

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari kesamaan dengan penelitian lain. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Penelitian *Total Quality Management* telah banyak dikaji oleh peneliti terdahulu misalnya:

1. Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) ini meneliti pengaruh *Customer Focus, Continuous Improvement, dan Total involvement* pada Perilaku Produktifitas Karyawan dan Kinerja karyawan dengan menggunakan populasi pada seluruh karyawan di satu perusahaan manufaktur. Dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan pada satu perusahaan manufaktur.

Persamaan :

Ada satu persamaan pada penelitian terdahulu ini dengan penelitian yang sekarang. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang adalah penelitian tentang *Total Quality Management* pada Perusahaan. Penelitian ini

sama-sama membuktikan adanya efek yang terus menerus dengan adanya TQM pada perusahaan.

Perbedaan:

Ada beberapa perbedaan yang menonjol dari penelitian terdahulu ini dengan penelitian yang sekarang. Perbedaannya yaitu pada variabel bebas yang sekarang yaitu: 1) Manajemen Berbasis Fakta, 2) Pengendalian dan Monitoring proses, 3) Efektifitas Insentif Kualitas sedangkan variabel terikatnya Kualitas Eksternal Produk dan Kinerja Keuangan. Terdapat satu lagi perbedaan dari penelitian ini yaitu obyek pada penelitian yang sekarang yaitu Manajer perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat SNI (Standar Nasional Indonesia) di kota Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo.

2. Dr. Yaser Mansour Almansour (2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Dr. Yaser Mansour Almansour (2012) ini bertujuan untuk mengungkapkan dampak dari *Total Quality Management* pada perusahaan kecil dan menengah di Amman – Jordan terhadap kinerja keuangan. Dalam penelitian ini terdapat tujuh komponen TQM yaitu: 1) *Comitmen to Quality*, 2) *Employee Involvement*, 3) *Customer Focus*, 4) *Fact-based Management*, 5) *Process Monitoring and Control*, 6) *Incentive and Recognition System*, 7) *Continuous Improvement Orientation* sebagai variabel bebas sedangkan *Financial Performance* sebagai variabel terikat. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dengan adanya TQM perusahaan dipacu untuk

meningkatkan kualitas produk sehingga memacu kinerja keuangan pada perusahaan kecil dan menengah di Jordan.

Persamaan :

Persamaan penelitian terdahulu dengan dengan penelitian yang sekarang adalah sama bertema tentang TQM. Persamaan lainnya yaitu variabel terikat sama sama menggunakan kinerja keuangan suatu perusahaan. Variabel bebasnya ada persamaan yaitu *Fact-based Management* dan *Process Monitoring and Control*.

Perbedaan :

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu variabel dan objek penelitian. Variabel terikat penelitian yang sekarang selain kinerja keuangan yaitu Kualitas Eksternal Produk, variabel bebas hanya tiga item selain *Fact-based Management* dan *Process Monitoring and Control* ada satu variabel yang berbeda yaitu Efektivitas Insentif Kualitas. Objek penelitian pada penelitian terdahulu adalah perusahaan kecil dan menengah di Amman-Jordan sedangkan penelitian yang sekarang adalah perusahaan manufaktur yang telah memperoleh sertifikat SNI (Standar Nasional Indonesia) di kota Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo.

3. Dara Enggal Herlawati dan Rovila El Maghviroh (2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Dara Enggal Herlawati dan Rovila El Maghviroh (2012) ini membahas mengenai elemen SPM terhadap kualitas internal produk pada perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9001 di Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo. Dengan hasil kesimpulan, sebagai berikut : 1) Tingkat

komunikasi sasaran kualitas memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kualitas internal produk, 2) Frekuensi umpan balik kualitas memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kualitas internal produk, dan 3) Efektifitas insentif kualitas memiliki pengaruh yang positif terhadap kualitas internal produk.

Persamaan :

Persamaan penelitian terdahulu yaitu variabel bebas dan obyek penelitian. Pada penelitian terdahulu terdapat variabel bebas yang sama yaitu Efektifitas insentif kualitas. Dan obyek penelitiannya yaitu tingkat manajer pada perusahaan manufaktur. Persamaan lain yaitu penelitian ini sama-sama meneliti tentang kualitas pada perusahaan.

Perbedaan :

Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah terletak pada variabelnya. Variabel pada penelitian sebelumnya mengenai SPM, walaupun SPM terdapat dalam TQM tetapi penelitian sekarang lebih ke elemen pada TQM. Sedangkan variabel terikat pada penelitian terdahulu adalah kualitas internal produk sedangkan penelitian yang sekarang adalah kualitas eksternal produk dan kinerja keuangan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 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 *ditop-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.

Total Quality Management menurut (Caffee dan Sherr dalam Patricia Kovel-Jarboe, 1993) menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan. Adapun istilah yang bersamaan maknanya dengan TQM adalah *continous quality improvement* (CQI) atau perbaikan mutu berkelanjutan. Tetapi TQM memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Direktorat Bina Produktivitas (1998:3) merumuskan TQM sebagai suatu sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas

dan produktivitas dengan menggunakan pengendalian kualitas dalam pemecahan masalah, mengikut sertakan seluruh karyawan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Pada prinsipnya, TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Karena itu, manajemen mutu terpadu memiliki beberapa karakteristik:

1. fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal,
2. memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas,
3. menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah,
4. memiliki komitmen jangka panjang,
5. membutuhkan kerja sama tim (teamwork),
6. memperbaiki proses secara berkesinambungan,
7. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali,
8. memiliki kesatuan tujuan,
9. kebebasan yang terkendali
10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

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 Analisi

Pengambilan keputusan didasarkan pada fakta nyata tentang kualitas, yang diperoleh dari beragam dan sumber di seluruh jajaran organisasi, dengan menerapkan pendekatan ilmiah.

2.2.2 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*). Konsepnya 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.

Para manajer dituntut untuk mengambil keputusan berdasarkan data statistik yang ada. Ada beberapa langkah-langkah dalam pengambilan keputusan berdasarkan fakta menurut (Nurul, 2007).Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan :

1. **Mendefinisikan masalah.** Secara sederhana, masalah merupakan perbedaan (*gap*) antara situasi yang diinginkan dengan kenyataan yang ada.
2. **Mengembangkan model.** Model adalah representasi dari sebuah situasi nyata. Model dapat dikembangkan dalam berbagai bentuk; seperti model fisik, logika, atau matematika. Dalam langkah pengembangan model dikenal istilah variabel yang nilai-nilainya akan mempengaruhi keputusan yang akan diambil. Dalam kasus nyata, variabel-variabel ini sebagian dapat dikendalikan dan sebagian yang lain tidak. Lama lampu merah pada lampu pengatur lalu lintas dapat dikendalikan dengan mudah, namun laju kendaraan dan jumlah kendaraan yang melewati sebuah jalan tidak mudah dikendalikan.
3. **Mengumpulkan data.** Data yang akurat sangat penting untuk menjamin analisis kuantitatif yang dilakukan menghasilkan keluaran seperti yang diinginkan. Sumber data untuk pengujian model dapat berupa laporan-laporan perusahaan seperti laporan keuangan dan dokumen perusahaan lainnya, hasil wawancara, pengukuran langsung di lapangan dan hasil sampling statistik.
4. **Membuat solusi.** Solusi yang diambil dalam pendekatan kuantitatif dilakukan dengan memanipulasi model dan dengan masukan data yang dihasilkan pada langkah sebelumnya. Banyak metode yang bisa

dilakukan dalam membuat solusi, seperti memecahkan persamaan (model matematika) yang sudah dikembangkan sebelumnya, menggunakan pendekatan trial and eror dengan data masukan yang berbeda-beda untuk menghasilkan solusi "terbaik", atau menggunakan algoritma atau langkah-langkah penyelesaian detil khusus yang telah dikembangkan. Apapun metode yang digunakan, solusi yang dihasilkan haruslah praktis (*practical*) dan dapat diterapkan (*implementable*). Solusi "terbaik" yang dihasilkan harus tidak rumit dan dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang ada.

5. **Menguji solusi.** Untuk menjamin bahwa solusi yang dihasilkan merupakan yang terbaik, maka pengujian harus dilakukan, baik pada model ataupun pada data masukan. Pengujian ini dilakukan untuk melihat akurasi (*accuracy*) dan kelengkapan model dan data yang digunakan. Untuk melihat akurasi dan kelengkapan data, data yang diperoleh dari berbagai sumber dapat dimasukkan ke dalam model dan hasilnya dibandingkan. Model dan data yang akurat dan lengkap seharusnya menjamin konsistensi hasil. Pengujian ini penting dilakukan sebelum analisis hasil dilakukan.

6. **Menganalisis hasil.** Analisis hasil dilakukan untuk memahami langkah-langkah yang harus dilakukan jika sebuah keputusan telah

dipilih. Selanjutnya implikasi langkah-langkah yang dilakukan juga harus dianalisis. Dalam langkah ini analisis sensitivitas (*sensitivity analysis*) menjadi sangat penting. Analisis sensitivitas dilakukan dengan mengubah-ubah nilai-nilai masukan model dan melihat perbedaan apa yang terjadi pada hasil. Dengan demikian, analisis sensitivitas akan membantu untuk lebih memahami masalah yang dihadapi dan kemungkinan-kemungkinan jawaban atas masalah tersebut.

7. **Mengimplementasikan hasil.** Langkah implementasi ini dilakukan dengan menerapkan hasil analisis ke dalam proses-proses yang terdapat dalam perusahaan. Tidak kalah penting dalam langkah ini adalah memonitor hasil dari penerapan solusi. Namun, perlu disadari bahwa implementasi hasil analisis (solusi) bukanlah tanpa hambatan. Salah satu hambatan yang mungkin dihadapi adalah bagaimana meyakinkan pihak manajemen bahwa solusi yang ditawarkan merupakan yang terbaik dan akan memecahkan masalah yang ada. Dalam kasus ini, analisis sensitivitas atas model yang dihasilkan sekali lagi dapat digunakan untuk menjual solusi yang dihasilkan kepada pihak manajemen.

2.2.3 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.

Langkah-langkah perbaikan proses

Tenner dan Detoro (1992) mengemukakan suatu model perbaikan proses yang terdiri dari enam langkah, sebagai berikut :

1. Mendefinisikan masalah dalam konteks proses

Model perbaikan proses dimulai dari penetapan atau spesifikasi sistem mana yang terlibat, agar usaha-usaha dapat terfokus pada proses bukan pada output.

2. Identifikasi dan dokumentasi proses

Diagram alir merupakan alat yang umum dipergunakan untuk mendeskripsikan proses.

3. Mengukur performansi

Pengukuran performansi dimaksudkan untuk dapat mengkuantifikasikan bagaimana baik atau jelek suatu sistem sedang berjalan atau beroperasi.

4. Memahami mengapa suatu masalah dalam konteks proses terjadi

Pada dasarnya analisis kapabilitas proses didefinisikan dengan membandingkan *range* dari variasi terhadap spesifikasi atau kebutuhan pelanggan.

5. Mengembangkan dan menguji ide-ide

Langkah ini berusaha untuk mengembangkan dan menguji ide-ide untuk perbaikan proses melalui suatu eksperimentasi, sebelum ide-ide terpilih itu diimplementasikan.

6. Implementasi solusi dan evaluasi

Langkah ini melanjutkan untuk mengukur dan mengevaluasi efektifitas dari proses yang telah diperbaiki tersebut.

2.2.4 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 Pangabea (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.

Tujuan Pemberian Insentif :

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok (Panggabean, 2002:93). Secara lebih spesifik tujuan pemberian Insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu :

a. Bagi Perusahaan.

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan :

- 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- 2) Bekerja lebih disiplin.
- 3) Bekerja lebih kreatif.

b. Bagi Karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan :

- 1) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.
- 2) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- 3) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Jenis Insentif :

Menurut Manullang (1981:141), tipe insentif ada dua yaitu:

a. Finansial insentif

Merupakan dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja meliputi gaji-gaji yang pantas. Tetapi juga termasuk didalamnya kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan soal-soal kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan jaminan hari tua, rekreasi, kesehatan dan lain-lain.

b. Non finansial insentif.

Ada 2 elemen utama dari non finansial insentif, yaitu :

1. Keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas dan rekan kerja.
2. Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing karyawan seperti jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan-hiburan dan hubungan dengan atasan.

2.2.5 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.

Pengertian kualitas sangat beraneka ragam. Menurut Boetsh dan Denis dalam Fandy dan Tjiptono(2000:57)Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang

berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pendapat di atas dapat dimaksudkan bahwa seberapa besar kualitas yang diberikan yang berhubungan dengan produk barang beserta faktor pendukungnya memenuhi harapan penggunanya. Dapat diartikan bahwa semakin memenuhi harapan konsumen, produk tersebut semakin berkualitas.

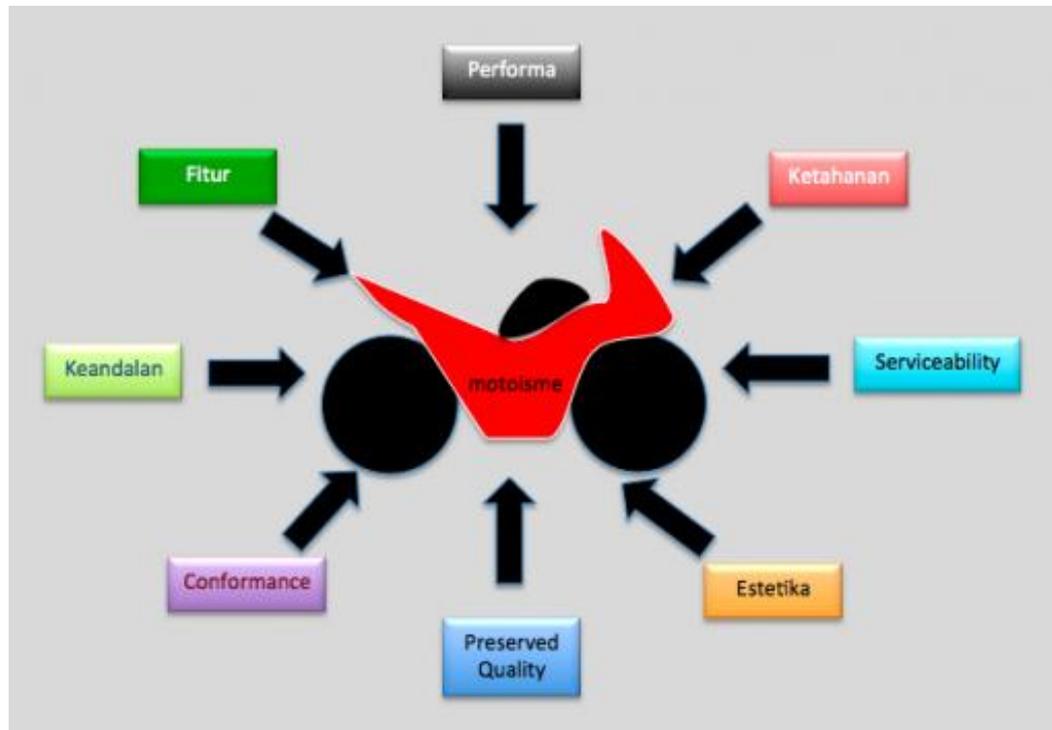
Sedangkan Stevenson(2005:386) mendefinisikan kualitas sebagai "*the ability of a product or service to consistently meet or exceed customer expectations*" (kemampuan dari suatu produk atau jasa untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan).

Dengan kata lain, meskipun menurut produsennya, barang yang dihasilkannya sudah melalui prosedur kerja yang cukup baik, namun jika tetap belum mampu memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh konsumen, maka kualitas barang atau jasa yang dihasilkan oleh produsen tersebut tetap dinilai sebagai suatu yang memiliki kualitas yang rendah. Disamping harus mampu memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh konsumen, baik buruknya kualitas barang yang dihasilkan juga dapat dilihat dari konsistensi keterpenuhan harapan dan kebutuhan masyarakat. Pernyataan ini menegaskan bahwa kualitas tersebut hendaknya dinilai secara periodik dan berkesinambungan sehingga terlihat konsistensi keterpenuhan standar di atas.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas produk dapat menentukan kepuasan pelanggan yang berhubungan dengan harapan dari

pelanggan itu sendiri terhadap kualitas produk yang dirasakannya. Sedangkan menurut Stevenson (2005:386) dimensi kualitas produk adalah sebagai berikut :

1. *Performance*, hal ini berkaitan dengan aspek fungsional suatu barang dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan dalam membeli barang tersebut.
2. *Aesthetics*, merupakan karakteristik yang bersifat subyektif mengenai nilai-nilai estetika yang berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi individual.
3. *Special features*, yaitu aspek performansi yang berguna untuk menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
4. *Conformance*, hal ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
5. *Reliability*, hal ini yang berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu barang berhasil menjalankan fungsinya setiap kali digunakan dalam periode waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu pula.
6. *Durability*, yaitu suatu refleksi umur ekonomis berupa ukuran daya tahan atau masa pakai barang.
7. *Perceived Quality*, berkaitan dengan perasaan pelanggan mengenai keberadaan produk tersebut sebagai produk yang berkualitas.
8. *Service ability*, berkaitan dengan penanganan pelayanan purna jual, seperti penanganan keluhan yang ditujukan oleh pelanggan.



Gambar 2.1
Gambar Dimensi Kualitas Menurut Garvin

2.2.6 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.

Kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan:

1. Pertumbuhan Penjualan

Menurut Amstrong (2005: 327) pertumbuhan penjualan produk adalah perubahan penjualan per tahun. Pertumbuhan penjualan suatu produk sangat tergantung dari daur hidup produk.

Menurut Houston dan Brigham (2006:39) pertumbuhan penjualan adalah perusahaan dengan penjualan yang relatif stabil dapat lebih aman memperoleh lebih banyak pinjaman dan menanggung beban tetap yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang penjualannya tidak stabil.

Rumusan pertumbuhan penjualan dapat digambarkan sebagai berikut:

$$2. \quad \text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{(\text{Penjualan}_t - \text{Penjualan}_{t-1}) \times 100\%}{\text{Penjualan}_{t-1}}$$

Rasio profitabilitas menurut Gitman (2009) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur efektifitas manajemen berdasarkan

hasil pengembalian dari penjualan investasi serta kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang akan menjadi dasar pembagian dividen perusahaan. Hanafi dan Halim (2009: 83) *Profit Margin* menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. *Profit Margin* bisa di hitung sebagai berikut:

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Profit margin yang tinggi menandakan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan tertentu. Secara umum rasio yang rendah menunjukkan ketidak efisienan manajemen.

3. *Return On Asset (ROA)*

Hanafi dan Halim (2009: 159) analisis ROA mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total asset yang di punyai perusahaan setelah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai asset tersebut. Analisis difokuskan pada profitabilitas aset, dan dengan demikian tidak memperhitungkan cara-cara untuk mendanai aset tersebut. Formula ROA dapat di hitung sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih} + \text{bunga}}{\text{Total aset rata-rata}}$$

Rasio yang tinggi menunjukkan efisiensi manajemen aset, yang berarti efisiensi manajemen.

4. *Return On equity* (ROE)

Riyanto (2001:44) *Return On Equity* adalah perbandingan antara jumlah profit yang tersedia bagi pemilik modal sendiri di satu pihak dengan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut di lain pihak. Atau dapat dikatakan bahwa rentabilitas modal sendiri adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja di dalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Agnes Sawir (2001:20) mendefinisikan *Return On Equity* atau tingkat pengembalian ekuitas pemilik sebagai rasio yang memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri (*Networth*) secara efektif mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan pemilik modal sendiri atau pemegang saham. ROE dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income Available to Common Stockholders}}{\text{Common Equity}}$$

5. *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment atau rasio pengembalian atas investasi merupakan rasio perbandingan antara laba setelah pajak dengan

total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan (Martono dan Harjito, 2001:60). Analisa *Return On Investment* (ROI) dalam analisa keuangan mempunyai arti yang sangat penting sebagai salah satu teknik analisa keuangan yang bersifat menyeluruh/komprehensif. Analisa *Return On Investment* (ROI) ini sudah merupakan teknik analisa yang lazim digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengukur efektivitas dari keseluruhan operasi perusahaan. *Return On Investment* (ROI) itu sendiri adalah salah satu bentuk dari ratio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau profitabilitas (Munawir, 1995:89) . ROI dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva operasi rata-rata}}$$

2.2.7 Pengaruh Manajemen Berbasis Fakta Terhadap Kualitas Eksternal Produk

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 manajemen 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.

2.2.8 Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses Terhadap Kualitas Eksternal Produk

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*.

2.2.9 Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas Terhadap Kualitas Eksternal Produk

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 produk dapat menurun.

2.2.10 Pengaruh Kualitas Terhadap Kinerja Keuangan

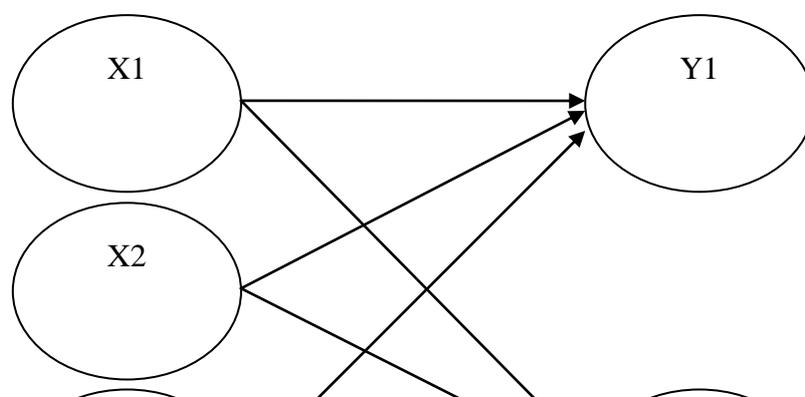
Kualitas Produk memang menjadi pokok utama kepuasan pelanggan. Dale dan Lightburn (1992), Rovila (2010) menemukan pengaruh positif dan signifikan kinerja kualitas atas kinerja keuangan.

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.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian yang ini yang pertama untuk menguji pengaruh pada Manajemen Berbasis Fakta (X1), Pengendalian dan Monitoring Proses (X2), serta Efektifitas Insentif Kualitas (X3) pada Kualitas Eksternal Produk yang digambarkan dengan (Y1). Dan pada yang kedua penelitian ini untuk menguji Dengan variabel yg sama yaitu Manajemen Berbasis Fakta (X1), Pengendalian dan Monitoring Proses (X2), serta Efektifitas Insentif Kualitas (X3) pada Kinerja Keuangan suatu perusahaan manufaktur bersetandar SNI pada produk. Dari penjelasan diatas kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X1: Manajemen Berbasis Fakta

X2: Pengendalian dan Monitoring Proses

X3: Efektifitas Insentif Kualitas

Y1: Kualitas Eksternal Produk

Y2: Kinerja Keuangan

2.4 Hipotesis

Dari kajian teori yang telah disimpulkan, dapat ditemukan hipotesis berikut ini :

H1: Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan pada kualitas eksternal produk

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

H3: Efektifitasinsentif kualitas berpengaruh signifikan pada kualitas eksternal produk

H4: Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan

H5: Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan

H6:Efektifitasinsentif kualitas eksternal produk berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan.