

AKRUAL

Jurnal Akuntansi

<http://fe.unesa.ac.id/ojs/index.php/akrl>

Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)

Kurniawan Trichahyo Pamungkas

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Email : kurniawantrichahyopamungkas@gmail.com

Abstract

Total quality management is often used as measurement tool in assessing managerial performance. However, the results of several researcshowed inconsistencies. This happens because not all companies are able to implement total quality management well. This research was conducted in PD. Pasar Surya (Local Government Company of market Town of Surabaya). Data obtained through questionnaires distributed to lower level managers to top level managers. The data was analyzed from totaled 39 questionnaires. The analysis technique used is a simple regression. The result of this research showed that the total quality management has a significant positive effect on managerial performance.

Keywords: *Total Quality Management, Managerial performance*

Abstrak

Total Quality Management sering kali digunakan sebagai alat ukur dalam menilai kinerja manajerial Namun hasil dari beberapa penelitian menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Hal ini terjadi karena tidak semua perusahaan mampu mengimplementasikan Total Quality Management dengan baik. Penelitian ini dilakukan di PD. Pasar Surya Kota Surabaya. data diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan ke manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas. Data yang dapat dianalisis berjumlah 39 kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Keywords: *Total Quality Management, Kinerja Manajerial*

PENDAHULUAN

Polemik persaingan antara pasar tradisional dan pasar modern kian santer terdengar. Banyak konsumen yang perlahan mulai meninggalkan pasar tradisional karena beberapa alasan diantaranya kondisi pasar yang kotor, serta tarif parkir yang terus naik menyamai tarif parkir di pusat perbelanjaan modern seperti Hypermart, Giant, UFO dan sebagainya. Pengelolaan yang baik, benar, dan tepat menjadi kunci utama kesuksesan dalam menarik minat konsuen untuk berbelanja di pasar Tradisional. Perusahaan Daerah (PD) Pasar Surya selaku pihak pengelola pasar tradisional di Kota Surabaya dianggap tidak mampu mengemban tugas dengan baik. Kondisi pasar yang kotor menjadi keluhan utama para pelanggan. Selain itu tidak tersedianya lahan yang cukup bagi pasar di jalan Tembok dan jalan Genteng membuat kemacetan di setiap pagi hari. Hal ini tentu membuat para pengguna

jalan merasa tidak nyaman. Bu Risma selaku walikota Surabaya dalam Jawa Pos menyatakan kekecewaannya atas kinerja PD Pasar Surya yang buruk dalam mengelola pasar tradisional di Surabaya. Hal ini juga dibuktikan dari putusan Mahkamah Agung Nomor : 10/Pid.Sus/2012/PN.Sby. bahwa Ir. Sucipto, MBA selaku Direktur Utama PD. Pasar Surya tahun 2011 didakwa atas tindakan korupsi proyek pasar Gayungsari. Ir. Sucipto dijatuhi pidana selama 3 tahun dan denda lima puluh juta.

PD Pasar Surya selaku perusahaan jasa menghadapi persaingan yang unik dengan perusahaan perbelanjaan modern lainnya berupa *value* atas kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu perlu adanya konsistensi atas pelayanan yang diberikan melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya salah satunya melalui *Total Quality Management* (TQM).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Tjiptono 2003:4) berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan (Nasution 2001:28). Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan strategi usaha berfokus kepada peningkatan kualitas produk maupun pelayanan jasa.

Kinerja sebagai tolok ukur utama bagi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai dalam jangka waktu tertentu (Dewi, 2013). Menurut Nasution (2005) dalam Dewi (2013), kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi, dan representasi. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi guna memberikan keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya karena semua keputusan pada dasarnya merupakan pemikiran dari seorang manajer. Maka perbaikan sistem manajemen maupun sistem kerja perusahaan secara kontinyu perlu dilakukan untuk mencapai kondisi perusahaan yang ideal.

Tidak semua perusahaan yang menerapkan TQM berkinerja baik (Powell, 1995). Beberapa peneliti menunjukkan bukti empiris serupa diantaranya Utami (2013) dalam penelitiannya pada hotel bintang 2, 3, dan 4 di Kota Padang menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan Dewi (2013) pada hotel di kota Padang dan Bukit Tinggi dimana TQM dan sistem *reward* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial serta sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Namun banyak pula penelitian-penelitian yaang menunjukkan bahwa TQM berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Salah satunya Hasanah (2013) dalam penelitiannya di Staf Akuntansi perusahaan jasa wilayah Jakarta dan Tangerang menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Atas hasil-hasil penelitian yang tidak konsisten di atas, maka peneliti menganggap perlu untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)**” untuk memberikan hasil penelitian yang lebih konsisten mengarah pada salah satu hasil penelitian yang sudah ada dan karena masih sedikit penelitian mengenai TQM pada perusahaan jasa. Berdasarkan uraian di atas, pokok permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut : Apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

KAJIAN TEORI

Total Quality Management

Total quality management (TQM) merupakan seluruh budaya organisasi yang berfokus pada mutu dan kepuasan pelanggan dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Empat prinsip utama dalam TQM sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan digolongkan menjadi dua yaitu, pelanggan internal yang berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa serta pelanggan eksternal yang menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada perusahaan. Untuk itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan dan dijalankan untuk memuaskan para pelanggan dari segala aspek meliputi harga, keamanan, dan ketepatan waktu guna menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan merupakan *value* (nilai) yang diberikan kepada pelanggan guna meningkatkan rasa kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang perusahaan berikan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Peran karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya perusahaan yang paling bernilai, sehingga setiap orang dalam perusahaan diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan pada dasarnya dalam mengambil keputusan harus didasarkan pada data atau informasi yang valid dan relevan bukan sekedar berdasarkan spekulasi semata. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas, yaitu 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 adanya data atau informasi yang valid dan relevan, manajemen dan tim dalam perusahaan dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai perbedaan kinerja masing-masing individu dari setiap sistem organisasi perusahaan. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melakukan perbaikan berkesinambungan guna mencapai kesuksesan. Konsep yang digunakan adalah PDAC (*plan-do-check-act*), yang terdiri langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan perencanaan, pemeriksaan hasil pelaksanaan perencanaan, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Kinerja Manajerial

Manajemen adalah aktivitas utama yang memuat perbedaan dalam hal seberapa baik perusahaan melayani orang yang dipengaruhi olehnya. Sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat bergantung pada sosok manajer di perusahaan tersebut. Bila para manajer melakukan pekerjaan mereka dengan baik, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja manajerial yang baik sangat erat hubungannya dengan efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan kemampuan melakukan

sesuatu dengan tepat. Seorang manajer yang efisien adalah seorang manajer yang mampu mencapai hasil atau output sesuai dengan target dengan menggunakan sumber daya atau input (tenaga kerja, material, dan waktu) perusahaan secara minimal. Sedangkan efektivitas adalah memilih sasaran yang tepat. Manajer dituntut untuk dapat menentukan sasaran yang akan diambil dengan menyesuaikan permintaan pasar yang ada. Efisiensi sebanyak apapun tidak dapat menutupi kekurangan dalam efektivitas. Sebelum kita dapat melakukan kegiatan secara efisien, kita harus yakin telah menemukan hal yang tepat untuk dilakukan. Kinerja personel seorang manajer meliputi :

1. Merencanakan

Mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan mereka berdasarkan pada beberapa metode, rencana atau logika dan bukan dengan perasaan. Hal ini mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi, dan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

2. Mengorganisasikan

Manajer dalam hal ini mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menetapkan apa tugas-tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, siapa melapor ke siapa dan di mana keputusan harus diambil.

3. Memimpin

Manajer sebagai leader mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melakukan tugas yang penting menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik yang terjadi di lingkungan kerja.

4. Mengendalikan

Manajer memastikan bahwa perusahaan bergerak mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

5. Mengevaluasi

Kemampuan seorang manajer dalam menilai dan mengukur kinerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan baik dari segi keuangan maupun aspek lain seperti kepuasan pelanggan. Untuk dijadikan dasar dalam perencanaan bisnis selanjutnya.

Interaksi *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial

Setiap perusahaan tentu memiliki sebuah tujuan pokok dalam menjalankan usahanya yakni memberikan kualitas produk atau jasa yang prima kepada para pelanggannya. Kualitas produk atau jasa ini merupakan poin penting dalam sebuah perusahaan karena dengan memberikan produk atau jasa yang berkualitas baik kepada para pelanggan tentu dengan sendirinya kepercayaan konsumen untuk tetap loyal kepada kita akan terwujud. Dengan demikian keberlangsungan hidup perusahaan juga akan lebih terjamin. Banyak perusahaan saat ini menyadari bahwa mutu pelayanan yang prima dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat dan memberikan dampak positif terhadap penjualan maupun laba perusahaan.

Untuk menghadapi tingkat persaingan yang kompetitif saat ini, perusahaan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) karena dengan menerapkan TQM manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi. Sementara itu informasi maupun data akan permintaan para pelanggan yang ada, dapat digunakan manajer sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan arah tindakan perusahaan dalam merespon permintaan pasar guna meningkatkan penjualan maupun laba. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai indikator pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer untuk memonitor kinerjanya dalam hal perbaikan kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009) membuktikan pula bahwa TQM tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Super Andalas Steel.

Namun Narsa dan Yuniawati (2003) dalam penelitiannya di PT. Telkom Divre V Surabaya menunjukkan bahwa TQM secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal itu serupa dengan hasil penelitian Supratinigrum dan Zulaikha studi empiris pada hotel di Indonesia bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Dasar pemikiran perlunya TQM diterapkan guna meningkatkan kinerja manajerial pada PD. Pasar Surya adalah ditemukannya fakta bahwa para pelanggan tidak puas atas pelayanan yang diberikan oleh PD. Pasar Surya diantaranya adalah pasar dengan keadaan yang kotor, tarif parkir yang mahal serta penataan lokasi pedagang yang tidak sistematis. Penetapan TQM pada PD. Pasar Surya maupun SKPD lain di Kota Surabaya merupakan fondasi awal dalam menghasilkan kualitas pelayanan yang terbaik dan prima melalui perbaikan jasa, manusia, proses, dan lingkungan secara berkesinambungan.

Berdasarkan dengan pemikiran di atas dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial PD. Pasar Surya di Kota Surabaya. Hipotesis pada penelitian ini adalah :
 H_1 : *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial PD. Pasar Surya Kota Surabaya.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah survey dengan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel independen yaitu *total quality management* (X) dan satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial (Y), diukur dengan menggunakan skala ordinal. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data semi kuantitatif (skala ordinal) yaitu berupa jawaban dari daftar pertanyaan tentang *total quality management* dan kinerja manajerial. Sumber data penelitian ini adalah data primer yaitu dari PD. Pasar Surya Surabaya. Dimana PD. Pasar Surya Surabaya merupakan badan usaha milik daerah yang bergerak di bidang jasa pelayanan pasar tradisional. Teknik pengumpulan data adalah melalui survey dengan membagikan keusioner daftar pertanyaan kepada seluruh anggota populasi. Sebelum dilakukan pengujian atas hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian atas validitas dan reliabilitas data. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis menggunakan regresi linier sederhana dengan model :

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Dimana :

α : Konstanta

β : Koefisien Regresi

e : *Error*

Y : Kinerja Manajerial

X : *Total Quality Management*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi dan Pengujian Data

Responden penelitian ini meliputi pada manajer tingkat atas, menengah dan bawah di perusahaan daerah pasar surya Surabaya. Berikut gambaran mengenai data responden :

Tabel 1 Data Responden

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Sekretaris Perusahaan	1
2.	Kepala Satuan	2
3.	Kepala Bagian	5
4.	Kepala Sub Bagian	23
5.	Kepala Cabang	3
6.	Kepala Pasar	23

(Sumber : Data diolah peneliti)

Kuesioner yang disebarkan berjumlah 57 buah. Sebanyak 39 kuesioner telah kembali dan dapat diolah semua. Berikut data kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 2 Data Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah	Presentase
1.	Jumlah kuesioner yang disebarkan	57	100%
2.	Jumlah kuesioner yang kembali	39	68,42%
3.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	18	31,58%
4.	Jumlah kuesioner yang tidak dapat diolah	0	0%
5.	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	39	100%

(Sumber : Data diolah peneliti)

Tabel 3 Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
TQM	14-70	39-67	54,72	6,266
Kinerja Manajerial	9-45	25-45	35,79	4,305

(Sumber : Data diolah peneliti)

Skor jawaban responden atas variabel *Total Quality Management* (TQM), berkisar antara 39 sampai dengan 67, sedangkan skor teoritis berkisar antara 14-70. Angka tersebut menunjukkan bahwa manajer-manajer PD. Pasar Surya Surabaya yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai persepsi atas *Total Quality Management* (TQM) yang tinggi karena nilai skor jawaban responden diatas skor teoritis. Demikian pula untuk jawaban atas variabel kinerja manajerial yang juga menunjukkan berada di atas kisaran teoritis. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Pengujian validitas menggunakan uji *Pearson Correlation* dengan program SPSS versi 22. Butir pernyataan dinyatakan valid pada tingkat signifikansi 5% apabila nilai masing-masing butir menghasilkan nilai signifikansi (*sig 2-tailed*) < 0,05 (Duwi Priyatno, 2014). Hasil uji validitas untuk variabel *Total Quality Management* (TQM), butir pernyataan nomor 8 saat dinyatakan tidak valid karena nilai signifikansinya (*sig 2-tailed*) > 0,05. hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas TQM

Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig 2-tailed</i>	Keterangan
Pernyataan 1	,571	,000	Valid
Pernyataan 2	,750	,000	Valid
Pernyataan 3	,594	,000	Valid
Pernyataan 4	,670	,000	Valid
Pernyataan 5	,709	,000	Valid
Pernyataan 6	,572	,000	Valid
Pernyataan 7	,405	,011	Valid
Pernyataan 8	,296	,068	Tidak Valid
Pernyataan 9	,538	,000	Valid
Pernyataan 10	,664	,000	Valid
Pernyataan 11	,660	,000	Valid
Pernyataan 12	,697	,000	Valid
Pernyataan 13	,509	,001	Valid
Pernyataan 14	,565	,000	Valid

(Sumber : Data diolah peneliti)

Karena pernyataan nomor 8 dinyatakan tidak valid, maka instrumen kuesioner harus diuji kembali dengan mengeluarkan butir pernyataan nomor 8 dari daftar data yang akan diuji. Pengujian validitas data yang kedua disajikan pada tabel 5 dan hasilnya semua butir pernyataan yang tersisa dinyatakan valid karena nilai signifikansi (*sig 2-tailed*) seluruh pernyataan $<.0,05$. Sementara itu hasil uji validitas variabel kinerja manajerial menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dengan nilai signifikansi $< 0,05$ (lihat tabel 6).

Tabel 5
Hasil Uji Validitas TQM (kedua)

Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig 2-tailed</i>	Keterangan
Pernyataan 1	,577	,000	Valid
Pernyataan 2	,748	,000	Valid
Pernyataan 3	,618	,000	Valid
Pernyataan 4	,665	,000	Valid
Pernyataan 5	,716	,000	Valid
Pernyataan 6	,594	,000	Valid
Pernyataan 7	,411	,009	Valid
Pernyataan 9	,498	,001	Valid
Pernyataan 10	,690	,000	Valid
Pernyataan 11	,640	,000	Valid
Pernyataan 12	,716	,000	Valid
Pernyataan 13	,527	,001	Valid
Pernyataan 14	,618	,000	Valid

(Sumber : Data diolah peneliti)

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig 2-tailed</i>	Keterangan
Pernyataan 1	,847	,000	Valid
Pernyataan 2	,772	,000	Valid
Pernyataan 3	,641	,000	Valid
Pernyataan 4	,839	,000	Valid
Pernyataan 5	,875	,000	Valid
Pernyataan 6	,786	,000	Valid
Pernyataan 7	,640	,000	Valid
Pernyataan 8	,731	,000	Valid
Pernyataan 9	,666	,000	Valid

(Sumber : Data diolah peneliti)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner. Yang dimaksud dengan konsistensi disini adalah apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten ketika pengukuran diulang kembali. Metode yang digunakan untuk menentukan reliabilitas kuesioner adalah dengan melihat nilai *cronbach alpha*. Menurut Sekaran (1992) dalam Duwi Priyatno, reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, jika nilainya 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik. Dari hasil pengujian reliabilitas yang tampak pada tabel 7, dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen kuesioner *total quality management* dan kinerja manajerial dinyatakan reliabel karena nilai masing-masing *cronbach alpha* lebih dari 0,8.

Tabel 7
Hasil Uji Reliabilitas

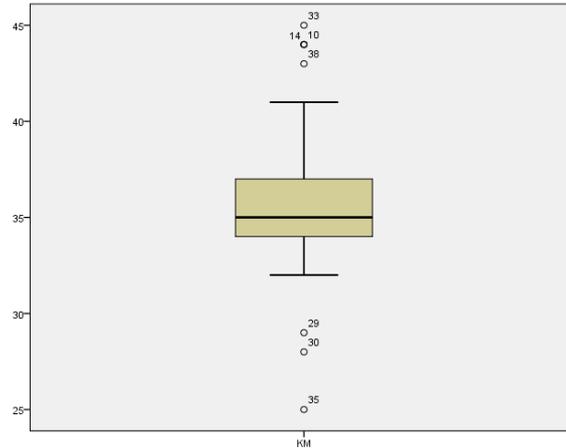
Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Total Quality Management</i>	0,862
Kinerja manajerial	0,898

(Sumber : Data diolah peneliti)

Tujuan dilakukannya uji normalitas adalah untuk menguji apakah model , regresi, variabel pengganggu/residual memiliki distribusi yang normal dengan melihat uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* Metode Lilliefors, jika nilai signifikansi (Sig) < 0,05 maka kesimpulannya data tidak berdistribusi normal. Jika nilai signifikansi (Sig) > 0,05 maka data berdistribusi normal.

Dari output yang disajikan tabel 8, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi data *total quality management* (TQM) sebesar 0,179 (nilai signifikansi > 0,05) dan kinerja manajerial (KM) sebesar 0,000 (nilai signifikansi < 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada variabel kinerja manajerial tidak berdistribusi normal. Hal ini dapat diketahui dengan melihat boxplot pada output data yang kita olah seperti tampak pada gambar 1.

Gambar 1



(Sumber : Data diolah peneliti)

Tabel 8
Hasil Uji Normalitas
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TQM	,119	39	,179	,950	39	,084
KM	,199	39	,000	,923	39	,011

a. Lilliefors Significance Correction

(Sumber : Data diolah peneliti)

Berdasarkan output yang tampak pada gambar 1, diketahui bahwa ada tujuh data yang berada diluar diagram (outliers). Tujuh data tersebut perlu untuk dihapus dan dihitung nilai residualnya kemudian dilakukan uji normalitas kembali melalui uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) atas nilai residual tersebut. Jika nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal. Jika nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal. Berdasarkan output tabel 9 diketahui bahwa nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0,200, dimana nilai tersebut $> 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data sudah terdistribusi normal.

Tabel 9
Hasil Uji Normalitas Residual
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,19717459
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,127
	Positive	,127
	Negative	-,092
Test Statistic		,127
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

(Sumber : Data diolah peneliti)

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi autokorelasi dan heteroskedastisitas. Autokorelasi merupakan korelasi antara data-data observasi yang disusun berdasarkan urutan waktu atau tempat. Pengujian autokorelasi menggunakan uji Durbin-Watson (DW test). Jika $DU < DW < 4 - DW$ maka tidak terjadi autokorelasi, sedangkan jika $DW < DL$ atau $DW > 4 - DL$ maka terjadi autokorelasi dan jika $DL < DW < DU$ atau $4 - DU < DW < 4 - DL$ maka tidak ada kepastian. Nilai DU dan DL diperoleh dari tabel statistik Durbin Watson. Dengan $n = 32$ dan $k = 1$ didapat nilai $DL = 1,3734$ dan $DU = 1,5019$. Jadi nilai $4 - DU = 2,4981$ dan $4 - DL = 2,6266$. Berdasarkan output yang disajikan tabel 10, dapat diketahui bahwa nilai Durbin Watson sebesar 1,867. Karena nilai DW terletak diantara DU dan $4 - DU$ ($1,5019 < 1,867 < 2,4981$), dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada model regresi.

Tabel 10
Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,529 ^a	,280	,256	2,233	1,867

a. Predictors: (Constant), TQM

b. Dependent Variable: KM

(Sumber : Data diolah peneliti)

Heteroskedastisitas merupakan varian residual yang tidak sama pada seluruh pengamatan di dalam model regresi. Untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat heteroskedastisitas dapat diuji dengan uji *Glejser*. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan nilai absolut residual lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi permasalahan heteroskedastisitas.

Berdasarkan output tabel 11, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig) *total quality management* sebagai variabel independen sebesar 0,146, dimana nilai itu lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Tabel 11
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,627	2,271		-,717	,479
TQM	,064	,043	,263	1,492	,146

a. Dependent Variable: ABS_RES

(Sumber : Data diolah peneliti)

Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen variasi variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai *Adjusted R Square* pada hasil pengolahan data tabel 12 menunjukkan angka 0,256. Hal ini mengidentifikasi bahwa kontribusi *total quality management* sebagai variabel independen terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen yaitu sebesar 25,6% sedangkan 74,4% sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Tabel 12
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 ^a	,280	,256	2,233

a. Predictors: (Constant), TQM

(Sumber : Data diolah peneliti)

Teknik analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel dependen akibat perubahan yang terjadi pada variabel independen. Dengan bantuan program SPSS versi 22, koefisien regresi yang diperoleh dari hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel 13. Berdasarkan hasil pengolahan di atas, maka model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis model estimasi sebagai berikut :

$$Y = 22,032 + 0,257X$$

Keterangan :

Y : Kinerja Manajerial

X : Total Quality Management

Tabel 13
Model Persamaan Regresi

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
(Constant)	22,032	3,980		5,536	,000
TQM	,257	,075	,529	3,416	,002

a. Dependent Variable: KM

(Sumber : Data diolah peneliti)

Angka-angka yang dihasilkan dari pengujian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Konstanta (α)

Nilai konstanta sebesar 22,032 menyatakan bahwa jika tidak ada *total quality management*, maka besarnya kinerja manajerial yang terjadi sebesar 22,032 satuan.

(2) Koefisien regresi ($\beta_1 X_1$)

Nilai koefisien regresi *total quality management* (TQM) sebesar 0,257 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan TQM (X) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0,257 satuan. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial sifatnya positif.

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik. Acuan yang digunakan adalah tingkat probabilitas yang ditunjukkan pada sisi *Sig.* Acuan yang dapat digunakan untuk menentukan layak tidaknya model regresi untuk dipakai adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel dan membandingkan nilai signifikansi (*Sig*) yang didapat dengan nilai 0,05. Jika F hitung > F tabel maka persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan dan jika nilai signifikan (*Sig*) yang didapat lebih kecil dari 0,05 maka persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan.

Dari hasil pengolahan data uji F seperti yang tampak pada tabel 14, dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi dapat dipakai dan diandalkan untuk memprediksi kinerja manajerial karena nilai probabilitasnya sebesar 0,002 jauh lebih kecil dari 0,05 dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $11,671 > 3,305$.

Tabel 14
Hasil Uji F

Model	ANOVA ^a			F	Sig.
	Sum of Squares	df	Mean Square		
1 Regression	58,220	1	58,220	11,671	,002 ^b
Residual	149,655	30	4,988		
Total	207,875	31			

a. Dependent Variable: KM

b. Predictors: (Constant), TQM

(Sumber : Data diolah peneliti)

Hipotesis yang muncul adalah TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t tabel pada tingkat signifikansi 0,05 adalah 1,696, sementara itu nilai t hitung yang didapat untuk variabel TQM sebesar 3,416 (lihat tabel 13). dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,416 > 1,696$. Selain itu nilai probabilitas yang

ditunjukkan pada sisi *Sig.* sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Dari dua hal di atas menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis diterima.

Pembahasan

Dari hasil pengujian-pengujian yang telah dilakukan, diperoleh bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PD. Pasar Surya Surabaya telah melaksanakan kegiatannya organisasinya sesuai dengan prinsip *Total Quality management*. *Total quality management* merupakan sistem manajemen yang merujuk pada pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui proses perbaikan yang berkesinambungan dalam seluruh proses organisasi dengan fokus pada perampingan proses dan meminimalkan biaya (Robbins., 2001).

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa variabel *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PD. Pasar Surya Surabaya. Hal ini dikarenakan adanya kesadaran dari pihak manajemen PD. Pasar Surya Surabaya yang bergerak di bidang jasa pelayanan perpasaran untuk terus meningkatkan pelayanannya terhadap para pedagang supaya kondisi pasar-pasar tradisional Surabaya lebih kondusif dan para pembeli atau pengunjung merasa nyaman untuk belanja di pasar-pasar tradisional di kota Surabaya.

Hadirnya PD. Pasar Surya Surabaya sebagai pengelola pasar-pasar tradisional di kota Surabaya, membuat para pedagang merasa lebih aman secara hukum dalam berdagang karena kios-kios mereka sudah terdata secara legal untuk beroperasi. PD. Pasar Surya Surabaya sesungguhnya dalam melakukan kegiatan manajemen pasar tradisional sudah cukup baik. Kios-kios pasar tradisional yang mulai tertata rapi, jam operasional yang lebih terstruktur dengan koordinasi yang dilakukan kepada Dishub kota Surabaya dan Satpol PP Kota Surabaya membuat kondisi jalan raya yang digunakan untuk operasional pasar di pagi hari tak mengganggu pengguna jalan lainnya. Hal ini nampak jelas pada Pasar Tembok dan Pasar Genteng, dimana ada spesifikasi waktu operasional untuk masing-masing pasar karena lahan yang digunakan adalah jalan raya. Untuk Dishub dan Satpol PP mulai menertibkan para pedagang ketika pukul 07.00 WIB, dimana jalan raya sudah mulai ramai lalu lalang kendaraan pengguna jalan lain. Kemudian, di setiap pasar pun sudah disediakan lahan parkir bagi pembeli atau pengunjung sehingga belanja di pasar pun terasa lebih nyaman. Kondisi penerangan, listrik serta kebutuhan akan air bersih selalu diutamakan untuk menopang kegiatan jual beli yang dilakukan oleh pedagang dan pembeli. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai, maka akan memudahkan setaip transaksi ekonomi yang terjadi.

Selain itu, keterlibatan seluruh karyawan dalam menunjang kerja perusahaan menjadi motor utama dalam mencapai target-target perusahaan. Dengan ikut aktifnya seluruh karyawan yang ada, maka perusahaan lebih dapat efektif dan efisien guna mencari informasi mengenai apa yang dibutuhkan oleh pedagang maupun pembeli dan pengunjung pasar, karena pada dasarnya karyawan di tingkat bawahlah yang lebih sering berinteraksi dengan pedagang dan pembeli atau pengunjung pasar. Atas informasi-informasi itulah maka para manajer puncak dapat memikirkan dan menentukan arah kegiatan operasional yang tepat dan ekonomis untuk mencapai target-target perusahaan secara finansial maupun non-finansial melalui pencapaian laba maksimum dengan memperhatikan kepuasan pelanggan sebagai faktor utama perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa.

Perbaikan berkesinambungan di seluruh aspek operasional serta menanggapi segala keluhan dari pedagang dan mencari solusi terbaik adalah kunci keberhasilan PD. Pasar Surya Surabaya untuk mengelola pasar-pasar tradisional Surabaya. PD. Pasar Surya Surabaya sering mendapat kunjungan dari PD. Pasar daerah lain untuk menilik dan mempelajari bagaimana cara mengelola pasar-pasar tradisional yang mereka miliki dengan baik. Diantaranya PD. Pasar Kediri, yang melakukan studi banding terhadap PD. Pasar Surya Surabaya pada tanggal 15 Oktober 2015. Tak hanya di lingkungan Jawa Timur saja, bahkan PD. Pasar Rokan Hulu

Jaya (Riau) dan PD. Pasar bauntung Batuah (Kalimantan Selatan) juga melakukan kunjungan kerja ke PD. Pasar Surya Surabaya masing-masing pada tanggal 13 Mei 2015 dan 15 Agustus 2015 untuk mempelajari bagaimana PD. Pasar Surya Surabaya mampu mengelola pasar-pasar tradisional di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen PD. Pasar Surya Surabaya dalam mengelola pasar-pasar tradisional yang ada di Surabaya mendapat apresiasi dan dianggap baik oleh daerah lain.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh I Made Narsa dan Rani Dewi Yuniawati (2003) dan Supratinigrum dan Zulaikha (2003) bahwa hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *total quality* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Maya Sari (2009), Intan Ratna Dewi (2013), dan Aida & Listianingsih (2005) yang menemukan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara Easton & Jarrel (1998) menemukan bahwa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Tetapi hanya menunjukkan sebuah hubungan atau asosiasi yang ada saja.

Penerapan *total quality management* harus lebih diperhatikan lagi terutama untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi di bidang jasa karena konsumen sangat membutuhkan pelayanan pada tingkat yang prima. Dengan adanya pelayanan yang prima dari perusahaan atau produsen kepada pelanggan atau konsumen, maka loyalitas konsumen terhadap barang atau jasa yang perusahaan berikan akan diperoleh serta memberikan hasil yang sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan guna. Sehingga kinerja manajerial secara keseluruhan akan meningkat seiring dengan tercapainya tujuan-tujuan perusahaan.

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa *total quality management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (hipotesis diterima). Hal ini menunjukkan bahwa PD. Pasar Surya Surabaya telah mampu menerapkan *total quality management* dengan baik. Dengan mengarahkan tujuan perusahaan pada kepuasan pelanggan melalui perencanaan kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan dalam mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pedagang maupun pembeli dan pengunjung pasar-pasar tradisional di Kota Surabaya.

Keterbatasan

Meskipun peneliti sudah berusaha untuk merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, tetapi tetap saja masih ada beberapa keterbatasan dalam penelitian, yaitu :

- (1) Pada saat penyebaran dan pengisian kuesioner, peneliti menemui kendala dalam bertemu langsung dengan narasumber atau responden terutama pegawai yang bekerja di kantor pusat PD. Pasar Surya Surabaya. Sehingga kuesioner kemungkinan diisi oleh pegawai lain.
- (2) Berdasarkan model penelitian yang digunakan, dapat diketahui bahwa variabel penelitian yang dipakai hanya mampu menjelaskan 25,5 %. Sedangkan 74,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti menyarankan :

- (1) Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak faktor yang mampu mempengaruhi kinerja manajerial. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi.
- (2) Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan bagi perusahaan untuk menetapkan *total quality management* sebagai dasar kegiatan operasional guna meningkatkan loyalitas, utamanya perusahaan jasa. Loyalitas konsumen merupakan faktor penting dalam

kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga dengan fokus kepada pelanggan yang lebih melalui pelayanan prima yang diberikan, maka perusahaan akan memperoleh manfaat baik secara finansial (laba maksimum) maupun non-finansial (kepuasan pelanggan) yang tentunya menjadi tolok ukur keberhasilan manajer dalam mengelola perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, Intan Ratna.2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi). Skripsi Diterbitkan. Padang: Pps Universitas Negeri Padang.
- Easton, G.S. and Jarrell, S.L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- Hardjosoedarmo Soewarso.2004.*Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI
- Hartono, Jogyanto.2013.*Metodologi Penelitian Bisnis*.Yogyakarta:Universitas Gajah Mada
- Hasanah, Hikmah.2013. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang).Skripsi diterbitkan.Jakarta:Pps Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel A. Gilbert JR.1996.*Manajemen*.Jakarta: PT.Prehallindo
- Mardiyah, Ainul Aidah dan Listianingsih. 2005. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, dan *ProfitCenter* Terhadap Hubungan antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial",*Jurnal SNA VIII*, Solo, 15–16 September, Hlm. 1- 21.
- Mardiyati, Endang dan Muhammad.2014."Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada SMK Di Kabupaten Karanganyar". *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 02,Agustus 2014 – Januari 2015.
- Mehmood, Shahid., Faisal Qadeer and Aftab Ahmad.2014.Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol *(3), 662-679.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. 2003, "Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya", *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 5 (1), Mei, Hlm. 18- 34
- Nasution.2001. *Manajemen Mutu Terpadu*.Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Priyatno, Duwi.2014. *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*.Yogyakarta: ANDI.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. (judul asli: *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: Concepts, Controversies, Applications 8th edition*). Jilid 1. Penerjemah H. Pujaatmaka. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Santoso, Singgih. *SPSS 22 from Essential to Expert Skills*.Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Sari, Dewi Maya.2009. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel.Skripsi Diterbitkan.Medan:Universitas Sumatera Utara
- Suprانتiningrum dan Zulaikha.2003. "Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan system penghargaan sebagai variabel moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)".Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya 16-17 Oktober 2003.
- Soeprihanto John.2012.*Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta :BPFE
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana.2003.*Total Quality Management*. Yogyakarta:ANDI
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review an empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

Utami, Dewi Rahmi.2013. Pengaruh *Total Quality Managemeny*t dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang 2,3,dan 4 di Kota Padang).Skripsi Diterbitkan.Padang:Pps Universitas Negeri Padang

Wibisono dermawan.2006.Manajemen Kinerja “Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan”.Jakarta: Erlangga

LAMPIRAN KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon memberi **tanda checklist** (√) sesuai dengan

1. Nama Responden : _____ (boleh tidak diisi)
2. Nama Perusahaan : _____
3. Bidang Usaha : _____
4. Usia : Dibawah 30 tahun 30 – 45 tahun
 Diatas 45 tahun
5. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
6. Pendidikan Terakhir: Akademi(D1/D2/D3) S1
 S2 S3 Lainnya
7. Lama Bekerja : < 3 tahun 3-5 tahun 5-10 tahun
 10-20 tahun 20 tahun

Keterangan:

Semua pernyataan dalam variabel dibawah ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh Bapak/Ibu/Saudara/i setuju atau tidak setuju terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memilih jawaban yang paling tepat dengan **tanda checklist** (√) pada kolom nomor yang tersedia dibawah ini.

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
---------------------------	-------------------	------------	------------	--------------------

II. VARIABEL *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (X)

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.					
2.	Perusahaan selalu mengukur dan memenuhi kepuasan pelanggan.					
3.	Perusahaan selalu membina hubungan langsung dengan para pelanggan.					
4.	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu.					
5.	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk meningkatkan aspek kualitas pelayanan.					
6.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua aspek operasional pelayanan pelanggan tanpa menunggu permasalahan muncul.					
7.	Perusahaan selalu berusaha mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas.					
8.	Semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara					

	profesional.					
9.	Semua pimpinan berperan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas.					
10.	Perusahaan mengelola program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas.					
11.	Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur.					
12.	Perusahaan selalu melakukan studi banding terhadap kualitas proses kerja, produk/jasa dan pelayanan pesaing.					
13.	Perusahaan mengadakan <i>zero defects</i> untuk meyakinkan seluruh karyawan akan selalu bekerja pada nol kesalahan.					
14.	Seluruh karyawan memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya					

(Sumber : Hikmah Hasanah, 2013)

III. VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
15.	Saya mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan.					
16.	Saya selalu mengumpulkan dan menyampaikan informasi berupa catatan atau laporan tetap pada waktunya.					
17.	Saya bersedia bekerjasama dengan bagian atau divisi lain untuk saling tukar informasi.					
18.	Saya selalu melakukan penilaian serta mengukur hasil dari kinerja para bawahan maupun para karyawan.					
19.	Saya selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja para bawahan atau para karyawan.					
20.	Saya selalu menyeleksi terlebih dahulu sebelum mempromosikan karyawan atau bawahan saya untuk meningkatkan kinerja divisi saya.					
21.	Saya selalu melakukan negosiasi setiap melakukan kegiatan dengan pihak luar,					
22.	Saya sering terlibat disetiap pertemuan bisnis perusahaan.					
23.	Kinerja keseluruhan dalam divisi saya sangat baik.					

(Sumber : Hikmah Hasanah, 2013)