</b>
A. Kesimpulan .....	59
B. Saran .....	60

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Rencana waktu Penelitian .....	20
Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert .....	23
Tabel 4.2 Tabulasi hasil wawancara variabel TQM .....	41
Tabel 4.3 TQM 1 .....	43
Tabel 4.4 TQM 2 .....	43
Tabel 4.5 TQM 3 .....	44
Tabel 4.6 TQM 4 .....	44
Tabel 4.7 TQM 5 .....	45
Tabel 4.8 TQM 6 .....	45
Tabel 4.9 TQM 7 .....	46
Tabel 4.10 TQM 8 .....	46
Tabel 4.11 TQM 9 .....	47
Tabel 4.12 TQM 10 .....	47
Tabel 4.13 Tabulasi hasil wawancara variabel Kinerja Manajerial .....	48
Tabel 4.14 KM 1 .....	50
Tabel 4.15 KM 2 .....	50
Tabel 4.16 KM 3 .....	51
Tabel 4.17 KM 4 .....	51
Tabel 4.18 KM 5 .....	52
Tabel 4.19 KM 6 .....	52
Tabel 4.20 KM 7 .....	53
Tabel 4.21 KM 8 .....	53
Tabel 4.22 KM 9 .....	54
Tabel 4.23 KM 10 .....	54
Tabel 4.24 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Tes .....	55
Tabel 4.25 Coefficients <sup>a</sup> .....	56
Tabel 4.26 Model Summary <sup>b</sup> .....	57
Tabel 4.27 Coefficients <sup>a</sup> .....	58



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	17
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	33



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Kuesioner

Lampiran 2 Daftar Tabel Distribusi t



## ABSTRAK

**Tanuja. 09 833 0108. PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. GUNUNG GAHAPI SAKTI MEDAN.**

Sebuah persaingan ekonomi yang tajam mengharuskan perusahaan untuk menggunakan sistem manajemen yang baik untuk meningkatkan kinerja manajerial. Salah satu alat manajemen mutu yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah *Total Quality Management*. *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus – menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris yang menunjukkan bahwa pengaruh *Total Quality Management* berdampak positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dengan kepemimpinan dan perilaku karyawan produktif.

Data primer diperoleh dari kuesioner dalam penelitian ini kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis linier sederhana dengan bantuan perangkat lunak SPSS 16.0.

*Total quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial pada PT. Gunung gahapi sakti Medan dengan melihat t hitung lebih besar dari t tabel yaitu sebesar  $23,257 > 1,676$ .

**Kata kunci : *Total Quality Management*, Kinerja Manajerial.**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)21/2/24



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Persaingan yang ketat pada industri bisnis di Indonesia dewasa ini memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap setiap perusahaan yang ada. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi market leader dari produk yang mereka tawarkan. Perekonomian suatu negara tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan – kebijakan yang ada di negara tersebut melainkan dipengaruhi oleh kebijakan negara – negara lain. Begitu pula Indonesia sebagai bagian dari ekonomi global, situasi perekonomian nasional mengalami kemerosotan yang sangat dipengaruhi oleh situasi perekonomian yang terjadi di dunia.

Dalam menghadapi persaingan global para manajer perusahaan tidak dapat lagi menerapkan cara – cara tradisional dalam melakukan proses perencanaan, pengendalian aktivitas perusahaan. Manajemen dalam perusahaan dituntut untuk selalu mempelajari teknik baru yang digunakan untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan pelaksanaan kinerja mereka dan menciptakan lingkungan yang harmonis antara manusia dan pelaksanaan kinerjanya serta memaksimalkan efektivitas setiap individu.

Salah satu pendekatan dalam menghadapi era globalisasi karena persaingan regional dan global yang semakin ketat ini ialah dengan

menerapkan konsep *Total Quality Management* dalam industri manufaktur dan jasa serta strategi mempersiapkan diri dengan mengembangkan kualitas karyawan dan manajer dengan tujuan meningkatkan kualitas proses produksi dan produktivitas secara optimal dan berkelanjutan.

*Total Quality Management* adalah sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi dalam perbaikan secara terus – menerus atas produk dan jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Oleh karena itu teknik *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.

Fenomena yang terjadi pada PT. Gunung Gahapi Sakti adalah sering kali terjadi kegagalan dalam memenuhi *standart operational procedure* yang di tetapkan oleh *Top Management*. Terjadinya kegagalan ini kemungkinan disebabkan oleh masih belum efektifnya penerapan *Total Quality Management*. Dari fenomena yang biasa menjadi salah satu contoh adalah bahwa masih sering datang keluhan dari customer mengenai sebagian jenis besi yang dikirim berkarat dan masih banyak customer yang bingung dalam menentukan jenis dan ukuran besi yang diinginkan. Tentu saja hal ini tidak mencerminkan *Total Quality Management* yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan pelayanan yang maksimal. Apabila hal ini di biarkan terus menerus akan berdampak buruk terhadap konsidi usaha perusahaan. Atas dasar ini lah peneliti merasa perlu untuk menilai *Total Quality Management*

yang dihasilkan oleh PT. Gunung Gahapi Sakti yang dikaitkan dengan kinerja manajerialnya.

Dengan konsep *Total Quality Management* PT. Gunung Gahapi Sakti melakukan perbaikan terus – menerus yang diterapkan di tiap – tiap level operasi. Perbaikan terus menerus yang dilakukan dengan melakukan pemantauan terhadap kualitas produk dan jasa di tiap – tiap level operasi. Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk yang dihasilkan menjadi kecil, atau dengan kata lain kerusakan produk. Pada tahap – tahap proses produksi cenderung tidak ada sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan tambahan biaya lagi untuk melakukan perbaikan produk rusak, yang menjadikan beban biaya produksi kecil, laba perusahaan akan menjadi tinggi, dan konsumen mendapatkan produk yang berkualitas baik.

Berdasarkan deskripsi dan uraian diatas maka dilakukan penelitian terhadap **“Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Gunung Gahapi Sakti Medan”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : “Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?”



### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial?

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, perusahaan, peneliti lain, pembaca dan institusi.

#### 1. Bagi peneliti

Untuk memberi wawasan mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan tentang pengaruh *Total quality management* terhadap kinerja manajerial.

#### 2. Perusahaan

Memberi tambahan informasi yang bermanfaat sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih produktif, efektif dan efisien.

#### 3. Peneliti lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi bagi penelitian berikutnya yang mengambil judul yang sama sebagai bahan penelitian.

#### 4. Pembaca

Untuk membantu para pembaca apabila kesulitan didalam menyelesaikan suatu masalah dalam bidang akuntansi manajemen tentunya yang berkaitan dengan *Total Quality management*.

#### 5. Institusi

Memberikan tambahan ilmu dan wawasan yang luas dalam bidang akuntansi manajemen khususnya mengenai *Total Quality Management* dan kinerja manajerial.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

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

Menurut M.N. Nasution (2005:22), "*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus – menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya". *Total Quality Management* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik *Total Quality Management* menurut M.N. Nasution (2005:23):

1. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. 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.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, penentu akhir terletak pada kualitas pelanggan internal maupun eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang di tentukan tersebut. Hal ini



berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dengan lebih baik.

### 3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam pendekatan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

### 4. Komitmen jangka panjang

*Total Quality Management* merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis, untuk itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

### 5. Kerjasama

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

### 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses – proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem

yang ada perlu diperbaiki secara terus – menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

#### 7. Pendidikan dan pelatihan kebebasan yang terkendali

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan – perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya apalagi dalam era persaingan global.

#### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

#### 9. Kesatuan tujuan

Supaya *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan

tujuan ini tidak berarti bahwa selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Usaha untuk melibatkan karyawan yang membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak – pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang – orang yang harus melaksanakannya.

Untuk dapat bertahan di lingkungan bisnis yang kompetitif, suatu perusahaan harus menyediakan produk bermutu dengan harga yang wajar. *Total Quality Management* adalah pendekatan tingkat perusahaan terhadap perbaikan mutu yang berusaha untuk memperbaiki mutu di semua proses dan aktivitas. Filosofi ini telah berkembang lebih dari sekedar tujuan dari bisnis yang di kelola dengan baik. *Total Quality Management* telah menjadi filosofi yang mengakar dan suatu cara untuk menjalankan bisnis yang berlaku bagi seluruh bisang fungsional dan karyawan perusahaan William Carter (2009:202).



## B. Prinsip dan Manfaat *Total Quality Management*

### 1. Prinsip *Total Quality Management*

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut M.N. Nasution (2005:30), ada 4 prinsip utama dalam *Total Quality Management* yaitu sebagai berikut:

#### a. Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality Management* konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi – spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan tersebut meliputi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar kepuasan pelanggan.

#### b. Respek terhadap setiap orang

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Maka dari itu setiap orang dalam suatu organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi langsung dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasar fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan didasarkan pada data bukan sekedar perasaan (*feeling*).

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan dapat melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDAA (*Plan – Do – Check – Ack – Analyze*) yang terdiri atas langkah – langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2. Manfaat TQM (*Total Quality Management*)

Menurut M.N. Nasution (2005:43), perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain:

a. Rute Pasar

Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

b. Rute Biaya

Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

### C. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan manajerial (Retno Kurnianingsih, 2001:35). Kegiatan personal dari kinerja manajerial meliputi delapan dimensi, yaitu :

1. Evaluasi

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

2. Investigasi

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

3. Negosiasi

Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk produk, menghubungi pemasok, tawar – menawar dengan mewakili penjual, tawar menawar secara kelompok.



#### 4. Perencanaan

Menentukan tujuan kebijakan dan tindakan pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

#### 5. Pengkoordinasian

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

#### 6. Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

#### 7. Pengaturan staff

Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan mempromosikan dan mutasi pegawai.

#### 8. Perwakilan

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

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial

yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kinerja kepala dinas, kepala bidang, kepala bagian, kepala seksi, dan kepala sub bidang, kepala sub bagian, kepala sub seksi. Dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan, pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* di mana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri ke dalam delapan dimensi diatas (Alfar 2006).

Kinerja manajer dapat dihubungkan dengan indikator efektif dan efisien organisasi dalam melakukan suatu aktivitas. Sehingga pengukuran atau penilaian kinerja manajer diperlukan untuk memberikan jaminan bahwa suatu organisasi yang dikelola oleh manajer telah melaksanakan strateginya dengan efektif dan efisien. Beberapa hasil penelitian dengan menggunakan kinerja manajer sebagai variabel dependen memberikan kesimpulan yang tidak searah satu sama lain

#### **D. Hubungan Antara *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial.**

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan konsumen. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk

mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality management*. Apabila perusahaan menggunakan *Total Quality management*, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat.

Dalam jurnalnya ( I made narsa 2003 24 – 25 ) menyebutkan beberapa penelitian bidang akuntansi menyatakan bahwa “kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran sasaran yang tepat. pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau reward sistem”. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran.

## E. Penelitian Terdahulu

### 1. I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003)

Penelitian menggunakan topik pengaruh interaksi antara *Total Quality management* dengan Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Objek penelitian lebih difokuskan pada senior manager dan staff pada perusahaan telekomunikasi di indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang dari total populasi 90 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja



manajerial sama halnya hipotesis ke dua, ke tiga, ke empat, ke lima dan ke enam semuanya mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Persamaan dengan penelitian saat ini adalah :

- a. Sama sama melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah :

- a. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan jasa. Sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada perusahaan manufaktur.
- b. Penelitian dilakukan ditahun 2003 sedangkan penelitian saya dilakukan ditahun 2012.

## 2. Aida Ainul Mardiyah ( 2005 )

Penelitian menggunakan topik pengaruh sistem kinerja, sistem reward dan profit center terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial. Objek penelitian lebih difokuskan pada manager tingkat menengah dan manager pemasaran pada perusahaan perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dan kedua yaitu pengaruh antara interaksi *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja serta pengaruh antara *Total Quality Management* dengan sistem reward terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perusahaan manufaktur di Indonesia, hasilnya signifikan namun arah hubungannya negatif.

Sedangkan hipotesis ketiga menunjukkan tidak adanya pengaruh interaksi *Total Quality Management* dengan profit center terhadap kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini adalah :

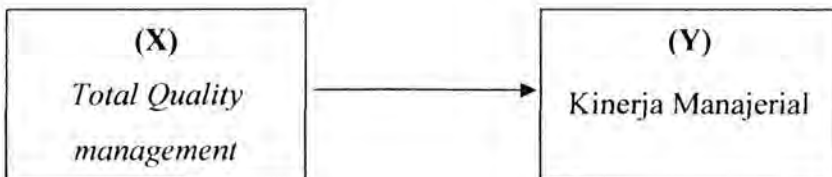
- a. Sama sama melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.
- b. Menggunakan sumber data primer yaitu melalui kuisisioner untuk pengumpulan datanya.

Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah :

- a. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan jasa dan dilakukan ditahun 2005. Sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada perusahaan manufaktur dan dilakukan pada tahun 2012.

Pengujian statistik regresi berganda variable moderating pada penelitian terdahulu menggunakan uji interaksi. Sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan uji regresi linier sederhana.

**F. Kerangka Konseptual**



Gambar 2.1

Kerangka konseptual

## G. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010:102) “Hipotesis adalah dugaan sementara dan hasilnya masih harus diuji kembali untuk membuktikan kebenarannya memulai suatu proses penelitian”.

Hipotesis ini masih perlu dianalisis lebih lanjut lagi kebenarannya dengan mengadakan analisis atau penelitian, dimana suatu hipotesis kesimpulannya dapat diterima atau tidak sebagai teori.

Dari kerangka konseptual yang ada diatas peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Total Quality Manajemen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H<sub>0</sub> : *Total Quality Manajemen* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah melalui penelitian Asosiatif. Menurut Sugiyono (2010:55), “Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui suatu hubungan antara dua variabel”.

##### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Gunung Gahapi Sakti Jalan komodor laut Yos Sudarso, Km10 Medan 20242 telp 061 – 6851400.

##### 3. Waktu penelitian

Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Oktober 2012 sampai Maret 2013, digambarkan dalam tabel 3.1 dengan uraian kegiatan sebagai berikut.

Tabel 3.1  
Rencana Waktu Penelitian

	2012 – 2013																									
	November				Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei	
Keterangan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Pengajuan Judul	█	█																								
Konsultasi/ Bimbingan		█	█	█																						
Pembuatan Proposal					█	█	█	█																		
Seminar Proposal									█	█	█	█														
Pengolahan data													█	█	█	█										
Penyusunan dan Bimbingan																	█	█	█	█	█	█	█	█		
Pengajuan Meja Hijau																									█	█

## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2010:115), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Gunung Gahapi Sakti yang berjumlah ±680 orang.

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:116), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gunung Gahapi Sakti sebanyak 50 orang responden dari perhitungan sampel yaitu 5% dari jumlah populasi.

## C. Defenisi Operasional

### 1. *Total Quality Management (X)*

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus – menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. *Total Quality Management* hanya dapat dicapai dengan



memperhatikan karakteristik yaitu: Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Kerjasama, Komitmen jangka panjang, Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan kebebasan yang terkendali, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan.

## 2. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan manajerial. Kegiatan personal dari kinerja manajerial meliputi delapan dimensi yaitu: Evaluasi, Investigasi, Negosiasi, Perencanaan, Pengkoordinasian, Pengawasan, Pengaturan staff, Perwakilan.

### D. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah Data Kuantitatif. Menurut Sugiyono (2010:13), "Data Kuantitatif adalah yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji yang telah dirumuskan dalam proposal".

#### 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah :

- a. Data primer yaitu data yang didapatkan secara langsung melalui wawancara langsung dan penyebaran angket kepada pegawai PT. Gunung Gahapi Sakti Belawan.
- b. Data Sekunder yaitu data yang mendukung data primer yang di dapatkan dari buku – buku referensi, internet, jurnal akuntansi, yang berkaitan dengan topik bahasan dalam penelitian.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum data dikumpulkan terlebih dahulu di persiapan daftar pertanyaan, dimana setiap pertanyaan diberi bobot. Bobot untuk setiap pertanyaan diukur melalui Skala Likert yaitu alat ukur yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono:132).

Tabel 3.2

Instrumen Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu - Ragu	3
Kurang Setuju	2
Tidak Setuju	1

Teknik pengumpulan data dari teknik ini adalah :

1. Wawancara, yaitu dengan tanya jawab langsung dengan pihak – pihak didalam perusahaan.
2. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data teori – teori yang berhubungan dengan *Total Quality Management* dan kinerja manajerial pada PT. Gunung Gahapi Sakti Belawan.
3. Daftar Pertanyaan (kuesioner), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2010:199), “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab”. Dalam hal ini responden adalah karyawan PT. Gunung Gahapi Sakti Belawan.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier sederhana, dimana analisis regresi digunakan untuk melihat adanya pengaruh antara satu variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Sebelum dilakukan analisis regresi maka dilakukan uji asumsi klasik dengan menggunakan uji normalitas.

Dan hasil pengumpulan data dilakukan analisis atas variabel – variabel penelitian menggunakan statistik yang dilakukan dengan bantuan komputer (*Statistical Product and Service Solutions*) SPSS versi 16.0 *for windows*.



Hal ini dilakukan untuk menjaga akurasi dari hasil perhitungan tersebut dan hasil perhitungan komputer tersebut akan dianalisis melalui beberapa tahapan analisis data dalam penelitian menggunakan program SPSS versi 16.

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui mayoritas jawaban responden setiap variabel sehingga dapat diketahui nilai tertinggi, nilai terendah dan rata – ratanya.

### 2. Analisis Regresi

#### c. Analisis Regresi Linier Sederhana

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Variabel  $X_1$

$X_1$  = *Total Quality Management*

#### d. Uji Determinasi ( $r^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel

oleh perubahan atau variasi dari variabel yang lain. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1. Jika hasil mendekati 0 maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Semakin besar nilai koefisien mendekati 1 maka semakin besar pula variabel independen dapat memprediksi variabel dependen.

### 3. Uji Asumsi klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak.

Cara mendeteksi, yaitu dengan melihat grafik histogram yang membandingkan dengan data diuji apakah mendekati distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas dalam penelitian ini yaitu, Analisis Statistik yaitu dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), apabila nilai signifikan atau probabilitas  $< 0.05$ , maka distribusi data tidak normal. Dimana Uji *Kolmogorov-Smirnov* membandingkan distribusi data yang akan diuji normalitasnya dengan distribusi normal baku.

### 3. Uji Hipotesis t

Uji hipotesis ini digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang dibuat benar yaitu *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Gunung Gahapi Sakti Belawan. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh masing – masing variabel bebas/independen terhadap variabel terikat/dependen dan sekaligus untuk hipotesis pertama.

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan t-hitung dengan t-tabel pada derajat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika nilai t-hitung  $>$  t-tabel atau  $\alpha < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang dapat hipotesis yang diajukan dapat diterima dan terbukti benar.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

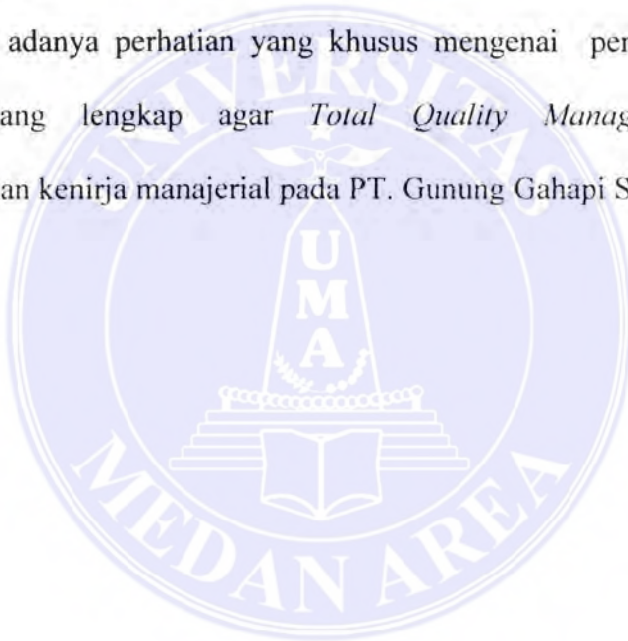
Dari hasil analisis dan pengujian yang dilakukan maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bahwa pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial terbukti ada dan positif, hal ini dapat dibuktikan dengan uji analisis regresi linier sederhana dimana diperoleh persamaan regresi tersebut  $Y = 13,271 + 0,691X$ , berarti variabel X memberi pengaruh positif terhadap variabel Y sebesar 0,691, maksudnya jika X naik sebesar 1% maka Y akan diikuti naik sebesar 0,691.
2. Nilai pengaruh dari uji determinasi  $R^2$  sebesar 91,7% membuktikan bahwa memang *Total quality Managemet* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Gunung Gahapi Sakti Medan. Sedangkan sisanya 8,3% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak disertai dalam penelitian ini.
3. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh positif dan signifikan Pengaruh *Total quality Management* terhadap Kinerja manajerial pada PT. Gunung gahapi sakti Medan dengan melihat t hitung lebih besar dari t tabel yaitu sebesar  $23,257 > 1,676$ .

## B. Saran

Dari kesimpulan diatas peneliti memberikan saran kepada PT. Gunung Gahapi Sakti Medan terkait dnegan pengaruh *Total quality Management* terhadap Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

1. Agar kinerja manajerial pada PT. Gunung Gahapi Sakti yang telah ada dapat dipertahankan nilai variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) sebesar 91,7%.
2. Diperlukan adanya perhatian yang khusus mengenai pengetahuan dan fasilitas yang lengkap agar *Total Quality Management* dapat meningkatkan kenirja manajerial pada PT. Gunung Gahapi Sakti.



## Lampiran I

### KUESIONER

#### PENGANTAR

##### RESPONDEN YTH

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. GUNUNG GAHAPI SAKTI BELAWAN Kesungguhan dalam memberikan jawaban akan sangat bermanfaat dan Membantu keberhasilan penelitian ini, jawaban yang Bapak/Ibu berikan nantinya akan digunakan sebaik - baiknya dengan menjunjung tinggi kode etik penelitian yakni menjaga nama semua jawaban baik tertulis maupun lisan dari informasi pribadi responden untuk tidak disebarluaskan. Atas kesediaan dan bantuannya, saya ucapkan terima kasih.

#### IDENDITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Usia :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMU      S1      S3  
D1 - D3      S2      Lainnya

Petunjuk pengisian identitas responden coret yang tidak perlu

Petunjuk pengisian pertanyaan kuesioner beri tanda (√) pada kolom jawaban yang anda pilih dan setiap pertanyaan membutuhkan satu penilaian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Airani, Aida, Listianingsih, 2005, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*, Jurnal Akuntansi, hal 7-14.
- Carter, William K, 2009, *Akuntansi Biaya, Edisi 14*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dwi. Yuniawati, Narsa. Made, 2003, *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Study Empiris pada PT. Telkom Drive V Surabaya)*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol V No 1, Mei hal 18-23.
- Carter, William K, 2009, *Akuntansi Biaya, Edisi 14*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Gapresz, Vinsent, 2008, *Total Quality Management*, Penerbit Granedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya*, BPFE, Yogyakarta.
- Hansen R.Don, Mowen M.Maryane, 2004, *Akuntansi Manajemen*, Edisi delapan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kurniawan. Yudi 2010, *Pengaruh TQM (Total Quality Management) Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Garam (Persero)*, Fakultas Ekonomi, STIE Perbanas, Surabaya.
- M.N.Nasution, 2005, *Total Quality Management*, Penerbit Ghalia Indonesia, Yogyakarta.
- Mulyadi, Setyawan, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ketiga, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Tim Penyusun, 2008, *Pedoman Penulisan Skripsi*, Penerbit fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.