

**PENGARUH MANAJEMEN BERBASIS FAKTA, EFEKTIFITAS
INSENTIF KUALITAS, KONTROL DAN MONITORING
PROSES TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN
KUALITAS EKSTERNAL PRODUK**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

ADITYA SURYA DYANINGGAR
2009310030

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2013**

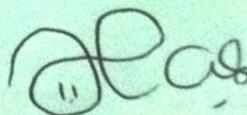
PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Aditya Surya Dyaninggar
Tempat, Tanggal Lahir : Tuban, 31 Desember 1990
NIM : 2009310030
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata I
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : PENGARUH KOMPONEN TQM TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN KUALITAS EKSTERNAL PRODUK

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen pembimbing,

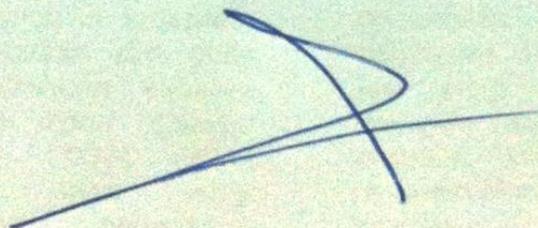
Tanggal : 18 Maret 2013



(Dr. Dra., Rovila El Maghviroh, M.Si., Ak., CMA)

Ketua program studi S1 Akuntansi

Tanggal : 18 Maret 2013



(Supriyati, SE., M.Si., Ak.)

PENGARUH KOMPONEN TQM TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN KUALITAS EKSTERNAL PRODUK

Aditya Surya Dyaninggar

STIE Perbanas Surabaya

Email: 2009310030@students.perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

Abstract

This study aimed to examine the effect of fact-based management, control and monitoring process, and the effectiveness of incentives on the quality on external quality of the product and financial performance in manufacturing companies holding SNI (Indonesian National Standard) products in city of Industries (Surabaya, Gresik, and Sidoarjo). Sampling in this study using census or a complete enumeration method by taking all the population being sampled.. Target of this research is the production manager, marketing, quality and finance. Analysis of the data used to analyze the effect of Fact-based management, control and monitoring process, and the effectiveness of external incentives on the quality of the product quality and financial performance is linear regression and processed using SPSS 16 with the test results indicate that the independent variables jointly have no effect the external quality product and financial performance. Just a fact-based management that influence an individual to external quality product but has not effect on financial performance, while the other independent variables such as control and monitoring processes, the effectiveness of individual quality incentives have not effect on external quality product and financial performance.

Keywords: Fact-based management, effectiveness of incentives on the quality, control and monitoring process, external quality in the products, financial performance.

PENDAHULUAN

Dunia sekarang mengalami ekonomi yang disebut Era global dimana tidak ada lagi batasan perekonomian antar negara secara geografis. Termasuk perekonomian di Indonesia. Dalam pencapaian persaingan perekonomian yang global, maka perusahaan dan manajemen di Indonesia dituntut untuk memfokuskan diri pada kualitas produk. Pemfokusan tersebut dapat dicapai dengan *Total Quality Management* (TQM). TQM akan menjadikan kenaikan daya saing perusahaan, karena perusahaan memberikan perhatian khusus pada kualitas. Perhatian khusus pada kualitas akan menambah daya saing pada persaingan dunia yang semua serba di ukur dengan kualitas. Tentunya kepuasan pelanggan diukur dengan kualitas juga.

Total Quality Management merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespons secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin. Dimana persaingan yang semakin ketat dan pelanggan tidak membutuhkan kuantitas tetapi lebih ke kualitas.

Munculnya TQM juga dikarenakan adanya kekurangan atau kesalahan dalam menjalankan bisnis dengan menggunakan pendekatan tradisional. Beberapa kekurangan atau kesalahan tersebut (Fandy, 1995:329), antara lain: 1) Berfokus pada jangka pendek, 2)

Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan, 3) Memandang rendah kontribusi potensial karyawan, 4) Menganggap bahwa mutu yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang tinggi, 5) Mengutamakan *bossmanship* bukan *leadership*.

Pada tahun-tahun ini terjadi peningkatan persaingan secara global, khususnya pada perusahaan manufaktur. Banyak perusahaan asing yang menjadi saingan perusahaan manufaktur sehingga mereka mencari solusi untuk mempertinggi daya saing. Pemicu- pemicu tersebut yang membuat perusahaan melakukan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan persaingan tersebut. Untuk itu faktor kualitas sangatlah penting untuk mendukung semuanya. Perusahaan yang dapat bersaing pada perekonomian global dapat dinilai dari kinerja keuangan. Kelangsungan hidup suatu perusahaan juga dilihat dari laporan keuangan perusahaan tersebut. Penilaian pertumbuhan dan keberlangsungan suatu perusahaan juga dilihat dari kinerja keuangan. Pada umumnya kinerja keuangan di ukur melalui ROA, ROE, ROI, tingkat penjualan, dan profitabilitas.

Perusahaan yang dapat bersaing pada era global ini juga bisa dilihat dari kualitas eksternal pada produk. Kualitas pada produk mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam era global ini banyak perusahaan yang merayu hati konsumen dengan kualitas produknya. Di lain pihak, Konsumen akan merasa sangat puas dan senang jika produk yang mereka beli sesuai dengan ekspektasi mereka, sesuai dengan keinginan mereka dan sesuai dengan apa yang telah digemborkan terhadap sebuah produk. Salah satu nilai utama yang diharapkan oleh pelanggan dari produsen adalah kualitas produk dan jasa yang tertinggi. Menurut (Kotler, 2003: 84) kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan

kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Dan kualitas produk sebagai salah satu dari prioritas persaingan utama untuk mencapai keunggulan bersaing yang sustainable (Hill, dalam Rovila, 2010)

RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Total Quality Management

Total Quality Management menurut (Gaspersz, 2005) manajemen mutu terpadu merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan dan pasar melalui kombinasi menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas manajemen merupakan antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dari organisasi. (Samson dan Terziovski, 2000), mendefinisikan konsep TQM sebagai suatu filosofi yang meliputi konsep, metode, alat-alat dan teknik untuk membentuk bahasa yang dapat dipahami dan diterapkan sebagai strategi bisnis di *top-floor* dan sebagai strategi fungsional pada *shop-floor*. Pendekatan ini membantu organisasi untuk mengintegrasikan aktivitas bisnis dalam kepemimpinan, orang-orang, fokus pelanggan, perencanaan, jaminan proses berkualitas, dan informasi dan analisa. Aktivitas ini ketika dihubungkan bersama-sama akan memimpin untuk bisa mendukung terwujudnya kinerja kelas dunia, di dalam kepuasan pelanggan, hubungan, pengoperasian kinerja dan kinerja bisnis.

Menurut Hani dan Fandy (1997) ada tujuh komponen mengenai Total Quality Management (TQM) yaitu:

1. Fokus /Kepuasan Pelanggan
Kualitas didefinisikan sebagai penciptaan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan/ekspektasi pelanggan internal dan eksternal.

2. **Manajemen Kualitas Proses**
Fokus utama adalah sistem operasi/produksi dan pelayanan sebagai bidang kunci pencapaian standar kualitas.
3. **Perencanaan Strategik**
Semua jajaran dan tingkatan organisasi diperlukan dan di kaitkan sebagai unit interdependen dalam eksekusi strategik perbaikan berkesinambungan secara terpadu untuk mencapai tujuan.
4. **Kepemimpinan**
Pemimpin bertanggung jawab atas pemberian visi yang mencakup berbagai nilai, tujuan, komitmen jangka panjang, dan sistem kualitas organisasi.
5. **Manajemen SDM**
Organisasi harus mengembangkan partisipasi penuh, keterlibatan, kerja sama tim, dan pemberdayaan SDM dalam upaya peningkatan kualitas.
6. **Peran Manajer**
Peran diarahkan untuk menjalankan sistem dan membantu karyawan agar dapat bekerja lebih baik, sering melalui gaya manajemen baru (coaching) dan pelatihan on-the-job.
7. **Informasi dan Analisa**
Pengambilan keputusan didasarkan pada fakta nyata tentang kualitas, yang diperoleh dari beragam dan sumber di seluruh jajaran organisasi, dengan menerapkan pendekatan ilmiah.

Manajemen Berdasarkan Fakta

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001: 14-15) Manajemen berdasarkan fakta, perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta, dalam artian setiap keputusan harus berdasarkan data, bukan sekedar pada perasaan (feeling). Konsep pokoknya adalah:

1. **Prioritisasi (prioritization)** yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada,

oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

2. **Variasi (variation)** variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Pengendalian Dan Monitoring Proses

proses pengendalian dan perbaikan menurut Tjiptono dan Diana (2001:271-272) dibentuk oleh empat building blok yaitu input, transformasi, output, dan customer value. Setiap output memiliki pelanggan baik internal maupun eksternal. Sebelum proses transformasi terjadi, input seperti strategi, struktur, desain produk, mesin, layout pabrik, kebijakan, peraturan, bahan baku, dan sumber daya manusia telah tersedia. Manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan dan memperbaiki input sistem sebagai faktor penentu output. Elemen dasar dari proses perbaikan dan pengendalian ada empat tahap:

1. **Penerapan standart** untuk pengendalian dan perbaikan. Standart dalam TQM tidak digunakan sebagai alat pengukuran kinerja individu, tetapi digunakan manajer untuk mengkomunikasikan visi dan menerapkan tujuan yang realistis berdasarkan umpan balik mengenai kinerja yang ada.
2. **Pengukuran**
Dalam tahap ini ditetapkan pengukuran yang tepat dan data yang diperlukan untuk penilaian kinerja.
3. **Studi**
Dalam tahap ini manajer menganalisis data dengan menggunakan metode statistik dan alat serta teknik lain untuk

mengetahui penyebab penyimpangan. Tidak seperti pada pendekatan tradisional yang memprioritaskan pada evaluasi dan mencari orang yang bersalah, pendekatan TQM mencari penyebab penyimpangan yang kemudian akan diperbaiki.

4. Tindakan

Tahap ini mengandung arti koreksi atau evaluasi berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari umpan balik.

Sedangkan menurut Gaspersz (2001:76) Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses (gaspersz, 2001:76-77) yaitu:

1. Pelanggan (customers). Pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.
2. Kelompok kerja (workgroup). Kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu.
3. Pemasok (supplier). Pemasok adalah orang yang memberikan input ke proses kerja.
4. Pemilik (owner). Pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.

Efektifitas Insentif Kualitas

Efektifitas Insentif Kualitas merupakan cara peningkatan mutu barang dengan cara pemberian motivasi pada pelaku produktifitas. Insentif meliputi dua

dimensi yaitu keuangan dan non keuangan dimana keuangan disebut dengan reward dan non keuangan disebut dengan recognise (Rovila, 2010). Insentif dapat memotivasi pegawai untuk melakukan yang terbaik dalam produktifitas perusahaan. Disini pengambilan keputusan pegawai tingkat bawah akan diperlukan oleh manajer.

Di dalam model TQM, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan sangatlah penting untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan pencapaian sasaran perusahaan. Banyak manajer yang menyakini bahwa uang adalah motivator yang sangat penting. Padahal menurut penelitian tidak hanya uang tetapi pengakuan prestasi dan penghargaan juga merupakan hal yang penting dalam memotivasi karyawan.

Insentif menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1984:1) adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Kalo menurut Pangabean (2002:93) Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Kualitas Eksternal Produk

Menurut Kotler (2003:305) Kualitas produk adalah kemampuan suatu barang untuk memberikan hasil / kinerja yang sesuai atau melebihi dari apa yang diinginkan pelanggan. Sedangkan menurut Gaspersz (2003:233) untuk menentukan kualitas produk, dapat dimasukkan ke dalam 8 (delapan) dimensi, yaitu :

1. Performance; berkaitan dengan aspek fungsional suatu barang dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan dalam membeli barang tersebut.
2. Feature; karakteristik sekunder atau pelengkap yang berguna untuk menambah fungsi dasar yang

- berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
3. Reliability; berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu barang berhasil menjalankan fungsinya setiap kali digunakan dalam periode waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu pula.
 4. Conformance; berkaitan dengan tingkat kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Kesesuaian merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik kualitas standar yang telah ditetapkan.
 5. Durability ; berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat digunakan.
 6. Service Ability ; karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi kemudahan dan akurasi dalam memberikan layanan untuk perbaikan barang.
 7. Aesthetic ; karakteristik yang bersifat subyektif mengenai nilai-nilai estetika yang berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi individual.
 8. Perceived quality ; karakteristik yang bersifat subyektif yang berkaitan dengan perasaan pelanggan mengenai keberadaan produk sebagai produk yang berkualitas.

KINERJA KEUANGAN

Theory Going Concern menyatakan bahwa perusahaan dibangun untuk berlangsung terus dan di harapkan untuk berkembang bukan untuk bangkrut atau di likuidasi. Konsep tersebut telah menjadi acuan untuk membuat laporan keuangan suatu perusahaan. Semua aspek tercermin dalam laporan keuangan perusahaan

Kinerja keuangan merupakan salah satu ukuran dari kinerja suatu perusahaan menurut Sucipto (2003) pengertian kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Dengan demikian baik buruknya

perusahaan bisa dilihat hanya dengan laporan keuangan saja. Rovila (2010) pertumbuhan dibagi dalam tiga aspek utama yaitu pertumbuhan dalam return on asset (ROA), pertumbuhan dalam penjualan, dan pertumbuhan dalam return pada penjualan.

Pengaruh Menejemen Berbasis Fakta Terhadap Kualitas Eksternal Prduk

Manajemen berbasis fakta artinya keputusan harus berdasarkan data, bukan sekedar pada perasaan (feeling) (Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001: 14-15). Dalam hal ini semua keputusan harus mengarah pada data statistik yang ada. Ada beberapa empat komponen dalam majemen berbasis fakta yaitu teknik kuantitatif dalam proses produksi, teknik kuantitatif dalam mendesain produk, pelatihan mengenai pemecahan masalah, pelatihan mengenai pengendalian kualitas (Talavera : 2004). Semua komponen tersebut mengacu pada kualitas produk. Kualitas Eksternal produk meliputi garansi produk yang di klaim, tuntutan hukum pihak eksternal, komplain pihak eksternal, market share (Rovila :2010). Jadi keputusan manajemen tersebut mempengaruhi kualitas eksternal dari sebuah produk.

Dari berbagai teori yang melandasi, maka peneliti mengharapkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel tersebut secara positif. Jadi dengan manajemen yang mengacu pada strategi statistik dapat berpengaruh terhadap beberapa komplain pelanggan dan memperbesar market share yang memberikan gambaran bahwa produk tersebut berkualitas dan dapat diterima masyarakat.

H1: Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan pada kualitas eksternal produk.

Pengaruh Pengendalian Dan Monitoring Proses Terhadap Kualitas Eksternal Prouk

Menurut Gaspersz (2001:76) Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Sebelum proses transformasi terjadi, input seperti strategi, struktur, desain produk, mesin, layout pabrik, kebijakan, peraturan, bahan baku, dan sumber daya manusia telah tersedia, manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan dan memperbaiki input sistem sebagai faktor penentu output (Tjiptono dan Diana, 2001:271-272). Pengendalian dan monitoring proses manajemen dapat meningkatkan kualitas suatu produk. Kualitas eksternal yaitu kualitas produk di lapangan atau kualitas pada produk saat digunakan oleh pelanggan. Unsur dari pengendalian dan monitoring proses meliputi pemilihan bahan berkualitas, pemeliharaan mesin berkala sehingga, evaluasi dari pegawai dan audit kualitas secara periodik menimbulkan output yang berkualitas.

Dari berbagai landasan tersebut peneliti mengharapkan pengaruh positif di antara kedua variabel. Pengendalian dan Monitoring sebuah proses produksi mulai dari pemilihan supplier untuk bahan baku yang berkualitas, pemeliharaan mesin, evaluasi dari karyawan dan audit kualitas berkala membentuk hubungan positif terhadap kualitas eksternal produk. Sehingga menurunkan klaim dan komplain pelanggan serta memperluas market share.

H2: Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan pada kualitas eksternal produk.

Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas Terhadap Kualitas Eksternal Prouk

Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1984 : 1) mengartikan insentif sebagai pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang

prestasi yang berbeda. Insentif ada dua hal yaitu reward dan recognition (Rovila, 2010). Pada dasarnya insentif sebagai motivasi untuk individu maupun kelompok untuk pencapaian kinerja operasional. Kinerja operasional mempengaruhi kinerja produk (Carey, 1994). Pemberian reward dan recognition memicu para pegawai atau karyawan untuk menghasilkan prestasi untuk perusahaan. Produktifitas karyawan tersebut yang menjadikan tercapainya target perusahaan untuk menurunkan tingkat scrap, rework, dan defect serta meningkatkan kualitas suatu produk.

Berdasarkan argumen di atas penelitian ini diharapkan dapat membuktikan secara empiris tentang pemberian insentif yang berhubungan dengan kualitas memberikan dampak positif terhadap kualitas eksternal produk. Jadi dengan pemberian insentif pada karyawan atas tercapainya target perusahaan untuk menurunkan tingkat scrap, rework, dan defect diharapkan bersinambung dengan kualitas pada produk sehingga keluhan pelanggan terhadap suatu prouk dapat menurun.

H3: Efektifitas insentif kualitas berpengaruh signifikan pada kualitas eksternal produk

Pengaruh Komponen Kualitas Terhadap Kinerja Keuangan

Kualitas Produk memang menjadi pokok utama kepuasan pelanggan. Dale dan Lightburn (1992), Rovila (2010) menemukan pengaruh positif dan signifikan kinerja kualitas atas kinerja keuangan.

Pelanggan akan memilih produk dengan harga lebih rendah untuk produk dengan tingkat kinerja yang sama atau pelanggan akan mengeluarkan sejumlah uang tertentu untuk memilih produk yang menawarkan kinerja maksimum (Flynn et al., 1995; Hardie, 1998 dalam Rovila 2010). Semakin produk itu berkualitas semakin tinggi pula tingkat penjualan pada suatu perusahaan. Semakin berkualitas

produk juga membuat biaya semakin berkurang seperti biaya kegagalan produk, biaya klaim pelanggan dan semakin besar pula market share suatu perusahaan. Jika biaya produk semakin turun maka harga produk akan semakin kompetitif. Harga suatu produk yang kompetitif akan menarik pelanggan sehingga tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan akan semakin meningkat.

Landasan dan hasil penelitian atas kualitas produk tersebut, peneliti menginginkan hasil yang signifikan pula mengenai hal-hal yang mempengaruhi kualitas produk seperti manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, dan efektifitas insentif kualitas mempengaruhi pertumbuhan penjualan, profitabilitas, ROA, ROE, dan ROI pada perusahaan manufaktur.

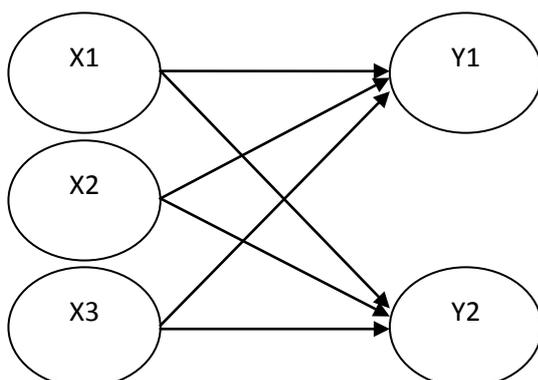
H4: Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan.

H5: Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan.

H6: Efektifitas insentif kualitas eksternal produk berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah penelitian kausal atau causal studies yang meneliti pengaruh antara variabel-variabel. Artinya penelitian ini dirancang untuk menguji variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas eksternal produk dan kinerja keuangan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen berbasis fakta, efektifitas insentif kualitas, kontrol dan monitoring proses terhadap kinerja keuangan dan kualitas eksternal produk

Identifikasi Variabel

Variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas

- Manajemen Berbasis Fakta
- Pengendalian dan Monitoring Proses
- Efektifitas Insentif Kualitas

2. Variabel Terikat

- Kualitas Eksternal Produk
- Kinerja Keuangan

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel independen

Manajemen berdasarkan fakta ini meliputi dua hal yaitu prioritas (prioritization) dan variasi (variation) Variabel Manajemen Berbasis Fakta diukur dengan empat indikator yaitu pemanfaatan teknik kuantitatif dalam proses, pemanfaatan teknik kuantitatif dalam desain produksi, training tentang teknik-teknik pemecahan masalah, dan training tentang pengendalian kualitas.

Pengendalian dan Monitoring proses diukur dengan lima indikator. Lima indikator tersebut meliputi adopsi pemeliharaan untuk pencegahan dan perbaikan, kepatuhan pada aturan yang dilakukan oleh karyawan, audit kualitas secara periodik, review pada target-target

departemen, dan kualitas merupakan pertimbangan utama dalam menyeleksi supplier.

Efektifitas Insentif Kualitas meliputi dua dimensi yaitu keuangan dan non keuangan dimana keuangan disebut dengan reward dan non keuangan disebut dengan recognise (Rovila, 2010). Pada variabel ini pemberian insentif berupa reward dan recognise meliputi untuk pencapaian target individu pada standar kualitas, pencapaian target individu pada proses perbaikan kualitas produksi, pencapaian target kelompok pada standar kualitas, pencapaian target kelompok pada proses perbaikan kualitas produksi.

Variabel Dependen

Kualitas eksternal produk adalah kualitas suatu produk yang dinilai setelah barang tersebut jadi dan beredar. Penilaian atas produk tersebut dilihat dari sudut *customer*. Kualitas eksternal produk diukur melalui empat indikator yang menggambarkan kualitas di lapangan yaitu garansi yang di klaim, tuntutan hukum, *complain customer*, dan pangsa pasar.

Kinerja keuangan adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan dimana tujuan pada bidang keuangannya tercapai. Indikator tercapainya tujuan tersebut dinilai dari lima aspek penilaian variabel yaitu pertumbuhan penjualan, profitabilitas (return on sales), Return On Asset (ROA), Return On Investment (ROI), dan Return on Equity (ROE). Pada penelitian ini juga disertai oleh pertanyaan esai yang berguna agar peneliti dapat menerima jawaban yang lebih akurat dari para responden.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk digunakan untuk mengukur tanggapan responden terhadap obyek penelitian dengan bobot satu sampai lima. Skala Likert merupakan skala dengan katagori mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju yang dikemukakan kepada para responden untuk mengidentifikasi tingkat persetujuan

atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan (Malhotra,2004).

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang bersertifikat SNI Produk yang berada di kota industri diantaranya yaitu Surabaya, Sidoarjo dan Gresik sebanyak 61 perusahaan. Data ini diperoleh dari Komite Akreditasi Nasional (KAN). Sedangkan untuk unit analisis dari penelitian ini adalah para manajer perusahaan manufaktur yang bersertifikat SNI Produk, sedangkan responden penelitian ini adalah manajer pabrik, manajer kualitas, manajer pemasaran, dan manajer keuangan perusahaan manufaktur yang bersertifikat SNI Produk. Untuk sampelnya adalah seluruh populasi perusahaan manufaktur yang telah bersertifikat SNI Produk di kota Industri yaitu Surabaya, Sidoarjo dan Gresik sejumlah 61 perusahaan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *complete enumeration* yaitu memilih seluruh elemen populasi menjadi sampel penelitian yang akan digunakan sebagai sampel penelitian dimana sampel penelitiannya yaitu perusahaan manufaktur yang telah bersertifikat SNI Produk di kota Industri yaitu Surabaya, Sidoarjo dan Gresik sejumlah 61 perusahaan dimana masing-masing perusahaan terdapat empat kuesioner sehingga jumlah kuesioner yang disebar adalah 244 kuesioner.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran

Pengukuran ini menggunakan 33 item kuesioner untuk mengukur pengaruh komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus *customer* terhadap kualitas eksternal produk dan kinerja keuangan. Pada perusahaan manufaktur bersertifikat SNI Produk di Surabaya, Sidoarjo, dan Gresik.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari semua pernyataan secara keseluruhan dinyatakan seluruhnya valid. Sedangkan untuk uji reliabilitas dilakukan menggunakan alat uji statistik *Cronbach Alpha*, dengan ketentuan bahwa suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Pada penelitian ini semua variabel dapat dinyatakan reliabel secara keseluruhan dan dapat diandalkan.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menggunakan hasil analisis *Kolmogorov-Smirnov test* dimana menunjukkan signifikansi untuk Y1 sebesar 0.997 dan Y2 sebesar 0.981 dimana lebih besar dari 0.05 sehingga model regresi pada penelitian ini terdistribusi normal.

Uji Hipotesis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dari hasil pengujian menggunakan Uji Statistik F tidak terdapat persamaan variabel pada kedua variabel dependen.

- Berdasarkan hasil uji F pada variabel independen kualitas eksternal produk nilai F hitung lebih besar dari F tabel untuk Y1 ($2.900 < 2.93$ dan $\text{sig } F = 0.053 > 0.05$) ($df=29, n=33, \alpha = 0.05$). Maka dapat dinyatakan bahwa model persamaan regresi dapat disimpulkan dengan menerima H0 dan menolak hipotesis peneliti untuk kedua variabel dependen.
- Berdasarkan hasil uji F sesuai dengan perhitungan, dapat dilihat pada tabel 4.21 bahwa diperoleh nilai F hitung lebih besar dari F tabel untuk Y2 ($1.266 < 2.93$ dan $\text{sig } F = 0.304 > 0.05$) ($df=29, n=33, \alpha = 0.05$). Maka dapat dinyatakan bahwa model persamaan regresi dapat disimpulkan dengan menerima H0 dan menolak

hipotesis peneliti untuk kedua variabel dependen.

Berdasarkan uji t pada penelitian ini didapat pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen, hasilnya menunjukkan:

- Uji t antara manajemen berbasis fakta dengan kualitas eksternal produk menunjukkan bahwa nilai t hitung = 2.682 lebih besar dari t tabel yaitu 2.045 ($df=29, \alpha= 0.05$) dari tabel tersebut juga diperoleh signifikansi sebesar 0.012 yang berarti signifikansinya kurang dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen berbasis fakta memiliki pengaruh atau berpengaruh secara parsial terhadap kualitas eksternal produk sehingga diartikan dengan H0 ditolak dan H1 diterima.
- Uji t antara Pengendalian dan monitoring proses dengan kualitas eksternal produk menunjukkan bahwa nilai t hitung = 0.161 lebih kecil dari t tabel 2.045 ($df=29, \alpha= 0.05$). dari tabel tersebut juga diperoleh signifikansi sebesar 0.873 yang berarti signifikansinya lebih dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian dan monitoring proses tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kualitas eksternal produk atau diartikan dengan H1 ditolak dan H0 diterima
- Uji t antara efektifitas insentif kualitas dengan kualitas eksternal produk menunjukkan bahwa nilai t hitung = -0.868 lebih kecil dari t tabel 2.045 ($df=29, \alpha= 0.05$) dari tabel tersebut juga diperoleh signifikansi sebesar 0.392 yang berarti signifikansi lebih dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa efektifitas insentif kualitas tidak mempengaruhi kualitas eksternal produk atau diartikan dengan H1 ditolak dan H0 diterima.

- Uji t antara manajemen berbasis fakta dengan kinerja keuangan menunjukkan bahwa nilai t hitung = 1.783 lebih kecil dari t tabel yaitu 2.045 (df=29, $\alpha= 0.05$) dari tabel tersebut juga diperoleh signifikansi sebesar 0.085 yang berarti signifikansi > 0.05 . Hal ini menunjukkan bahwa manajemen berbasis fakta tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja keuangan atau diartikan dengan H1 ditolak dan H0 diterima.
- Uji t antara pengendalian dan monitoring proses dengan kinerja keuangan menunjukkan bahwa nilai t hitung = 0.079 lebih kecil dari t tabel 2.045 (df=29, $\alpha= 0.05$). Dari tabel tersebut juga diperoleh signifikansi sebesar 0.938 yang berarti signifikansinya lebih dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian dan monitoring proses tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja keuangan atau diartikan dengan H1 ditolak dan H0 diterima
- Uji t antara efektifitas insentif kualitas dengan kinerja keuangan menunjukkan bahwa nilai t hitung = -0.587 lebih kecil dari t tabel 2.045 (df=29, $\alpha= 0.05$) dari tabel tersebut juga diperoleh signifikansi sebesar 0.562 yang berarti signifikansinya lebih dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa efektifitas insentif kualitas tidak mempengaruhi kinerja keuangan atau diartikan dengan H1 ditolak dan H0 diterima.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, dan efektifitas insentif kualitas terhadap kualitas eksternal produk dan kinerja keuangan pada perusahaan

manufaktur yang mendapat sertifikat SNI (Standar Nasional Indonesia) pada produknya khususnya di kota Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo. Data yang telah didapatkan, kemudian diolah dengan menggunakan SPSS sehingga menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- Manajemen Berbasis Fakta berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Eksternal Produk.
- Pengendalian dan Monitoring Proses tidak berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Eksternal Produk.
- Efektifitas Insentif Kualitas tidak berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Eksternal Produk.
- Manajemen Berbasis Fakta tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan.
- Pengendalian dan Monitoring Proses tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan.
- Efektifitas Insentif Kualitas tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan.
- Berdasarkan hasil dari tiap-tiap indikator yang terletak pada setiap variabel dalam pertanyaan kuesioner didapat kesimpulan sebagai berikut:
- Manajer pada perusahaan berpendapat setuju pada penggunaan teknik yang menggambarkan manajemen berbasis fakta.
- Manajer pada perusahaan berpendapat setuju pada pemantauan perusahaan dengan mengaudit kualitas secara periodik dan mengontrol bahan baku yang berkualitas dan sumberdaya yang taat aturan.
- Manajer pada perusahaan berpendapat setuju pada pemberian reward dan recognition pada pegawai untuk target standar kualitas produk.
- Manajer pada Perusahaan berpendapat setuju bahwa kualitas eksternal produk meningkat dalam 3 tahun terakhir ini ditandai dengan

berkurangnya klaim garansi, komplain, tuntutan hukum serta naiknya market share pada perusahaan.

- Manajer pada perusahaan berpendapat bahwa kinerja keuangan perusahaan pada 3 tahun terakhir ini sebesar $5 \leq 10$ persen.

Melalui penelitian ini, peneliti menyadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Maka dari itu, agar penelitian berikutnya mendapatkan hasil yang lebih baik, perlu diperhatikan beberapa hal yang dijelaskan sebagai berikut :

- Responden yang mengembalikan kuesioner hanya berjumlah tiga puluh tiga orang dan terlalu mendekati sampel kecil yang berjumlah tiga puluh responden.
- Respon rate pada penelitian ini sangat kecil. Pada penelitian ini respon rate hanya mencapai 13,5% .
- Perlu waktu yang lama untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dikarenakan pengisian kuesioner yang cukup lama. Pengisian kuesioner lama dikarenakan sasaran penelitian ini adalah jajaran manajer, dan kita tahu bahwa aktifitas manajer yang sangat sibuk. Responden juga khawatir dengan pertanyaan yang dinilai informasi tersebut hanya untuk pihak internal sehingga responden canggung dalam memberikan informasi.
- Jawaban responden kurang memberikan gambaran yang sebenarnya sehingga lebih baik proses wawancara secara langsung.
- Pertanyaan pada kuesioner tentang variabel kinerja keuangan menjurus hanya pada satu jawaban saja untuk empat manajer karena memang responden berada pada perusahaan yang sama.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki banyak kekurangan dan

keterbatasan, sehingga peneliti bertanggung jawab untuk memberikan saran yang dapat digunakan untuk penelitian berikutnya supaya jadi lebih baik. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya ialah:

- Untuk penelitian selanjutnya. Sampel penelitian dapat diubah dan diperluas lagi sehingga sampel semakin banyak dan data semakin valid, dari penyebaran kuesioner menjadi wawancara langsung pada responden. Karena jawaban langsung dari responden akan lebih menggambarkan keadaan sebenarnya pada perusahaan. Jika melakukan teknik wawancara sebaiknya fokus hanya satu perusahaan dalam bentuk studi kasus. Sehingga peneliti tidak usah menggunakan kuesioner dan hanya mengajukan beberapa pertanyaan secara langsung pada responden.
- Untuk perusahaan manufaktur yang mendapat SNI pada produk agar dapat memperbaiki kualitas produknya sehingga produk tersebut dapat bersaing dalam era global ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, Eko dan Rovila El Maghviroh. 2011. "Consequences Implementasi Total Quality Manajemen". *The Indonesia Akunting Review*. 1 (January). Pp 59 – 72.
- Ahire and P Dreyfus. 2000. the impact of design management and process management on quality : A empirical investigation. *Journal of operations Management* 18: 549-575.
- Almansour, Dr. Yaser Mansour. 2012. "The Impact of Quality Management Components on Small and Medium Enterprises' Financial Performance in Jordan".

- Internasional Refereed Research Journal. 1 (January). Pp 87 -91.
- Blocher, Edward J., et al. 2007. *Manajemen Biaya*. Edisi Kedua Terjemahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Carey, R. 1994. Reward of a TQM Program. *Sales and Marketing Management*: 11
- Cooper, Donald R and C. William Emory. *Business Research Methods*. Fifth Edition. Ricard D. Irwin, Inc. United States of America.
- Dale. B.G. dan K. Lightburn. 1992. "Continous quality improvemen: Why soane organization lack comitment". *International Journal of Productions Economics*. 27 (January). Pp 57-68
- Fandy Tjiptono . 2000. *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.
- _____ dan Anastasia Diana, 2001. *Total Quality Management*. Edisi revisi. Andi. Yogyakarta.
- Garvin, David A. 2001. "Competing on the Eight Dimention of Quality". *Harvard Business Review*.
- Gaspersz, Vincen. 2001. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Herlawanti, Dara Enggal dan Rovila El Maghviroh. 2012. "Elemen SPM Terhadap Kualitas Internal Produk pada Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9001 di Surabaya, Gersik, dan Sidoarjo". *The Indonesia Akunting Review*. 1 (January). Pp 49 – 62.
- Imam Gozali. 2007. *Aplikasi analisis multiVariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____. 2006. *Aplikasi analisis multiVariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ittner, C. Dan D.F Larcker. 1995. Total Quality Manajemen and choice of information and reward systems. *Journal for a Accounting Research (Supplement)*: 1-34.
- Kotler, Philip.2003. *Marketing Management*. 11th Edition. Prentice Hall Inc.
- Rovila El Maghviroh. 2010. "Antecedents And Consequences Of Internal Quality Of Products In The Manufacturing Companies Holding SNI In East Java". *Journal Economic, Business, and Accountansi Ventura*. 1 April. Pp 91-104 .
- Rully Arlan Tjahyadi."Brand Trust dalam Konteks Loyalitas Merek:Peran Karakteristik Merek, Karakteristik Perusahaan, dan Karakteristik Hubungan Pelanggan-Merek". *Jurnal Manajemen*, Vol.6, No.1, Nov 2006.
- Spre itzer. G. M. Dan A.K Mishra. 1999. Giving up control withouth control: Trush and its subtitutes effects on managers involving employees in decision making. *Group and Organization Management* 24(2): 155-187
- Stevenson, William J.2005.*Operations Management*. 8th ed. McGraw-Hill.
- Talavera, G. V. 2004. " TQM Constructs Development and Validation: The Philippine Experience".*GajahMada International Journal of Business*, 3 Juni. Pp 355-381.
- Tenner, A.R. dan Irving J. DeToro. 1992. *Total Quality Manajement: Three Steps to Continous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Company. Massachusetts.
- Uma Sakeran. 2007. *Research Methods for Business*. Edisi 4. Salemba empat. Jakarta.
- Umar, Husain.2003. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

